



CÓD: OP-178JL-24
7908403559480

BNDES

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Analista- Administração

EDITAL Nº 1, DE 19 DE JULHO DE 2024

VOLUME I

Língua Portuguesa

1. Compreensão de texto.....	7
2. Ortografia oficial	7
3. Mecanismos de coesão textual.....	8
4. Significação das palavras.....	9
5. Emprego das classes de palavras	10
6. Coordenação e de subordinação	16
7. Emprego dos sinais de pontuação	20
8. Concordância verbal e nominal	24
9. Regência verbal e nominal.....	26

Língua Inglesa

1. Compreensão de texto em língua inglesa.....	33
2. Itens gramaticais relevantes	33
3. Vocabulário	48
4. Mecanismos de coesão textual (referenciação e sequenciação).....	56
5. Semântica	57

Conhecimentos Transversais

1. Políticas Públicas e Desenvolvimento

1. Planejamento governamental, finanças e gestão pública.....	61
2. Papel das instituições.....	63
3. Noções sobre finanças públicas, ciclo orçamentário, controles interno e externo.....	67
4. Noções básicas e estágios do ciclo político-administrativo da política pública.....	72
5. Importância do monitoramento e da avaliação da efetividade das políticas públicas	76
6. Modelos de análise de políticas públicas.....	80
7. Formas de atuação da política pública.....	86
8. Programas sociais e de garantia da renda.....	90
9. Incentivos tributários, subsídios e taxação	94
10. Papel das compras públicas no adensamento produtivo e tecnológico	99
11. Políticas fiscal e monetária verdes	103

2. Papel do BNDES no desenvolvimento brasileiro

1. História política e econômica do Brasil e o papel do BNDES no desenvolvimento do país.....	111
2. O papel histórico do BNDES nos diferentes planos econômicos e a questão regional do País.....	114
3. O BNDES e as políticas públicas atuais: Novo PAC, Nova Indústria Brasil e Plano de Transformação Ecológica como elementos de neointustrialização e descarbonização da economia.....	118
4. O papel dos bancos de fomento no desenvolvimento econômico e social	123
5. Modelos de atuação direto e indireto	128
6. Formas de atuação do BNDES.....	133
7. Estruturação e financiamento de projetos de infraestrutura	137
8. Financiamento à exportação.....	142
9. Financiamento às micro, pequenas e médias empresas.....	145
10. Atuação via Mercado de Capitais.....	150
11. Financiamento à indústria	154

3. Clima, Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental e Climática

1. Meio Ambiente e Sustentabilidade.....	159
2. Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA - Lei nº 6938/1981 e suas alterações)	163
3. Licenciamento ambiental – Portal Nacional de Licenciamento Ambiental (PNL(A)).....	178
4. Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC – Lei nº 9. 985/2000 e suas alterações)	182
5. Lei sobre a Proteção da Vegetação Nativa (conhecida como Novo Código Florestal - Lei nº 12.651/2012 e suas alterações) .	190
6. Clima e Sustentabilidade.....	209
7. Mudanças climáticas.....	213
8. Riscos físicos e de transição	213
9. Mitigação e adaptação.....	217
10. Transição ecológica justa	222
11. Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC - Lei nº 12187/2009 e suas alterações)	226
12. Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC, em inglês) do Brasil. Perfil de emissões de gases do efeito estufa do Brasil.....	229
13. Desenvolvimento e finanças sustentáveis	233
14. Desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, consumo consciente e economia circular	238
15. Bioeconomia	244
16. Biodiversidade e Soluções Baseadas na Natureza	248
17. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS: Agenda 2030	252
18. Oportunidades e Riscos sociais, ambientais e climáticos no Sistema Financeiro	263
19. Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) das instituições financeiras.....	267
20. Resoluções CMN nº 4557/2017 e nº 4945/2021, suas alterações e normativos associados.....	272
21. Divulgação de informações socioambientais e climáticas das instituições financeiras	292
22. Finanças Sustentáveis e Aspectos Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) de investimentos	296

4. Princípios de análise de dados e informações

1. Os dados e as organizações: Tipos de dados: estruturados e não estruturados; quantitativos e qualitativos	307
2. Tipos de produtos de dados (bases de dados, relatórios, planilhas, análise exploratória de dados, dashboards, modelos de aprendizado de máquina) e seus usos (explorar, alertar, descrever, explicar, prever, recomendar, otimizar)	307
3. Princípios de organizações orientadas a dados	308
4. Governança de dados e seus benefícios	309
5. Etapas do ciclo de análise de dados (CRISP-DM)	311
6. Fundamentos para criação de métricas de negócio (KPIs)	312
7. Técnicas de identificação de causa raiz (Diagrama de Ishikawa, Cinco Porquês, Análise de Pareto)	313
8. Estruturas lógicas e noções básicas de lógica: conectivos, tautologia, contradições, contingência, implicações, equivalências, quantificadores, afirmações e negações	314
9. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções, conclusões e silogismos	320
10. Lógica proposicional: proposições simples e compostas. Tabelas-verdade. Leis de De Morgan; Equivalências	320
11. Coleta e preparação dos dados	323
12. Problemas comuns em dados: outliers, dados faltantes, erros no tipo dos dados e viés de seleção	324
13. Análise de Dados: Estatística descritiva: medidas de posição (média, mediana, moda, quartis), de dispersão (variância, desvio-padrão) e de associação (correlação de Pearson). Correlação e causalidade	325
14. Princípios básicos de inferência	326
15. Estatística: noções de amostragem (população, e amostra), erro amostral	326
16. Noções fundamentais de probabilidade (conceitos fundamentais, probabilidade condicional e independência), distribuições de probabilidade comuns (uniforme, normal, binomial e exponencial)	330
17. Conceitos básicos de estatística indutiva	332
18. Introdução à visualização de dados: Tipos de gráficos (barras, pizza, linha, dispersão, histograma), como interpretá-los e quando utilizá-los	333
19. Boas práticas para a construção de gráficos (escala dos eixos, margens de erro, disposição de mais de uma série em um único gráfico, ênfase em uma série ou em um ponto, barra ou fatia específicos)	338
20. Princípios de storytelling com dados	338
21. Uso responsável de dados: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709/2018 e suas alterações)	339

5. Diversidade e Inclusão

1. O papel do Estado brasileiro no combate à pobreza	355
2. O papel do BNDES na redução de desigualdades econômicas, sociais e territoriais no Brasil	358
3. Direitos Humanos, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS 2030 e diversidade	363
4. Interseccionalidade e suas interfaces com marcadores sociais de raça, cor e etnia, classe, idade, deficiência, localização geográfica, sexualidade, expressão e identidade de gênero	381
5. discriminação e exclusão social e digital	387
6. Índice de Diversidade B3 – IDIVERSA B3: objetivo e metodologia	391
7. Desafios sociopolíticos da inclusão de grupos vulnerabilizados: crianças e adolescentes; idosos; LGBTQIA+; pessoas com deficiências; povos originários, comunidades quilombolas e demais minorias sociais	396
8. Desafios territoriais: a questão urbana e regional no Brasil – disparidades e segregação socioespacial	401

Administração Pública E Direito Administrativo

1. Estado: elementos e poderes; Governo: função, forma, sistemas e estrutura	409
2. Princípios da Administração Pública	412
3. Atos, poderes e processos administrativos.....	422
4. Contratos administrativos e licitações	452
5. PPP e Concessões	525
6. Redes e Arranjos institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva, consórcios públicos	526
7. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	535
8. Lei de Responsabilidade Fiscal (noções)	537
9. Planejamento, análise e avaliação de políticas públicas	554
10. Accountability, Transparência e Responsabilização	557
11. Coprodução, Participação e Controle Social	559

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO DE TEXTO

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios e abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento (ex: muçarela)

Os diferentes porquês

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex: *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL

A coerência e a coesão são essenciais na escrita e na interpretação de textos. Ambos se referem à relação adequada entre os componentes do texto, de modo que são independentes entre si. Isso quer dizer que um texto pode estar coeso, porém incoerente, e vice-versa.

Enquanto a coesão tem foco nas questões gramaticais, ou seja, ligação entre palavras, frases e parágrafos, a coerência diz respeito ao conteúdo, isto é, uma sequência lógica entre as ideias.

Coesão

A coesão textual ocorre, normalmente, por meio do uso de **conectivos** (preposições, conjunções, advérbios). Ela pode ser obtida a partir da **anáfora** (retoma um componente) e da **catáfora** (antecipa um componente).

Confira, então, as principais regras que garantem a coesão textual:

REGRA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
REFERÊNCIA	Pessoal (uso de pronomes pessoais ou possessivos) – anafórica Demonstrativa (uso de pronomes demonstrativos e advérbios) – catafórica Comparativa (uso de comparações por semelhanças)	João e Maria são crianças. <i>Eles</i> são irmãos. Fiz todas as tarefas, exceto <i>esta</i> : colonização africana. Mais um ano <i>igual aos</i> outros...
SUBSTITUIÇÃO	Substituição de um termo por outro, para evitar repetição	Maria está triste. <i>A menina</i> está cansada de ficar em casa.
ELIPSE	Omissão de um termo	No quarto, apenas quatro ou cinco convidados. (omissão do verbo “haver”)
CONJUNÇÃO	Conexão entre duas orações, estabelecendo relação entre elas	Eu queria ir ao cinema, <i>mas</i> estamos de quarentena.
COESÃO LEXICAL	Utilização de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos ou palavras que possuem sentido aproximado e pertencente a um mesmo grupo lexical.	A minha <i>casa</i> é clara. Os <i>quartos</i> , a <i>sala</i> e a <i>cozinha</i> têm janelas grandes.

Coerência

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio.

Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

- **Princípio da não contradição:** não deve haver ideias contraditórias em diferentes partes do texto.
- **Princípio da não tautologia:** a ideia não deve estar redundante, ainda que seja expressa com palavras diferentes.
- **Princípio da relevância:** as ideias devem se relacionar entre si, não sendo fragmentadas nem sem propósito para a argumentação.
- **Princípio da continuidade temática:** é preciso que o assunto tenha um seguimento em relação ao assunto tratado.
- **Princípio da progressão semântica:** inserir informações novas, que sejam ordenadas de maneira adequada em relação à progressão de ideias.

Para atender a todos os princípios, alguns fatores são recomendáveis para garantir a coerência textual, como amplo **conhecimento de mundo**, isto é, a bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida; **inferências** acerca do conhecimento de mundo do leitor; e **informatividade**, ou seja, conhecimentos ricos, interessantes e pouco previsíveis.

SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS

Este é um estudo da **semântica**, que pretende classificar os sentidos das palavras, as suas relações de sentido entre si. Conheça as principais relações e suas características:

Sinonímia e antonímia

As palavras **sinônimas** são aquelas que apresentam significado semelhante, estabelecendo relação de proximidade. **Ex:** *inteligente* <—> *esperto*

Já as palavras **antônimas** são aquelas que apresentam significados opostos, estabelecendo uma relação de contrariedade. **Ex:** *forte* <—> *fraco*

Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex: *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

As palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

As palavras **homófonas** são aquelas que possuem a mesma pronúncia, mas com escrita e significado diferentes. **Ex:** *cem* (numeral) X *sem* (falta); *conserto* (arrumar) X *concerto* (musical).

As palavras **homógrafas** são aquelas que possuem escrita igual, porém som e significado diferentes. **Ex:** *colher* (talher) X *colher* (verbo); *acerto* (substantivo) X *acerto* (verbo).

Polissemia e monosseμία

As palavras **polissêmicas** são aquelas que podem apresentar mais de um significado, a depender do contexto em que ocorre a frase.

Ex: *cabeça* (parte do corpo humano; líder de um grupo).

Já as palavras **monossêmicas** são aquelas apresentam apenas um significado. **Ex:** *eneágono* (polígono de nove ângulos).

Denotação e conotação

Palavras com **sentido denotativo** são aquelas que apresentam um sentido objetivo e literal. **Ex:** *Está fazendo frio.* / *Pé da mulher.*

Palavras com **sentido conotativo** são aquelas que apresentam um sentido simbólico, figurado. **Ex:** *Você me olha com frieza.* / *Pé da cadeira.*

Hiperonímia e hiponímia

Esta classificação diz respeito às relações hierárquicas de significado entre as palavras.

Desse modo, um **hiperônimo** é a palavra superior, isto é, que tem um sentido mais abrangente. **Ex:** *Fruta é hiperônimo de limão.*

Já o **hipônimo** é a palavra que tem o sentido mais restrito, portanto, inferior, de modo que o hiperônimo engloba o hipônimo. **Ex:** *Limão é hipônimo de fruta.*

Formas variantes

São as palavras que permitem mais de uma grafia correta, sem que ocorra mudança no significado. **Ex:** *loiro – louro* / *enfarte – infarto* / *gatinhar – engatinhar.*

Arcaísmo

São palavras antigas, que perderam o uso frequente ao longo do tempo, sendo substituídas por outras mais modernas, mas que ainda podem ser utilizadas. No entanto, ainda podem ser bastante encontradas em livros antigos, principalmente. **Ex:** *botica* <—> *farmácia* / *franquia* <—> *sinceridade.*

EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

CLASSE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADJETIVO	Expressar características, qualidades ou estado dos seres Sofre variação em número, gênero e grau	Menina <i>inteligente</i> ... Roupa <i>azul-marinho</i> ... Brincadeira <i>de criança</i> ... Povo <i>brasileiro</i> ...
ADVÉRBIO	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i>muito</i> . Ele dirigia <i>mal</i> .
ARTIGO	Determina os substantivos (de modo definido ou indefinido) Varia em gênero e número	A galinha botou <i>um</i> ovo. <i>Uma</i> menina deixou <i>a</i> mochila no ônibus.
CONJUNÇÃO	Liga ideias e sentenças (conhecida também como conectivos) Não sofre variação	Não gosto de refrigerante <i>nem</i> de pizza. Eu vou para a praia <i>ou</i> para a cachoeira?
INTERJEIÇÃO	Exprime reações emotivas e sentimentos Não sofre variação	<i>Ah!</i> Que calor... Escapei por pouco, <i>ufa!</i>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.
PRONOME	Acompanha, substitui ou faz referência ao substantivo Varia em gênero e número	Posso <i>ajudar</i> , senhora? <i>Ela me</i> ajudou muito com o <i>meu</i> trabalho. <i>Esta</i> é a casa <i>onde</i> eu moro. <i>Que</i> dia é hoje?
PREPOSIÇÃO	Relaciona dois termos de uma mesma oração Não sofre variação	Espero <i>por</i> você essa noite. Lucas gosta <i>de</i> tocar violão.
SUBSTANTIVO	Nomeia objetos, pessoas, animais, alimentos, lugares etc. Flexionam em gênero, número e grau.	A <i>menina</i> jogou sua <i>boneca</i> no rio. A <i>matilha</i> tinha muita <i>coragem</i> .
VERBO	Indica ação, estado ou fenômenos da natureza Sofre variação de acordo com suas flexões de modo, tempo, número, pessoa e voz. Verbos não significativos são chamados verbos de ligação	Ana <i>se exercita</i> pela manhã. Todos <i>parecem</i> meio bobos. <i>Chove</i> muito em Manaus. A cidade <i>é</i> muito bonita quando vista do alto.

Substantivo**Tipos de substantivos**

Os substantivos podem ter diferentes classificações, de acordo com os conceitos apresentados abaixo:

- **Comum:** usado para nomear seres e objetos generalizados. *Ex: mulher; gato; cidade...*
- **Próprio:** geralmente escrito com letra maiúscula, serve para especificar e particularizar. *Ex: Maria; Garfield; Belo Horizonte...*
- **Coletivo:** é um nome no singular que expressa ideia de plural, para designar grupos e conjuntos de seres ou objetos de uma mesma espécie. *Ex: matilha; enxame; cardume...*
 - **Concreto:** nomeia algo que existe de modo independente de outro ser (objetos, pessoas, animais, lugares etc.). *Ex: menina; cachorro; praça...*
 - **Abstrato:** depende de um ser concreto para existir, designando sentimentos, estados, qualidades, ações etc. *Ex: saudade; sede; imaginação...*
 - **Primitivo:** substantivo que dá origem a outras palavras. *Ex: livro; água; noite...*
 - **Derivado:** formado a partir de outra(s) palavra(s). *Ex: pedreiro; livraria; noturno...*
 - **Simples:** nomes formados por apenas uma palavra (um radical). *Ex: casa; pessoa; cheiro...*
 - **Composto:** nomes formados por mais de uma palavra (mais de um radical). *Ex: passatempo; guarda-roupa; girassol...*

LÍNGUA INGLESA

COMPREENSÃO DE TEXTO EM LÍNGUA INGLESA

Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

Estratégias de leitura

- **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

- **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

- **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra “vírus” é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas iguais ou parecidas, mas com o significado diferente, como “evaluation”, que pode ser confundida com “evolução” onde na verdade, significa “avaliação”.

- **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

- **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

- **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

- **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

- **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

- **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

- **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.

O leitor tem, portanto, um papel ativo no processo de leitura e compreensão de textos, pois é ele que estabelecerá as relações entre aquele conteúdo do texto e os conhecimentos de mundo que ele carrega consigo. Ou mesmo, será ele que poderá agregar mais profundidade ao conteúdo do texto a partir de sua capacidade de buscar mais conhecimentos acerca dos assuntos que o texto traz e sugere.

Não se esqueça que saber interpretar textos em inglês é muito importante para ter melhor acesso aos conteúdos escritos

ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES

Dentre os muitos tópicos gramaticais da língua inglesa, alguns se fazem primordiais para a compreensão textual e a contextualização da comunicação no idioma. Os tempos verbais são os principais gramaticais a serem estudados para uma melhor compreensão do idioma por completo. Ao realizar a interpretação de um texto, deve-se levar o tempo verbal em consideração para que se possa contextualizar o momento ao qual a fala se refere. Confira a seguir.

Simple present

O *simple present* ou o presente simples é marcado por dois verbos auxiliares específicos DO e DOES. A conjugação verbal no tempo presente da língua inglesa é simples e se divide entre grupos de sujeitos. No infinitivo, ou seja, quando terminados em “ar”, “er”, “ir” no português, o verbo leva “to” em inglês, veja a seguir.

- Comer – *to eat*
- Beber – *to drink*
- Andar – *to walk*

Todos os verbos no presente mantêm uma conjugação básica, muito mais simples que a do português para cada sujeito. Basta retirar o “to” do infinitivo para serem conjugados com os sujeitos *I, you, we, they* e *you* (plural). Veja:

- **I eat** – Eu como
- **You eat** – Você come/ Tu comes
- **We eat** – Nós comemos
- **They eat** – Eles comem
- **You eat** – Vocês comem/ Vós comeis

No caso dos pronomes na terceira pessoa (*he, she* e *it*), acrescenta-se ao verbo o **s** conjuga-los adequadamente no tempo presente; para saber quando usar casa partícula, é necessário atentar-se ao final de cada verbo. Veja:

- *She speaks Spanish.*
- *My brother enjoys watching movies.*
- *Anne visits her family on weekends*

A grande maioria dos verbos recebem a terminação em **s** no inglês, em especial os terminados em sons consonantais de *p, t, k* ou *f* ou sons vogais. Mas encontramos algumas exceções também em que devemos acrescentar **es** ou **ies** ao final do verbo, no caso de verbos terminados em *y*, em *ch*, em *sh*, em *x*, em *s* ou em *z*.

Em verbos a terminação consoante + *y*, acrescenta-se o “*ies*”. Confira alguns exemplos de verbos que se encaixam nesta regra.

- *To study* – *She studies math.* (Ela estuda matemática)
- *To try* – *He tries to practice sports.* (Ele tenta praticar esportes)
- *To fry* – *John fries potatoes in oil.* (John fritar batatas no óleo)
- *To copy* – *Lucy copies the text.* (Lucy copia o texto)
- *To reply* – *He replies with a text.* (Ele responde com uma mensagem)

Há, porém, uma exceção para a regra do “*y*”. Em verbos que seguem a ordem de consoante, vogal e consoante (cvc) em sua terminação, acrescenta-se apenas o “*s*”. Confira:

- *To play* – *She plays the guitar.* (Ela toca violão)
- *To stay* – *It stays there* (Fica lá)
- *To enjoy* – *He enjoys playing the piano.* (Ele gosta de tocar o violão)

Verbos terminados em *ch, sh, s, z* ou *x*, terminam “*es*”. Observe:

- *To touch* – *He touches his nose.* (Ele toca seu nariz)
- *To press* – *Mary presses the button.* (Maria aperta o botão)
- *To buzz* – *The noise buzzes across the room.* (O barulho zumbido pela sala)
- *To crash* – *The bus crashes against the wall* (O ônibus bate contra o muro)
- *To fix* – *The man fixes the sink.* (O homem conserta a pia)

Observe que apenas no caso dos pronomes em terceira pessoa (*he, she, it*), o verbo se modificou. Nos demais sujeitos o verbo mantém sua forma original do infinitivo.

Há ainda o uso dos verbos auxiliares **DO** e **DOES** em frases negativas e interrogativas no presente simples do inglês. E, assim como a conjugação verbal, os auxiliares são divididos em dois grupos de acordo com os sujeitos:

- **DO** para *I, You, We, They* e *You* (plural).
- **DOES** para *He, She* e *It*.

Na negativa, o verbo auxiliar do ou does é somado ao **not** (não), podendo sofrer uma contração, comum da linguagem informal.

- Do not = **don’t**
- Does not = **doesn’t**

Sendo assim, no presente acrescentam-se estes auxiliares ao modo negativo para formular uma frase negativa. O verbo que o segue, porém, retorna ao seu estado primário (infinitivo sem “to”) em todos os casos quando as frases estão na forma negativa. Veja:

- *You do not enjoy this song.* / *You don’t enjoy this song* (Você não gosta desta canção)
- *She does not understand English* / *She doesn’t understand English.* (Ela não entende inglês)

Em frases interrogativas os verbos auxiliares do presente são postos no início da frase e o verbo retorna para seu estado infinitivo sem o “to”. Confira:

- *Do you enjoy watching TV?* (Você gosta de assistir TV?)
- *Do Anna and Joe understand the text?* (Anna e John entendem o texto?)
- *Does she work at a store?* (Ela trabalha em uma loja?)
- *Does Matt speak Mandarin?* (Matt fala mandarim?)

E assim formamos as bases das estruturas do tempo presente na língua inglesa.

Simple past

O passado simples no inglês segue uma estrutura ainda mais simplificada do que o próprio presente simples. O auxiliar **DID** é responsável por formular frases negativas e interrogativas. E os verbos são divididos entre verbos regulares e irregulares.

Verbos regulares

Os verbos regulares da língua inglesa possuem uma terminação padrão -ED. No tempo passado, todas as regras se aplicam a todos os sujeitos, sem diferenciação.

- *She loved the movie.*
- *We learned a new language.*
- *Joseph cooked a tasty dish.*

Verbos irregulares

Os verbos irregulares possuem variações diversas e não seguem uma regra. São, portanto, um tema que precisa de mais atenção e estudo para que a memorização seja efetiva. O uso cotidiano dos verbos pode auxiliar a aprender sua forma no passado, quando verbo irregular. Confira a seguir uma tabela de verbos irregulares em inglês.

INFINITIVO	PASSADO SIMPLES	SIGNIFICADO
to arise	arose	erguer, levantar
to awake	awoke	acordar, despertar
to be	was / were	ser, estar, ficar
to bear	bore	suportar, aguentar
to beat	beat	bater, espancar, superar, vibrar, palpitar
to become	became	tornar-se
to begin	began	começar, iniciar

to bend	bent	curvar, entortar, fran- zir, dirigir, desistir
to bet	bet	apostar
to bid	bade	oferecer, convidar, ordenar, desejar, leiloar
to bind	bound	atar, amarrar, obrigar
to bite	bit	morder, engolir a isca
to bleed	bled	sangrar, perder sangue;
to blow	blew	soprar, assobiar, fazer soar
to break	broke	quebrar, romper, violar
to breed	bred	procriar, gerar, fazer criação, educar, en- sinar
to buy	bought	comprar
to cast	cast	arremessar, jogar, derrubar, moldar
to catch	caught	pegar, capturar, en- tender, adquirir
to choose	chose	escolher, selecionar, preferir
to cling	clung	pegar-se, unir-se, aderir
to clothe	clothed	vestir, cobrir
to come	came	vir, chegar
to cost	cost	custar
to creep	crept	engatinhar, arrastar- -se no chão, andar de rasto
to crow	crew	cacarejar
to cut	cut	cortar, partir, reduzir, recortar, castrar
to deal	dealt	dar, distribuir, repar- tir, dividir, espalhar, negociar
to dig	dug	cavar, escavar
to do	did	fazer
to draw	drew	desenhar, extrair, sair
to drink	drank	beber
to drive	drove	dirigir, guiar
to eat	ate	comer
to fall	fell	cair, desaguar, abater-se, decrescer, diminuir
to feed	fed	alimentar, nutrir
to feel	felt	sentir, notar

to fight	fought	lutar, brigar
to find	found	achar, encontrar
to flee	fled	fugir, escapar, evitar, correr
to fling	flung	lançar, arremessar
to fly	flew	voar
to forbid	forbade	proibir
to forget	forgot	esquecer(-se)
to forgive	forgave	perdoar
to get	got	obter, conseguir
to give	gave	dar
to go	went	ir
to grow	grew	crescer, florescer, germinar
to hang	hung	pendurar, suspender
to have	had	ter, possuir
to hear	heard	ouvir, escutar, ter notícias
to hide	hid	esconder(-se), ocultar
to hit	hit	bater, chocar-se
to hold	held	segurar, agarrar
to hurt	hurt	ferir(-se), machucar
to keep	kept	manter, conservar, preservar
to kneel	knelt	ajoelhar-se
to knit	knit	tricotar
to know	knew	saber, conhecer
to lay	laid	pôr, colocar, derru- bar, deitar
to lead	led	conduzir, liderar, dirigir, comandar
to leap	leapt	saltar, pular, trans- portar, cobrir (os animais)
to learn	learnt	aprender, ficar sabendo
to leave	left	partir, deixar, sair
to lend	lent	emprestar
to lose	lost	perder
to make	made	fazer, criar, elaborar
to mean	meant	significar, querer dizer
to meet	met	encontrar(-se), reu- nir(-se)
to partake	partook	participar
to pay	paid	pagar

to put	put	pôr, colocar
to quit	quit	desistir, abandonar
to read	read	ler, interpretar
to ride	rode	cavalgar, andar de bicicleta ou carro
to ring	rang	soar, tocar (campainha, telefone)
to rise	rose	erguer-se, levantar-se
to run	ran	correr, apressar-se
to see	saw	ver, perceber
to seek	sought	procurar, pedir, almejar
to sell	sold	vender
to send	sent	enviar, mandar
to set	set	pôr, dispor, ajustar
to sew	sewed	costurar, coser
to show	showed	mostrar, apresentar
to shred	shred	cortar em pedaços, picar, retalhar, rasgar
to sit	sat	sentar(-se)
to speak	spoke	falar
to spell	spelt	soletrar
to spend	spent	gastar (dinheiro), passar (tempo)
to spill	spilt	derramar
to spin	spun	girar
to spit	spat	cuspir
to spoil	spoilt	estragar, destruir
to spread	spread	espalhar, estender
to spring	sprang	saltar, lançar-se, libertar-se
to stand	stood	ficar ou pôr-se de pé
to steal	stole	roubar, furtar
to swim	swam	nadar
to swing	swung	balançar
to take	took	tomar, pegar, levar
to teach	taught	ensinar
to tear	tore	chorar, lacrimejar; rasgar, rachar
to tell	told	dizer, contar
to think	thought	pensar, achar
to thrive	throve	ter sucesso
to throw	threw	lançar, atirar
to thrust	thrust	empurrar
to tread	trod	pisar, andar, pôr os pés

to understand	understood	entender, compreender
to wake	woke	acordar
to wear	wore	vestir, usar, trajar
to weave	wove	tecer, trançar
to weep	wept	chorar
to wet	wet	molhar, umedecer

Em frases negativas no pretérito, usa-se o verbo auxiliar DID + not ou sua forma contraída, *didn't*, comumente usada informalmente, e o verbo que vem a seguir, retorna para seu estado “presente”, pois o auxiliar já o coloca no tempo passado.

- *She **did not** understand it / She **didn't** understand it.*

(Ela não o entendeu)

- *They **did not** expect him at 10. / They **didn't** expect him at 10.*

(Eles não o esperavam às 10)

Em frases interrogativas no pretérito, usa-se o verbo auxiliar DID no início da frase, antes mesmo do sujeito, e o verbo que vem a seguir, retorna para seu estado “presente”, pois o auxiliar já o coloca no tempo passado.

- ***Did** you correct the exercise? (Você corrigiu o exercício?)*

• ***Why did** he leave the party so soon? (Por quê ele deixou a festa tão cedo?)*

- ***Did** the kids like the candy? (As crianças gostaram do doce?)*

Verb to be

Um dos tópicos mais importantes do idioma é o verbo ser e estar, o mesmo verbo na língua inglesa, o TO BE. Para expressar sentimentos em inglês é necessário ter conhecimento de diferentes tempos verbais e do vocabulário adequado. Leia as seguintes frases. No tempo verbal presente e passado do *to be*, há conjugações específicas para cada sujeito. Confira a conjugação de acordo com cada sujeito.

PRESENTE SIMPLES	PRETÉRITO SIMPLES
I am (Eu sou/estou)	I was (Eu era/estava)
You are (Você é/está)	You were (Você era/estava)
He is (Ele é/está)	He was (Ele era/estava)
She is (Ela é/está)	She was (Ela era/estava)
It is (Ele/Ela é/está)	It was (Ele/Ela era/estava)
We are (Nós somos/estamos)	We were (Nós éramos/estávamos)
You are (Vocês são/estão)	You were (Vocês eram/estavam)
They are (Eles são/ estão)	They were (Eles eram/estavam)

1. POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO

PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL, FINANÇAS E GESTÃO PÚBLICA

O planejamento governamental está ligado à receita e despesas do governo. Contudo, a complexidade de levantamento das prioridades, de ajustamento das leis, de políticas públicas, torna o planejamento uma atividade bastante dinâmica e múltipla.

O planejamento governamental formal no Brasil vem de uma história recente, que, segundo as referências bibliográficas, teve seu início na década de 30. Os objetivos, as motivações e também os resultados que cada governo

apresentou para a sociedade brasileira em cada tempo histórico apresentam como o planejamento, ao longo dos anos, foi se transformando.

Os principais momentos de planejamento governamental formal no Brasil ano plano governo legislação principais características

1939 - Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento de Defesa - Getúlio Dornelles Vargas (1930-1945): O Plano de Obras Públicas e Aparelhamento de Defesa, também conhecido como Plano Especial, é considerado o primeiro plano formal governamental, porque foi a primeira tentativa de alocar recursos para fins específicos. Teve como principais objetivos “promover a criação de indústrias chamadas básicas, como a siderurgia e outras, a execução de obras públicas, bem como prover a defesa nacional dos elementos necessários à ordem e à segurança do país” (BRASIL, 1939). A preocupação com a defesa nacional se deu em virtude da Segunda Guerra Mundial.

Não chegou a ser um planejamento governamental propriamente dito, mas pode ser considerado o primeiro plano formal.

1943 - Plano de Obras e Equipamentos - Getúlio Dornelles Vargas (1930-1945): Passou a vigorar no período de 1944 a 1948, e tinha como principal objetivo a realização de obras públicas de caráter civil e incentivar as indústrias de base. A sua execução foi suspensa em 1946, pelo presidente Eurico Gaspar Dutra. Tinha as mesmas características do Plano Especial, que era continuar com as obras públicas, investimento no setor de transportes, em especial ao transporte ferroviário. Teve também, como objetivo a inclusão do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, um órgão técnico para auxiliar na organização dos serviços públicos.]

1950 - Plano SALTE - Eurico Gaspar Dutra (1946-1951): O Plano SALTE foi elaborado em 1947 e enviado ao Congresso em 1948, entretanto, foi somente aprovado em maio de 1950. O SALTE esteve sob a coordenação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, que ressaltou que os problemas setoriais do Brasil mereciam maior atenção e plano de ação. O Plano SALTE foi instituído pela Lei nº 1.102, de 18 de maio de 1950.

1951 - Comissão Mista Brasil-Estados Unidos - Getúlio Dornelles Vargas (1951-1954): Constituiu-se de ajuda técnica para defesa, educação, saúde, agricultura e planejamento econômico aos países subdesenvolvidos. “Criada oficialmente em 19 de julho de 1951 e encerrou seus trabalhos em 31 de julho de 1953. Era parte do plano norte-americano de assistência técnica para a América Latina conhecido como Ponto IV, tornado público em 1949” (FGV, 2015). O principal objetivo dessa comissão era estruturar uma base técnica para o desenvolvimento, principalmente dos setores de energia e transporte.

1956 - Plano de Metas - Juscelino Kubitschek de Oliveira (1956-1961): Teve como base o relatório da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Seu principal objetivo estava relacionado à questão de infraestrutura. O governo JK ficou conhecido como o governo desenvolvimentista sob o slogan “50 anos em 5”. O Plano de Metas abrangia 30 metas entre quatro setores principais: energia, transporte, alimentação e indústria de base. O governo JK incentivou o desenvolvimento da economia brasileira, que, conforme Nascimento (2014, p. 22), baseava-se em três orientações:

1. Aumento da intervenção do governo na economia.
2. Incentivo aos empresários nacionais para ampliação e abertura de novas indústrias.
3. Incentivo aos empresários estrangeiros para instalação de empreendimentos no país

1962 - Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social - João Belchior Marques Goulart (1961-1964): O plano tinha basicamente caráter nacionalista e como foco reformas nas áreas administrativa, fiscal, bancária, agrária e estabelecer novo prazo da dívida externa. E para o controle da inflação o Plano apresentava as seguintes metas (NASCIMENTO, 2014, p. 23):

- Redução do gasto público programado.
- Captação de recursos do setor privado no mercado de capitais.
- Política fiscal com aumentos progressivos na carga tributária.

1964 - Plano de Ação Econômica do Governo – PAEG - Humberto de Alencar Castelo Branco (1964-1967): Foi elaborado pelo ministro Roberto Campos e tinha como principais objetivos:

- Combater a inflação.
- Aumentar os investimentos estatais (principalmente em infraestrutura).
- Diminuir as desigualdades regionais.
- Atrair investimentos externos.

Teve como principal característica a reforma econômica e a expansão do setor estatal, com empresas públicas e sociedades de economia mista. Foram criados o Banco Central do Brasil e o Banco Nacional de Habitação (BNH).

No ano de 1964 foi criado o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que tinha a responsabilidade de ‘pensar o Brasil’ e assessorar o governo brasileiro.

1967 - Plano Decenal - Artur da Costa e Silva (1967-1969): O Plano Decenal foi elaborado pelo IPEA, constituía-se de um modelo para o desenvolvimento macroeconômico e com programação para os investimentos.

Considerado o primeiro plano governamental em longo prazo, entretanto, não chegou a ser colocado em execução. O ano de 1967 se destaca pelo Decreto-Lei nº 200, um marco para a Administração Pública do Brasil.

1968 - Plano Estratégico de Desenvolvimento - Artur da Costa e Silva (1969-1974): Elaborado pelo ministro Hélio Beltrão. Sua principal característica era desintegrar o plano decenal em médio prazo. Tinha como objetivo o desenvolvimento com política econômica e setorial. Foi um plano que incentivou a exportação e pode ter sido considerado de sucesso devido ao crescimento econômico (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014). No entanto, não houve avanço na área social.

1970 - Programa de Metas e Bases para a Ação do Governo - Emílio Garrastazu Médici (1969-1974): Tinha como principal objetivo introduzir o Brasil ao mundo do desenvolvimento. E teve como principais objetivos quatro áreas prioritárias, assim divididas:

1. Educação, saúde e saneamento.
2. Agricultura e abastecimento.
3. Desenvolvimento científico e tecnológico.
4. Fortalecimento do poder de competição da indústria nacional.

Segundo Paludo e Procopiuck (2014), alguns autores não consideram o programa como um plano governamental, apenas como intenções do governo, entretanto, suas diretrizes serviram de base ao primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento.

1972 – Plano Nacional de Desenvolvimento – Primeiro PND - Emílio Garrastazu Médici (1969-1974): Elaborado pelo ministro Reis Velloso. O PND marcou a fase do chamado ‘milagre brasileiro’ ou ‘milagre econômico’, que consistia em grandes projetos de integração nacional, tais como: a ponte Rio-Niterói, rodovia Transamazônica, hidrelétrica de Três Marias e a usina de Angra I. E também pelo exponencial crescimento econômico no país. O sucesso do plano se deu pela economia global, pela metodologia adotada e pela separação do planejamento da execução, segundo Paludo e Procopiuck (2014).

1975 - Plano Nacional de Desenvolvimento – Segundo PND - Ernesto Beckmann Geisel (1974-1979): Teve como principal prioridade as indústrias de base, bens de capital e insumos básicos com autonomia. O plano tinha o Brasil como grande potência emergente e direcionou seus recursos para a pesquisa de petróleo, programa nuclear, programa do álcool e a construção de hidrelétricas, com destaque para Itaipu. Em 1979, com a crise do petróleo, o desempenho do Brasil é abalado e o país passa por um período de grande inflação.

1979 - Plano Nacional de Desenvolvimento – Terceiro PND - João Baptista de Oliveira Figueiredo (1979-1985): Teve vários objetivos ligados à agricultura, energia, área social e indústria. Todavia, dada a crise econômica internacional, a crise do petróleo, a elevação dos juros no mercado internacional e pelo desgaste político do regime militar, o plano malogrou. O plano não conseguiu atingir seus objetivos e se concentrou em ações de curto prazo, a fim de combater a crise e os altos índices inflacionários. O terceiro PND foi marcado pela sua interrupção e pelo encerramento de planejamento econômico ligado ao desenvolvimento nacional.

1986 – Plano da Nova República - José de Ribamar Ferreira de Araújo Costa (1985-1990): Tinha como principais objetivos combater a pobreza e o crescimento econômico. Entretanto, devido à estagnação da economia, o plano fracassou. No governo José Sarney foram lançados o Plano Cruzado e o Plano Cruzado II, conhecidos como o Plano Bresser e o Plano Verão, respectivamente, como forma de combater a inflação. Contudo, nem um e nem o outro obtiveram sucesso.

As principais medidas adotadas no Plano Cruzado foram:

- Reforma monetária.
- Congelamento de preços.
- Reajuste salarial com base no aumento inflacionário.
- Criação do seguro-desemprego.

Já o Plano Cruzado II apresentou como principais medidas:

- Aumento das tarifas de serviços públicos.
- Liberação dos preços dos produtos e serviços.
- Aumento de impostos.
- Reajuste dos aluguéis (negociação entre proprietários e inquilinos).
- Alteração do cálculo da inflação.

1988 – A Constituição Democrática - José de Ribamar Ferreira de Araújo Costa (1985-1990): Conhecida como a Constituição Democrática ou Constituição Cidadã, estabelece maior abertura de participação, defesa dos direitos básicos, organização administrativa e financeira. A Constituição rompeu de vez com o regime militar e a ditadura até então instituída no país, criando uma nova ordem jurídico-política.

1990-1991 – Plano Collor I e Plano Collor II - Fernando Affonso Collor de Mello (1990-1992): Tinham como objetivo a estabilização econômica, que era o principal problema brasileiro. Os dois planos fracassaram e tornaram-se um choque drástico econômico para a sociedade brasileira, em virtude das medidas tomadas: confisco das aplicações financeiras e liberação cambial. Embora os planos tenham fracassado no que se referiu à abertura cambial, esta tornou-se tempos depois em uma vantagem, principalmente em relação à captação de recursos.

1994 – Plano Real - Itamar Augusto Cautiero Franco (1992-1995): Foi um plano de bastante sucesso, em função do controle da inflação e da estabilização da economia. O Brasil vinha fazendo várias tentativas de troca de moeda, a fim de combater a inflação e crescer economicamente. O Plano Real deu fim às tentativas fracassadas das moedas anteriores e estabeleceu uma nova fase no Brasil até a atualidade.

O programa de estabilização econômica foi realizado em três etapas:

1. Programa de Ação Imediata, também conhecido como PAI, para efetuar o equilíbrio das contas do governo (através de cortes de gastos públicos, recuperação da receita, corte de repasses aos estados e municípios, intervenção do Banco Central nos bancos estaduais e privatizações).

2. Criação da Unidade Real de Valor (conversão dos salários e benefícios previdenciários e também promovendo a neutralidade distributiva).

3. Implementação da nova moeda: Real.

PAPEL DAS INSTITUIÇÕES

— Introdução

Políticas públicas são um conjunto de ações, decisões e programas desenvolvidos pelo governo ou por outras instituições com o objetivo de resolver problemas específicos da sociedade, promover o bem-estar social e garantir o funcionamento adequado do Estado. Elas abrangem diversas áreas, como saúde, educação, segurança, infraestrutura, entre outras, e são essenciais para o desenvolvimento sustentável de uma nação.

Por outro lado, instituições podem ser compreendidas como organizações, normas e práticas estabelecidas que estruturam a sociedade e orientam o comportamento dos indivíduos e grupos. Elas incluem não apenas as instituições formais, como os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, mas também as informais, como os costumes, valores e organizações da sociedade civil. As instituições desempenham um papel fundamental na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, garantindo que essas políticas sejam efetivas e respondam às necessidades da população.

No contexto das políticas públicas, as instituições atuam como agentes mediadores, que conectam as demandas sociais ao processo decisório do governo. Elas são responsáveis por definir agendas, formular estratégias, alocar recursos e monitorar a execução das políticas. Além disso, as instituições influenciam diretamente a eficácia e a legitimidade das políticas públicas, uma vez que a sua estrutura e funcionamento podem facilitar ou dificultar a implementação de determinadas medidas.

— A Formulação das Políticas Públicas

A formulação das políticas públicas é uma das fases mais críticas do ciclo de políticas públicas. Nesse estágio, são definidas as prioridades, os objetivos e as estratégias que guiarão a ação governamental. As instituições desempenham um papel central nesse processo, atuando como arenas onde as demandas sociais são transformadas em políticas concretas.

O sucesso ou fracasso de uma política pública muitas vezes é determinado por como ela é formulada, o que destaca a importância das instituições envolvidas.

Participação das Instituições na Definição de Agendas e Prioridades

O primeiro passo na formulação das políticas públicas é a definição da agenda, que envolve a identificação e priorização dos problemas que serão abordados pelo governo. As instituições, especialmente aquelas do poder Legislativo e Executivo, têm um papel determinante nesse processo.

No Legislativo, por exemplo, a proposição de projetos de lei pode ser uma forma de inserir questões específicas na agenda pública. No Executivo, os ministérios e secretarias responsáveis por diferentes áreas, como saúde e educação, influenciam diretamente quais temas serão priorizados.

Além disso, outras instituições, como os partidos políticos, exercem influência na formulação das políticas ao promoverem suas plataformas e agendas. Os partidos funcionam como mediadores entre a sociedade e o Estado, articulando interesses e demandas sociais que, por meio de processos legislativos e administrativos, podem se converter em políticas públicas.

Papel das Instituições Legislativas, Executivas e Judiciárias

As instituições legislativas, como o Congresso Nacional no Brasil, são responsáveis por elaborar, discutir e aprovar leis que podem se transformar em políticas públicas. Nesse contexto, os parlamentares representam diferentes segmentos da sociedade e atuam como porta-vozes de interesses diversos, o que pode resultar em debates intensos e negociações para a formulação de políticas que atendam a um amplo espectro de necessidades sociais.

O poder Executivo, por sua vez, tem a responsabilidade de propor, planejar e implementar as políticas públicas. Governos em nível federal, estadual e municipal, através de seus órgãos administrativos, elaboram planos de ação detalhados e definem como os recursos serão alocados para atender às necessidades da população. O Presidente, governadores e prefeitos, com suas equipes de ministros e secretários, têm um papel chave na formulação de políticas que refletem as prioridades de suas administrações.

O poder Judiciário, embora não esteja diretamente envolvido na formulação de políticas, desempenha um papel importante ao garantir que as políticas formuladas estejam em conformidade com a Constituição e outras normas jurídicas. Em algumas situações, o Judiciário pode influenciar a agenda pública ao interpretar a legislação de maneira que impacte a formulação de novas políticas.

Importância dos Grupos de Interesse e da Sociedade Civil

Além das instituições formais, os grupos de interesse e a sociedade civil também desempenham papéis cruciais na formulação das políticas públicas. Organizações não governamentais (ONGs), sindicatos, associações de classe e movimentos sociais são exemplos de atores que influenciam o processo de formulação de políticas, seja através de advocacy, lobby ou mobilizações públicas.

Esses grupos muitas vezes trazem à tona questões que podem não estar inicialmente na agenda do governo, pressionando as instituições públicas a considerarem novas prioridades ou a modificarem políticas em discussão. A participação ativa da sociedade civil é essencial para garantir que as políticas públicas sejam mais inclusivas e representem de fato as necessidades da população.

Desafios na Formulação das Políticas Públicas

A formulação de políticas públicas não está isenta de desafios. Um dos principais obstáculos é o conflito de interesses entre diferentes grupos e instituições, que pode dificultar a construção de consensos. Além disso, a falta de dados e evidências robustas para fundamentar decisões pode levar à formulação de políticas que não respondam adequadamente aos problemas que se propõem a resolver.

Outro desafio é a capacidade institucional, que se refere à competência técnica e administrativa das instituições responsáveis pela formulação das políticas. Instituições com pouca capacidade podem ter dificuldades em planejar e desenhar políticas eficazes, o que compromete todo o ciclo de implementação e avaliação.

Por fim, a influência de fatores externos, como mudanças econômicas e políticas, pode alterar o rumo da formulação das políticas, obrigando as instituições a adaptarem suas estratégias para lidar com novos contextos.

Concluindo, a formulação das políticas públicas é um processo complexo e dinâmico, no qual as instituições desempenham um papel fundamental. A interação entre os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, juntamente com a participação da sociedade civil e dos grupos de interesse, molda as políticas que, em última instância, afetam a vida da população.

O sucesso desse processo depende da habilidade das instituições em articular diferentes interesses e em criar políticas que sejam ao mesmo tempo eficazes e legítimas.

— Implementação das Políticas Públicas

A implementação das políticas públicas é a fase em que as decisões tomadas na fase de formulação são transformadas em ações concretas. Neste estágio, as instituições públicas desempenham um papel crucial para garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

No entanto, a implementação é frequentemente onde surgem os maiores desafios, pois envolve a coordenação de múltiplos atores, a mobilização de recursos e a superação de obstáculos práticos e burocráticos.

Como as Instituições Garantem a Execução das Políticas

Uma vez que as políticas públicas são formuladas, cabe às instituições do poder Executivo, como ministérios, secretarias e agências reguladoras, a responsabilidade de colocá-las em prática. Esse processo envolve várias etapas, incluindo a elaboração de planos detalhados, a alocação de recursos financeiros e humanos, e a coordenação de atividades entre diferentes níveis de governo e setores da administração pública.

As instituições administrativas têm o papel de transformar as diretrizes políticas em programas e serviços que possam ser oferecidos à população. Isso exige uma infraestrutura robusta, com sistemas de gestão bem estabelecidos, que garantam a execução das atividades de forma eficiente. Por exemplo, em uma política de saúde pública, o Ministério da Saúde deve coordenar ações com secretarias estaduais e municipais para garantir que os serviços cheguem efetivamente aos cidadãos.

Além disso, a implementação bem-sucedida de políticas públicas depende da clareza nas atribuições e responsabilidades de cada instituição envolvida. A falta de definição clara de papéis pode levar à sobreposição de funções ou, inversamente, a lacunas na execução, o que pode comprometer a eficácia da política.

Desafios Enfrentados na Implementação: Burocracia e Coordenação Interinstitucional

Um dos principais desafios na implementação das políticas públicas é a burocracia, que pode ser tanto um facilitador quanto um obstáculo. Por um lado, a burocracia é necessária para garantir que as políticas sejam implementadas de acordo com as normas e procedimentos legais, assegurando transparência e prestação de

contas. Por outro lado, processos burocráticos excessivamente rígidos podem retardar a execução das políticas, criando barreiras que dificultam a entrega dos serviços à população.

Outro desafio significativo é a coordenação interinstitucional. A implementação de políticas públicas muitas vezes requer a colaboração de diferentes instituições e níveis de governo, como federal, estadual e municipal. A falta de coordenação entre esses atores pode resultar em ineficiências, desperdício de recursos e, em alguns casos, na não execução das políticas. Por exemplo, em políticas de infraestrutura, a falta de alinhamento entre os diferentes níveis de governo pode atrasar obras essenciais.

Além disso, a coordenação entre setores distintos, como saúde, educação e segurança, é crucial para políticas públicas que demandam uma abordagem integrada. A ausência de um planejamento coordenado pode resultar em políticas fragmentadas, onde as ações de um setor não complementam as de outro, reduzindo a eficácia geral das intervenções.

Exemplos de Políticas Bem-sucedidas e Fracassadas

A implementação das políticas públicas oferece exemplos tanto de sucesso quanto de fracasso, ilustrando como a gestão institucional pode influenciar os resultados.

Exemplos de sucesso:

- **Bolsa Família:** O programa Bolsa Família, implementado no Brasil, é um exemplo de política pública bem-sucedida. Sua implementação foi possível graças a uma coordenação eficaz entre diferentes níveis de governo e a um sistema administrativo robusto que permitiu o cadastro e a distribuição de benefícios a milhões de famílias de baixa renda.

- **Campanhas de vacinação:** As campanhas de vacinação em massa, como a do COVID-19, são outro exemplo de sucesso, onde a integração entre o Ministério da Saúde, secretarias estaduais e municipais, e a mobilização de recursos logísticos resultaram em uma ampla cobertura vacinal.

Exemplos de fracasso:

- **Minha Casa, Minha Vida:** Embora tenha sido um programa ambicioso para a construção de moradias populares, o Minha Casa, Minha Vida enfrentou vários desafios na implementação, como atrasos nas obras e problemas de qualidade nas construções. A falta de coordenação e controle rigoroso levou a resultados abaixo do esperado em algumas regiões.

- **Transposição do Rio São Francisco:** Este projeto, voltado para a segurança hídrica no Nordeste do Brasil, enfrentou vários problemas de implementação, como atrasos, aumento de custos e dificuldades na coordenação entre órgãos federais e estaduais, resultando em uma entrega parcial dos benefícios prometidos.

A Importância da Capacidade Institucional

A capacidade institucional é um fator decisivo para a implementação bem-sucedida das políticas públicas. Isso envolve não apenas a disponibilidade de recursos, mas também a competência técnica, a eficiência administrativa e a capacidade de adaptação das instituições às mudanças e desafios que surgem ao longo do processo.

Instituições com alta capacidade institucional são mais propensas a superar obstáculos e a entregar resultados positivos, enquanto aquelas com capacidade limitada podem falhar em atingir os objetivos das políticas públicas.

2. PAPEL DO BNDES NO DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO

HISTÓRIA POLÍTICA E ECONÔMICA DO BRASIL E O PAPEL DO BNDES NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

A história política e econômica do Brasil é caracterizada por um longo processo de transformações e adaptações às diversas fases que o país atravessou, desde a colonização até o cenário atual. Cada período trouxe consigo desafios e oportunidades que moldaram a estrutura econômica e política da nação.

Dentro desse contexto, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desempenha um papel central, atuando como um catalisador do desenvolvimento econômico e social. Criado em 1952, o BNDES tem sido uma peça fundamental nas estratégias de crescimento econômico do país, financiando projetos de infraestrutura, apoiando a industrialização e promovendo o desenvolvimento sustentável.

— Desenvolvimento Econômico e Político do Brasil: Uma Visão Geral

A trajetória econômica e política do Brasil é marcada por ciclos de transformações que refletem a complexidade do desenvolvimento nacional. Cada período histórico contribuiu de maneira distinta para a configuração atual do país, sendo influenciado por contextos internos e externos, assim como por mudanças nas estruturas de poder e nas políticas econômicas adotadas.

Período Colonial e o Modelo Econômico Extrativista

Durante o período colonial, de 1500 a 1822, a economia brasileira foi estruturada em torno do modelo extrativista e exportador, baseado principalmente na exploração de recursos naturais como o pau-brasil, o açúcar, o ouro e, posteriormente, o café. A economia colonial estava fortemente vinculada às necessidades do mercado europeu, com o Brasil atuando como fornecedor de produtos primários, enquanto a metrópole portuguesa controlava o comércio e lucrava com os impostos sobre as exportações.

O sistema econômico colonial foi sustentado pela mão de obra escrava, inicialmente indígena e depois africana, o que influenciou profundamente as estruturas sociais e econômicas do país. Esse modelo gerou uma economia concentrada e dependente, que pouco incentivou o desenvolvimento interno e a diversificação da produção.

O Império e a Transição para uma Economia Agrária Exportadora

Com a independência em 1822, o Brasil iniciou sua transição de colônia para uma nação independente, porém as bases econômicas permaneceram ligadas à exportação de produtos primários, especialmente o café, que se tornou o principal produto da economia brasileira no século XIX. Durante o Império, o Brasil manteve uma estrutura agrária, com grande concentração de terras e poder nas mãos dos cafeicultores.

O sistema político do período imperial foi caracterizado por um Estado centralizado e um regime monárquico que buscava manter a unidade territorial e a estabilidade política. No entanto, o sistema enfrentava desafios, como a pressão por modernização econômica e a necessidade de integrar novas áreas do país ao mercado mundial. A abolição da escravidão em 1888 e a Proclamação da República em 1889 marcaram o fim de um ciclo e o início de mudanças mais profundas.

A República Velha e a Industrialização

A Primeira República, também conhecida como República Velha (1889-1930), foi marcada pela continuidade da economia agrária-exportadora e pelo predomínio das oligarquias regionais, especialmente os grandes cafeicultores de São Paulo e Minas Gerais, que controlavam a política nacional através da política do “café com leite”. Nesse período, houve algumas tentativas de diversificação econômica, mas a industrialização ainda era incipiente e concentrada em poucos setores, como o têxtil.

A crise do café, provocada pela Grande Depressão de 1929, e a Revolução de 1930 foram marcos decisivos que levaram à ascensão de Getúlio Vargas ao poder, abrindo caminho para um novo modelo de desenvolvimento econômico.

A Era Vargas e o Início da Industrialização

O governo de Getúlio Vargas (1930-1945) marcou um ponto de inflexão na economia brasileira, com o Estado assumindo um papel mais ativo na promoção do desenvolvimento. Vargas implementou políticas de substituição de importações, incentivando a industrialização e a diversificação da economia. Foram criadas instituições que desempenhariam papéis estratégicos na modernização do país, como a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Petrobras, além da fundação do próprio BNDES, em 1952.

Vargas também promoveu reformas trabalhistas e sociais, consolidando um pacto entre o Estado e a classe trabalhadora, o que permitiu a manutenção da ordem social e a implementação de uma política de desenvolvimento mais integrada. A Segunda Guerra Mundial acelerou o processo de industrialização, com o Brasil buscando reduzir sua dependência de produtos importados e fortalecer sua capacidade produtiva interna.

O Desenvolvimentismo e a Consolidação Industrial

Nos anos 1950, o governo de Juscelino Kubitschek adotou uma política de desenvolvimentismo, caracterizada pelo Plano de Metas, que visava impulsionar a modernização do país em 50 anos em apenas cinco. A construção de Brasília e os investimentos em infraestrutura, energia e transporte foram parte desse esforço, que contou com o apoio do BNDES para financiar projetos industriais e de infraestrutura.

Esse período consolidou a base industrial brasileira, com a atração de investimentos estrangeiros e a criação de uma indústria automobilística, siderúrgica e de bens de consumo. Contudo, o mo-

delo de crescimento acelerado também gerou desequilíbrios, como o aumento da dívida externa e a inflação, que se tornaram desafios nas décadas seguintes.

Ao longo dos séculos, o Brasil passou por diferentes fases de desenvolvimento econômico e político, cada uma influenciada por contextos históricos específicos e pelas políticas adotadas em resposta às necessidades e desafios da época.

Essa trajetória permitiu ao país construir uma base industrial e econômica que, apesar dos obstáculos e crises, possibilitou avanços significativos. A fundação do BNDES e seu papel na promoção do desenvolvimento são parte integral dessa história, refletindo a busca contínua por crescimento e modernização.

— O Papel do BNDES na Consolidação do Desenvolvimento Econômico

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem sido um dos principais motores do desenvolvimento econômico no Brasil desde a sua criação em 1952. Com o objetivo inicial de financiar a industrialização e a modernização da infraestrutura, o BNDES evoluiu ao longo das décadas, adaptando-se às mudanças no cenário econômico e político do país.

A atuação do BNDES foi crucial para a consolidação de uma economia mais diversificada e para a implementação de políticas de desenvolvimento que tiveram impactos significativos em vários setores estratégicos.

Fundação e Missão Inicial

O BNDES foi fundado durante o segundo governo de Getúlio Vargas, em um contexto de pós-guerra em que o Brasil buscava acelerar seu processo de industrialização. A criação do banco ocorreu em um período em que o governo brasileiro reconhecia a necessidade de estruturar uma economia que não dependesse exclusivamente da exportação de produtos primários. Dessa forma, o BNDES foi estabelecido como uma instituição financeira pública com a missão de promover o crescimento econômico por meio do financiamento de projetos que contribuíssem para a modernização do parque industrial e da infraestrutura do país.

A missão inicial do BNDES incluía o financiamento de grandes projetos de infraestrutura, como usinas hidrelétricas, rodovias e ferrovias, que eram essenciais para sustentar o crescimento industrial do Brasil. O banco também desempenhou um papel fundamental na criação de indústrias de base, como siderurgia, petroquímica e energia, que são setores estratégicos para o desenvolvimento de uma economia autossuficiente e competitiva.

Anos 1960 e 1970: O Milagre Econômico

Durante as décadas de 1960 e 1970, o BNDES foi um dos principais agentes do chamado “Milagre Econômico”, um período de crescimento acelerado da economia brasileira. Nessa época, o governo militar adotou políticas de forte intervenção estatal na economia, e o BNDES foi uma peça central nessa estratégia. O banco financiou grandes obras de infraestrutura, como a construção de rodovias, portos e hidrelétricas, e apoiou a expansão da indústria de base, que fornecia os insumos necessários para outros setores da economia.

Um dos projetos emblemáticos desse período foi a construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, a maior do mundo na época de sua inauguração, que contou com significativo apoio financeiro do BN-

DES. Outro exemplo foi a construção da Transamazônica, uma rodovia ambiciosa que, apesar de suas controvérsias, exemplifica o tipo de projetos de grande escala financiados pelo banco.

Esses investimentos foram fundamentais para transformar o Brasil em uma das economias emergentes mais promissoras da época. No entanto, o modelo de crescimento acelerado também criou desafios, como o aumento da dívida externa e a concentração de renda, questões que exigiram novas abordagens nas décadas seguintes.

Anos 1980 e 1990: Crise e Reestruturação

A década de 1980 foi marcada por uma crise econômica severa, conhecida como a “década perdida”, em que o Brasil enfrentou altos índices de inflação, estagnação econômica e uma crise da dívida externa. Nesse contexto, o papel do BNDES precisou ser adaptado. O banco passou a focar na modernização das empresas, na reestruturação de setores industriais e na promoção da competitividade da economia brasileira.

Nos anos 1990, com a abertura econômica e as reformas neoliberais promovidas pelo governo, o BNDES teve um papel crucial na privatização de empresas estatais. O banco atuou como intermediário na venda de empresas públicas para o setor privado, além de fornecer financiamento para a aquisição dessas companhias por investidores nacionais e estrangeiros. Esse processo de privatização, embora controverso, foi fundamental para a reestruturação de diversos setores, como telecomunicações, energia e siderurgia.

Século XXI: Foco em Desenvolvimento Social e Sustentável

No início do século XXI, o BNDES ampliou seu escopo de atuação, incorporando uma agenda de desenvolvimento social e sustentável. A instituição passou a financiar projetos em áreas como saúde, educação, saneamento e habitação, buscando promover o desenvolvimento inclusivo e reduzir as desigualdades regionais e sociais no Brasil.

Além disso, o BNDES começou a apoiar projetos de inovação tecnológica e sustentabilidade ambiental, financiando empresas que investiam em energias renováveis e em tecnologias limpas. O banco também passou a dar maior ênfase ao apoio a pequenas e médias empresas, reconhecendo a importância dessas organizações para a geração de empregos e o desenvolvimento local.

No entanto, a atuação do BNDES nesse período também gerou controvérsias, especialmente em relação ao financiamento de grandes grupos empresariais e projetos internacionais, como obras de infraestrutura em outros países da América Latina e África. Essas operações levantaram críticas sobre a transparência e os critérios utilizados pelo banco na alocação de seus recursos.

O Papel Contínuo do BNDES no Desenvolvimento

Apesar das críticas e desafios, o BNDES continua a ser um ator central no desenvolvimento econômico e social do Brasil. A capacidade do banco de se adaptar às mudanças no cenário econômico e político ao longo de suas décadas de atuação é um testemunho de sua importância e resiliência.

Hoje, o BNDES enfrenta o desafio de equilibrar sua missão de promover o crescimento econômico com a necessidade de fomentar um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo. À medida que o Brasil busca novos caminhos para o crescimento, especialmente em um contexto de globalização e mudanças climáticas, o papel do BNDES como financiador de longo prazo e promotor do desenvolvimento sustentável se torna ainda mais relevante.

O BNDES desempenhou um papel fundamental na consolidação do desenvolvimento econômico do Brasil, financiando projetos que foram cruciais para a industrialização, a modernização da infraestrutura e o desenvolvimento social do país.

Sua atuação, ao longo de mais de sete décadas, reflete a evolução das prioridades econômicas e sociais do Brasil, e sua capacidade de se adaptar às novas realidades é um indicador de sua importância contínua no cenário nacional. À medida que o Brasil enfrenta novos desafios e oportunidades, o BNDES permanece como um instrumento vital para promover o desenvolvimento sustentável e inclusivo do país.

— O BNDES e o Desenvolvimento Social: Perspectivas e Desafios

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desempenha um papel central no financiamento do desenvolvimento econômico e social do Brasil. Originalmente focado na industrialização e infraestrutura, o BNDES expandiu seu escopo ao longo dos anos para incluir o desenvolvimento social como uma de suas prioridades.

Este enfoque inclui o apoio a áreas como saúde, educação, habitação e sustentabilidade ambiental, com o objetivo de promover um crescimento mais inclusivo e equilibrado. No entanto, essa missão vem acompanhada de desafios significativos, especialmente no que se refere à transparência, ao uso eficiente dos recursos e ao equilíbrio entre crescimento econômico e equidade social.

Expansão do Escopo: Do Econômico ao Social

O BNDES, ao longo de suas décadas de atuação, passou a reconhecer que o desenvolvimento econômico sustentável não poderia ser alcançado sem uma ênfase concomitante no desenvolvimento social. Nos anos 2000, essa visão se concretizou com a implementação de políticas e programas voltados para áreas que tradicionalmente não estavam no foco principal do banco, como projetos de saneamento básico, educação e saúde pública.

Esses investimentos visam corrigir disparidades regionais e sociais que ainda marcam a sociedade brasileira. Por exemplo, o BNDES passou a apoiar projetos de infraestrutura urbana em áreas menos desenvolvidas, com o intuito de melhorar a qualidade de vida da população e promover a integração econômica de regiões marginalizadas. Além disso, iniciativas de apoio a pequenas e médias empresas, especialmente em áreas de baixa renda, buscam fomentar o empreendedorismo local e a geração de empregos.

Financiamento de Projetos Sociais e Sustentáveis

O compromisso do BNDES com o desenvolvimento sustentável se refletiu em sua crescente atuação no financiamento de projetos que combinam desenvolvimento econômico com responsabilidade social e ambiental. O banco tem apoiado a transição para uma economia de baixo carbono, financiando projetos de energias renováveis, como energia eólica e solar, e promovendo a eficiência energética em diversas indústrias. Além disso, o BNDES tem atuado na preservação de biomas importantes, como a Amazônia, e no financiamento de projetos de reflorestamento e conservação ambiental.

Na esfera social, o BNDES também tem desempenhado um papel importante no financiamento de infraestrutura básica, como saneamento e habitação, áreas cruciais para a melhoria das condições de vida da população. Programas voltados para o desenvolvimento urbano, como a urbanização de favelas e a construção de moradias

populares, têm sido financiados pelo banco com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais e melhorar a qualidade de vida nas periferias urbanas.

Desafios de Transparência e Eficiência

Apesar de suas conquistas, o BNDES enfrenta desafios significativos, especialmente no que se refere à transparência e à eficiência na alocação de seus recursos. Um dos principais pontos de crítica refere-se ao financiamento de grandes grupos empresariais e projetos internacionais, que geraram questionamentos sobre os critérios adotados para a concessão de empréstimos e subsídios. Essas operações levantaram dúvidas sobre a equidade na distribuição dos recursos e sobre se o banco estava priorizando de fato o desenvolvimento social em detrimento de interesses corporativos.

Para enfrentar esses desafios, o BNDES tem buscado aprimorar suas práticas de governança e transparência. Nos últimos anos, o banco adotou medidas para aumentar a prestação de contas à sociedade, como a publicação de relatórios detalhados sobre suas operações e o fortalecimento dos mecanismos de controle interno. Além disso, o banco tem promovido o diálogo com a sociedade civil e outras partes interessadas, buscando alinhar suas ações às necessidades reais do desenvolvimento social do país.

Perspectivas Futuras e o Papel do BNDES

O futuro do BNDES está ligado à sua capacidade de continuar promovendo o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que responde às demandas sociais e ambientais emergentes. O Brasil enfrenta desafios complexos, como a necessidade de combater a pobreza, reduzir as desigualdades regionais, melhorar a qualidade da educação e da saúde, e enfrentar as mudanças climáticas. Nesse contexto, o BNDES tem um papel crucial a desempenhar.

Um dos caminhos apontados para o futuro do BNDES é o fortalecimento de sua atuação em áreas de inovação e tecnologia, apoiando a criação de um ecossistema de inovação que possa gerar novos empregos e oportunidades, especialmente em setores que têm potencial para transformar a economia brasileira, como a economia digital e as indústrias criativas.

Outro aspecto importante é a continuidade do apoio a projetos de infraestrutura que, além de promoverem o crescimento econômico, também contribuam para a redução das desigualdades sociais.

A promoção do desenvolvimento regional também continua a ser uma prioridade, com o BNDES desempenhando um papel estratégico no financiamento de projetos que possam integrar economicamente as regiões mais pobres do país, como o Nordeste e a Amazônia.

Ao apoiar iniciativas que fomentem a infraestrutura e o empreendedorismo local, o banco contribui para a criação de um ambiente mais equitativo e inclusivo.

— Conclusão

O BNDES é uma instituição que desempenha um papel multifacetado no desenvolvimento do Brasil. Desde sua fundação, evoluiu de uma instituição voltada principalmente para o financiamento da industrialização para um agente promotor do desenvolvimento social e sustentável.

Essa expansão de seu escopo de atuação reflete a complexidade das demandas do desenvolvimento nacional e a necessidade de um crescimento que seja ao mesmo tempo econômico, social e ambientalmente equilibrado.

Os desafios enfrentados pelo BNDES, especialmente em termos de transparência e eficiência, são significativos, mas a instituição tem demonstrado capacidade de adaptação e compromisso com a melhoria de suas práticas.

À medida que o Brasil continua a enfrentar desafios sociais e ambientais, o papel do BNDES como financiador de longo prazo e promotor de um desenvolvimento sustentável e inclusivo será ainda mais relevante para o futuro do país.

— Conclusão

A trajetória do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) reflete a complexidade do desenvolvimento econômico e social do Brasil ao longo das últimas sete décadas. Desde sua criação em 1952, o BNDES desempenhou um papel vital na transformação do Brasil, apoiando a industrialização, financiando grandes projetos de infraestrutura e, mais recentemente, promovendo o desenvolvimento social e sustentável.

O BNDES foi fundamental em momentos cruciais da história brasileira, como durante o “Milagre Econômico” das décadas de 1960 e 1970, quando o banco ajudou a consolidar a infraestrutura e a base industrial do país. Nas décadas subsequentes, em meio a crises econômicas e mudanças nas políticas públicas, o BNDES soube adaptar-se, ampliando seu escopo de atuação para incluir não apenas o desenvolvimento econômico, mas também o social, alinhando suas atividades às necessidades emergentes de uma sociedade em transformação.

No entanto, a ampliação de seu papel trouxe novos desafios, especialmente em termos de transparência, governança e eficiência. As críticas sobre o financiamento de grandes grupos empresariais e projetos internacionais mostraram a importância de manter um equilíbrio entre as prioridades econômicas e sociais, garantindo que os recursos do banco sejam usados de maneira justa e equitativa.

Olhando para o futuro, o BNDES continuará a desempenhar um papel crucial no desenvolvimento do Brasil, especialmente em áreas como inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental e promoção da inclusão social. A capacidade do banco de adaptar-se às novas realidades e desafios será essencial para assegurar que o Brasil possa enfrentar as demandas de um mundo cada vez mais globalizado e complexo, promovendo um crescimento que seja sustentável, inclusivo e equilibrado.

Em resumo, o BNDES não é apenas uma instituição financeira; é um motor de desenvolvimento que tem contribuído de forma significativa para a construção de um Brasil mais moderno e justo. O banco continuará sendo um instrumento vital para a promoção do desenvolvimento, ajudando a moldar o futuro do país em direção a um crescimento que beneficie todos os setores da sociedade.

O PAPEL HISTÓRICO DO BNDES NOS DIFERENTES PLANOS ECONÔMICOS E A QUESTÃO REGIONAL DO PAÍS

— Introdução

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma das instituições mais importantes para o desenvolvimento econômico do Brasil, desempenhando um papel vital desde sua criação em 1952.

Fundado no contexto de uma economia predominantemente agrária e com grandes desafios de infraestrutura, o BNDES foi concebido para ser um agente de transformação estrutural do país. Desde então, o banco tem sido um dos principais instrumentos de financiamento de projetos de infraestrutura, industrialização e inovação, influenciando diretamente a trajetória econômica do Brasil.

Ao longo das décadas, o BNDES teve sua atuação moldada pelos diferentes planos econômicos adotados pelos governos brasileiros. Desde o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, passando pelos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PNDs) durante o regime militar, até os programas de estabilização econômica e privatizações das décadas de 1980 e 1990, a atuação do BNDES sempre refletiu as prioridades econômicas de cada período.

Além disso, o banco tem enfrentado o desafio constante de contribuir para a redução das disparidades regionais do país, que se manifestam de forma acentuada entre o Norte e Nordeste, comparados ao Sudeste e Sul.

— O Contexto de Criação do BNDES e os Primeiros Planos Econômicos

A criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 1952 se deu em um momento crucial da história do Brasil, marcado por uma economia em transição. O país começava a sair de uma estrutura agrária e exportadora de produtos primários para um modelo de industrialização e urbanização. Nesse cenário, a necessidade de uma instituição que pudesse financiar grandes projetos de infraestrutura e desenvolvimento se tornou evidente.

O Contexto Histórico e Econômico do Brasil nos Anos 1950

Nos anos 1950, o Brasil enfrentava o desafio de modernizar sua economia, que até então era fortemente dependente da exportação de café e outros produtos agrícolas. A industrialização era vista como uma solução para alcançar o desenvolvimento econômico sustentável e reduzir a vulnerabilidade externa. O governo de Getúlio Vargas, que retornou ao poder em 1951, entendia que o Estado deveria desempenhar um papel central nesse processo de transformação.

Durante essa época, o país sofria com a falta de infraestrutura básica, como energia elétrica, transportes e saneamento. A limitação de recursos privados e a necessidade de altos investimentos em setores estratégicos levaram à criação do BNDES, inicialmente denominado Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). A instituição foi criada com a missão de promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil, financiando projetos de longo prazo que impulsionassem a industrialização e a modernização da infraestrutura.

3. CLIMA, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E CLIMÁTICA

MEIO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE

— Introdução

O meio ambiente é a base da vida no planeta, abrangendo todos os recursos naturais e ecossistemas que sustentam a biodiversidade e garantem a sobrevivência das espécies, incluindo a humana. Compreender a importância do meio ambiente é fundamental para percebermos nossa dependência dele e a urgência em preservá-lo.

A sustentabilidade, por sua vez, é um conceito que ganhou destaque nas últimas décadas, especialmente em resposta ao crescimento populacional, ao aumento da demanda por recursos naturais e ao impacto ambiental das atividades humanas. Sustentabilidade refere-se à capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprirem suas próprias necessidades. Isso implica em uma gestão consciente e equilibrada dos recursos naturais, com o objetivo de manter o equilíbrio dos ecossistemas e garantir a qualidade de vida a longo prazo.

O contexto atual é marcado por desafios ambientais significativos, como a mudança climática, a poluição, a degradação dos solos, a perda de biodiversidade e o esgotamento de recursos naturais. Esses desafios exigem uma reflexão profunda sobre nossos hábitos de consumo, nossos sistemas produtivos e as políticas públicas que orientam a relação entre o ser humano e o meio ambiente.

— A Relação entre o Meio Ambiente e a Sustentabilidade

A relação entre meio ambiente e sustentabilidade é intrínseca e fundamental para o equilíbrio ecológico e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para entender essa relação, é necessário primeiro explorar os conceitos básicos de meio ambiente e sustentabilidade e como eles se interligam.

Conceitos Básicos: Meio Ambiente e Sustentabilidade

O meio ambiente pode ser definido como o conjunto de fatores físicos, biológicos e químicos que envolvem os seres vivos, influenciando suas vidas e sendo por eles influenciados. Ele inclui tudo, desde o ar que respiramos, a água que bebemos, até os solos que cultivamos e as florestas que abrigam uma infinidade de espécies.

Sustentabilidade, por sua vez, é um conceito que vai além da simples preservação do meio ambiente. Ela envolve a harmonização entre o desenvolvimento econômico, a justiça social e a proteção ambiental, garantindo que os recursos naturais sejam usados de maneira a não comprometer o futuro das próximas gerações. Em outras palavras, sustentabilidade é sobre encontrar um equilíbrio que permita o progresso humano sem destruir os sistemas naturais dos quais dependemos.

Como a Sustentabilidade se Aplica ao Meio Ambiente

A sustentabilidade se aplica ao meio ambiente na medida em que promove a utilização responsável e consciente dos recursos naturais. Ela propõe um modelo de desenvolvimento em que as necessidades atuais são atendidas sem esgotar os recursos para o futuro. Isso significa adotar práticas que minimizem os impactos ambientais, como a redução do consumo de água e energia, a gestão adequada de resíduos e a promoção da reciclagem.

Além disso, a sustentabilidade incentiva o uso de fontes de energia renováveis, como solar e eólica, em substituição às fontes fósseis que contribuem para a emissão de gases de efeito estufa e a mudança climática. Também promove a conservação da biodiversidade e a restauração de ecossistemas degradados, que são essenciais para a manutenção dos ciclos naturais e para a resiliência ambiental.

Exemplos de Práticas Sustentáveis no Cotidiano

No cotidiano, a sustentabilidade se traduz em ações práticas que podem ser adotadas por todos. Exemplos incluem:

- **Consumo consciente:** Escolher produtos com menor impacto ambiental, preferir alimentos orgânicos e reduzir o desperdício de comida.

- **Uso eficiente da água e energia:** Instalar dispositivos economizadores, evitar desperdícios e optar por equipamentos com baixo consumo energético.

- **Mobilidade sustentável:** Preferir meios de transporte que emitam menos poluentes, como bicicletas, transporte público ou veículos elétricos.

- **Redução de resíduos:** Praticar a reciclagem, reutilizar materiais e compostar resíduos orgânicos.

- **Apoio a políticas públicas:** Incentivar e participar de iniciativas governamentais e comunitárias que promovam a sustentabilidade, como programas de coleta seletiva ou a proteção de áreas verdes.

Essas práticas, quando adotadas em larga escala, podem ter um impacto significativo na preservação do meio ambiente e na promoção de um desenvolvimento mais sustentável.

A Importância de Conectar Sustentabilidade e Meio Ambiente

A interdependência entre meio ambiente e sustentabilidade ressalta a necessidade de se pensar em soluções que integrem ambos os conceitos. Não é possível falar de desenvolvimento sustentável sem considerar a preservação dos recursos naturais, e, ao mesmo tempo, a proteção ambiental deve ser vista dentro de um contexto que permita o desenvolvimento social e econômico.

Conectar sustentabilidade ao meio ambiente significa adotar uma visão de longo prazo, onde cada ação tem consequências não apenas para o presente, mas também para o futuro. Essa conexão é essencial para garantir que as gerações futuras possam viver em um planeta saudável, com recursos suficientes para atender suas necessidades.

Portanto, é crucial que indivíduos, empresas e governos compreendam essa relação e atuem de maneira responsável, promovendo práticas que assegurem a conservação do meio ambiente enquanto permitem o desenvolvimento humano.

A sustentabilidade é, portanto, o caminho para equilibrar as demandas de crescimento econômico e social com a necessidade de preservar o meio ambiente. Ao integrar esses conceitos, criamos uma base sólida para um futuro mais justo e equilibrado, onde o progresso humano não vem à custa do planeta que chamamos de lar.

— Os Impactos das Atividades Humanas no Meio Ambiente

As atividades humanas têm deixado marcas profundas no meio ambiente, afetando a saúde dos ecossistemas e a biodiversidade. Com o avanço da industrialização, urbanização e crescimento populacional, o impacto dessas ações se tornou mais evidente, trazendo consequências que ameaçam a sustentabilidade do planeta.

Principais Atividades Humanas que Afetam o Meio Ambiente

O desenvolvimento humano, embora tenha trazido avanços significativos para a sociedade, tem causado danos consideráveis ao meio ambiente. Algumas das principais atividades que contribuem para esses impactos incluem:

- **Desmatamento:** A expansão da agricultura, pecuária e a extração de madeira têm levado ao desmatamento de florestas, resultando na perda de habitats naturais, na diminuição da biodiversidade e na liberação de grandes quantidades de dióxido de carbono na atmosfera.

- **Poluição:** A poluição do ar, da água e do solo é uma das consequências mais visíveis das atividades industriais, do uso de combustíveis fósseis e do manejo inadequado de resíduos. Isso não só prejudica a saúde dos ecossistemas, mas também afeta diretamente a saúde humana.

- **Exploração de recursos naturais:** A extração excessiva de recursos naturais, como minérios, petróleo e água, compromete a regeneração desses recursos e altera os ecossistemas, causando erosão, perda de fertilidade do solo e esgotamento de fontes de água.

- **Urbanização:** O crescimento das cidades leva à conversão de áreas naturais em áreas urbanas, causando a fragmentação de habitats e aumentando a impermeabilização do solo, o que contribui para enchentes e desequilíbrios nos ciclos hidrológicos.

- **Agricultura Intensiva:** O uso de pesticidas, herbicidas e fertilizantes sintéticos na agricultura intensiva contribui para a poluição dos solos e corpos d'água, além de ameaçar a biodiversidade local.

Consequências das Atividades Humanas para os Ecossistemas e a Biodiversidade

As atividades humanas têm consequências devastadoras para os ecossistemas e a biodiversidade. Alguns dos impactos mais significativos incluem:

- **Perda de biodiversidade:** O desmatamento, a poluição e a fragmentação de habitats estão entre as principais causas da extinção de espécies. A perda de biodiversidade não afeta apenas a natureza, mas também os serviços ecossistêmicos dos quais os humanos dependem, como polinização, controle de pragas e regulação do clima.

- **Mudanças climáticas:** A queima de combustíveis fósseis e o desmatamento aumentam a concentração de gases de efeito estufa na atmosfera, contribuindo para o aquecimento global e as mu-

danças climáticas. Isso resulta em fenômenos climáticos extremos, como secas, inundações e furacões, que têm impactos devastadores em comunidades e ecossistemas.

- **Degradação dos solos:** A agricultura intensiva e o manejo inadequado dos recursos naturais levam à degradação dos solos, reduzindo sua fertilidade e capacidade de sustentar plantas e outros organismos. Isso afeta diretamente a produção agrícola e a segurança alimentar.

- **Acidificação dos oceanos:** A absorção de dióxido de carbono pelos oceanos está causando sua acidificação, o que afeta diretamente a vida marinha, especialmente organismos calcários como corais e moluscos, ameaçando a biodiversidade marinha e os ecossistemas costeiros.

A Necessidade de Políticas Públicas para Mitigar Impactos Negativos

Diante dos impactos significativos das atividades humanas no meio ambiente, torna-se crucial a implementação de políticas públicas eficazes para mitigar esses efeitos. Essas políticas devem focar em diversas áreas, incluindo:

- **Regulamentação ambiental:** Estabelecer normas rigorosas para a proteção do meio ambiente, limitando a exploração de recursos naturais e controlando a poluição. Isso inclui o cumprimento de legislações ambientais e a aplicação de sanções para atividades ilegais, como o desmatamento e a pesca predatória.

- **Incentivos para práticas sustentáveis:** Governos podem criar incentivos econômicos para empresas e indivíduos que adotem práticas sustentáveis, como a utilização de energias renováveis, a gestão sustentável de resíduos e a produção agrícola orgânica.

- **Proteção de áreas naturais:** A criação e manutenção de áreas protegidas, como parques nacionais e reservas ecológicas, são essenciais para preservar habitats e espécies ameaçadas. Isso também envolve o combate ao desmatamento ilegal e a exploração predatória.

- **Educação e conscientização:** Campanhas de educação ambiental e programas de conscientização são fundamentais para mudar o comportamento das pessoas e promover uma cultura de sustentabilidade, incentivando a participação ativa na preservação do meio ambiente.

- **Adaptação e mitigação das mudanças climáticas:** Desenvolver políticas para a adaptação às mudanças climáticas, como infraestrutura resiliente e sistemas de alerta precoce, além de estratégias para reduzir as emissões de gases de efeito estufa.

Reflexão sobre a Necessidade de Ação Imediata

Os impactos das atividades humanas no meio ambiente são profundos e abrangentes, exigindo uma resposta urgente e coordenada. Sem ações imediatas e eficazes, as consequências podem se agravar, colocando em risco a saúde do planeta e das futuras gerações. A implementação de políticas públicas robustas, aliada a mudanças de comportamento em nível individual e coletivo, é essencial para reverter ou, pelo menos, mitigar os danos já causados e prevenir novos impactos.

Ao reconhecermos os danos que nossas atividades causam ao meio ambiente, também nos tornamos responsáveis por buscar soluções e promover um desenvolvimento que seja verdadeiramente sustentável. Isso envolve não apenas uma mudança na forma como utilizamos os recursos naturais, mas também um compromisso con-

tínuo com a proteção dos ecossistemas e a preservação da biodiversidade, assegurando que o planeta permaneça habitável e saudável para todos os seus habitantes.

— Soluções Sustentáveis para a Preservação Ambiental

Diante dos impactos significativos das atividades humanas sobre o meio ambiente, torna-se essencial adotar soluções sustentáveis que possam mitigar os danos já causados e promover a preservação dos recursos naturais para as futuras gerações.

Essas soluções abrangem uma ampla gama de práticas que podem ser implementadas por indivíduos, empresas e governos, com o objetivo de garantir um desenvolvimento econômico que respeite os limites ecológicos do planeta. Nesta seção, exploraremos algumas das principais práticas sustentáveis, tecnologias inovadoras e exemplos de projetos de sucesso ao redor do mundo.

Práticas Sustentáveis para Indivíduos, Empresas e Governos

Para enfrentar os desafios ambientais, é necessário que todos os setores da sociedade adotem práticas sustentáveis em suas rotinas. Algumas dessas práticas incluem:

Indivíduos:

- **Redução do consumo e desperdício:** Adotar hábitos de consumo consciente, evitando o desperdício de alimentos, água e energia. Isso inclui, por exemplo, optar por produtos com menor embalagem, utilizar lâmpadas de LED e eletrodomésticos eficientes, além de evitar o desperdício de água em atividades diárias.

- **Mobilidade sustentável:** Preferir o uso de transporte público, bicicletas ou veículos elétricos, reduzindo a emissão de gases poluentes e contribuindo para a melhoria da qualidade do ar nas cidades.

- **Gestão de resíduos:** Praticar a reciclagem, separar os resíduos corretamente e reduzir a produção de lixo, além de aderir a práticas como a compostagem de resíduos orgânicos.

Empresas:

- **Produção limpa:** Implementar processos produtivos que minimizem o uso de recursos naturais e a geração de resíduos, adotando tecnologias mais eficientes e menos poluentes. Isso inclui a utilização de matérias-primas recicladas ou renováveis e a redução de emissões de gases de efeito estufa.

- **Responsabilidade social e ambiental:** Incorporar a sustentabilidade como parte integrante da estratégia empresarial, adotando políticas de responsabilidade social e ambiental que garantam práticas justas com trabalhadores, comunidades e o meio ambiente.

- **Inovação em produtos e serviços:** Desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores sem comprometer o meio ambiente, como embalagens biodegradáveis, produtos com certificações ecológicas e soluções de energia renovável.

Governos:

- **Políticas públicas e regulamentações:** Criar e implementar políticas públicas que incentivem a adoção de práticas sustentáveis, como subsídios para energias renováveis, regulamentações mais rígidas para a emissão de poluentes e incentivos fiscais para empresas que investem em sustentabilidade.

- **Planejamento urbano sustentável:** Promover o desenvolvimento de cidades sustentáveis, com infraestrutura verde, transporte público eficiente e acessível, e espaços públicos que favoreçam a qualidade de vida dos moradores e a preservação do meio ambiente.

- **Proteção de áreas naturais:** Ampliar e fortalecer a proteção de áreas naturais, incluindo parques nacionais, reservas ecológicas e outras zonas de conservação, garantindo a preservação da biodiversidade e dos recursos hídricos.

Tecnologias e Inovações que Contribuem para a Sustentabilidade

A tecnologia desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade, oferecendo soluções inovadoras para os desafios ambientais. Algumas dessas tecnologias incluem:

- **Energias renováveis:** O uso de energias limpas, como solar, eólica, hidrelétrica e biomassa, tem crescido exponencialmente e se tornou uma alternativa viável aos combustíveis fósseis. Essas fontes de energia são sustentáveis, menos poluentes e contribuem para a redução das emissões de gases de efeito estufa.

- **Tecnologias de economia circular:** A economia circular visa prolongar o ciclo de vida dos produtos por meio de práticas como a reciclagem, reutilização e reparo, reduzindo a extração de matérias-primas e o volume de resíduos gerados. Tecnologias que facilitam a reciclagem de materiais complexos ou que possibilitam a criação de novos produtos a partir de resíduos têm um papel importante nessa transição.

- **Agricultura sustentável:** Tecnologias como a agricultura de precisão, que utiliza sensores e dados para otimizar o uso de recursos, e o sistema agroflorestal, que integra árvores e culturas agrícolas, contribuem para a produção de alimentos de forma mais sustentável, preservando o solo e a biodiversidade.

- **Construção sustentável:** A adoção de técnicas e materiais que reduzem o impacto ambiental das construções, como o uso de tijolos ecológicos, telhados verdes e sistemas de captação e reuso de água, está revolucionando o setor da construção civil, promovendo edificações mais eficientes e sustentáveis.

Casos de Sucesso em Projetos Sustentáveis

Ao redor do mundo, diversos projetos têm se destacado por sua abordagem inovadora e sustentável. Alguns exemplos notáveis incluem:

- **Masdar City, Emirados Árabes Unidos:** Conhecida como a primeira cidade sustentável do mundo, Masdar City é projetada para ser livre de emissões de carbono e totalmente dependente de energias renováveis. A cidade utiliza tecnologias avançadas para otimizar o uso de energia, água e recursos, servindo como modelo para o desenvolvimento urbano sustentável.

- **Cidades inteligentes na Europa:** Cidades como Copenhague, Dinamarca, e Freiburg, Alemanha, estão liderando iniciativas de sustentabilidade urbana, com políticas que promovem a mobilidade sustentável, a eficiência energética e a inclusão de espaços verdes. Essas cidades estão investindo em soluções de energia renovável, transporte público elétrico e ciclovias integradas, além de projetos de construção sustentável e reciclagem.

• **Agrofloresta no Brasil:** No Brasil, o sistema agroflorestal tem se destacado como uma prática agrícola sustentável, integrando árvores e culturas agrícolas de forma que ambos se beneficiam. Esse método melhora a fertilidade do solo, aumenta a biodiversidade e oferece uma produção agrícola mais resiliente às mudanças climáticas.

• **Energias renováveis na China:** A China, apesar de ser um dos maiores emissores de CO₂, tem investido maciçamente em energias renováveis, com grandes projetos de energia solar e eólica. Um exemplo é a província de Qinghai, que conseguiu operar totalmente com energia renovável por semanas seguidas, demonstrando o potencial dessas fontes para substituir combustíveis fósseis.

A Importância da Ação Conjunta e Integrada

As soluções sustentáveis para a preservação ambiental não dependem apenas de tecnologias e inovações, mas também de uma ação conjunta e integrada entre governos, empresas e indivíduos. O sucesso dessas iniciativas exige colaboração, conscientização e uma mudança de paradigma na forma como nos relacionamos com o meio ambiente.

A sustentabilidade não é apenas uma responsabilidade das próximas gerações, mas uma necessidade urgente que deve ser tratada com seriedade no presente. Ao adotar práticas sustentáveis, investir em tecnologias inovadoras e aprender com projetos de sucesso, podemos construir um futuro em que o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental caminhem juntos, garantindo a qualidade de vida para todos os habitantes do planeta.

— Educação e Conscientização Ambiental

A educação e a conscientização ambiental são pilares fundamentais para a promoção de um desenvolvimento sustentável e para a preservação do meio ambiente. Sem uma população informada e engajada, as soluções tecnológicas e políticas públicas terão impacto limitado.

O Papel da Educação na Promoção da Sustentabilidade

A educação ambiental é essencial para formar cidadãos conscientes sobre os desafios ambientais e comprometidos com a preservação dos recursos naturais. Desde a infância, a educação deve incluir conteúdos que abordem o respeito ao meio ambiente, a importância da biodiversidade e os impactos das ações humanas sobre o planeta.

Objetivos da Educação Ambiental:

• **Desenvolvimento de consciência crítica:** Ensinar as pessoas a compreenderem as interconexões entre o ambiente natural e as atividades humanas, promovendo uma visão crítica sobre o consumo e o desperdício de recursos.

• **Capacitação para a ação:** Proporcionar conhecimentos e habilidades que permitam aos indivíduos tomar decisões sustentáveis e implementar práticas ambientais em suas vidas cotidianas.

• **Promoção de valores éticos:** Fomentar valores como a responsabilidade ambiental, a solidariedade intergeracional e o respeito à natureza, essenciais para a construção de uma sociedade sustentável.

Educação Formal e Não Formal:

A educação ambiental pode ser implementada tanto em ambientes formais, como escolas e universidades, quanto em contextos não formais, como programas comunitários, campanhas de sensibilização e iniciativas de organizações não-governamentais (ONGs).

• **Nas escolas:** A educação ambiental deve ser integrada ao currículo escolar, abordando temas como reciclagem, preservação dos ecossistemas, energias renováveis e mudanças climáticas. Projetos interdisciplinares que envolvam atividades práticas, como hortas escolares, visitas a áreas protegidas e participação em campanhas de limpeza, são eficazes para engajar os estudantes e promover um aprendizado significativo.

• **Na comunidade:** Iniciativas comunitárias, como oficinas de reciclagem, cursos de compostagem e campanhas de plantio de árvores, são maneiras eficazes de levar a educação ambiental para além das escolas, envolvendo a comunidade em práticas sustentáveis.

Iniciativas Educacionais e Campanhas de Conscientização

Várias iniciativas educacionais e campanhas de conscientização têm sido implementadas com sucesso em diferentes partes do mundo, mostrando o potencial da educação ambiental para promover mudanças comportamentais.

Exemplos de Iniciativas Bem-Sucedidas:

• **Programa de Escolas Sustentáveis:** Em vários países, programas de escolas sustentáveis têm sido implementados para integrar a sustentabilidade no cotidiano escolar. Esses programas incentivam práticas como a economia de energia, o uso eficiente da água, a reciclagem de materiais e o cultivo de hortas, além de incluir esses temas no currículo.

• **Campanhas de conscientização sobre a reciclagem:** Diversas cidades ao redor do mundo têm implementado campanhas de conscientização sobre a importância da reciclagem, utilizando meios de comunicação, como televisão, rádio, redes sociais e eventos comunitários, para educar a população sobre a separação de resíduos e os benefícios da reciclagem para o meio ambiente.

• **Movimentos de jovens ativistas:** Movimentos como o Fridays for Future, liderado pela jovem ativista Greta Thunberg, têm mobilizado milhões de jovens em todo o mundo para exigir ações mais fortes contra as mudanças climáticas. Essas iniciativas não só elevam a conscientização sobre as questões ambientais, mas também incentivam a participação ativa da juventude na defesa do meio ambiente.

• **Campanhas governamentais de conscientização:** Governos de vários países têm investido em campanhas nacionais de conscientização ambiental, focadas em temas como o uso consciente da água, a redução do consumo de plástico e a proteção das florestas. Essas campanhas utilizam uma variedade de estratégias, incluindo publicidade em massa, workshops e programas educativos, para alcançar um público amplo.

A Importância da Participação da Comunidade na Proteção Ambiental

A proteção ambiental não pode ser vista como responsabilidade exclusiva de governos e grandes organizações; é fundamental que a comunidade participe ativamente das ações de preservação. A conscientização coletiva e a mobilização social são essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa ambiental.

4. PRINCÍPIOS DE ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES

OS DADOS E AS ORGANIZAÇÕES: TIPOS DE DADOS: ESTRUTURADOS E NÃO ESTRUTURADOS; QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Os dados são fundamentais para as organizações, pois fornecem as informações necessárias para a tomada de decisões informadas.

Eles podem ser classificados em diferentes tipos, sendo os mais comuns: estruturados, não estruturados, quantitativos e qualitativos.

— Tipos de dados

Dados Estruturados

– Definição: São dados organizados em um formato definido, geralmente em tabelas, onde cada campo possui um valor específico e um tipo de dado claro.

– Exemplos: Banco de dados relacionais, planilhas, tabelas SQL.

– Vantagens: Fácil de armazenar, pesquisar e analisar usando ferramentas tradicionais de banco de dados e análise de dados.

– Desvantagens: Pode ser limitado na captura de informações mais complexas e ricas que não se encaixam bem em um formato tabelar.

Dados Não Estruturados

– Definição: São dados que não possuem uma estrutura predefinida. Eles podem ser textuais ou multimídia, como vídeos, áudios, e-mails, documentos de texto, entre outros.

– Exemplos: E-mails, postagens em redes sociais, vídeos, áudios, PDFs, imagens.

– Vantagens: Podem capturar informações mais ricas e variadas, oferecendo uma visão mais completa e detalhada.

– Desvantagens: Mais difícil de armazenar, pesquisar e analisar, exigindo técnicas avançadas de processamento e análise de dados, como mineração de texto e aprendizado de máquina.

— Tipos de dados: Quantitativos e qualitativos

Dados Quantitativos

– Definição: São dados que podem ser medidos e expressos numericamente. Eles podem ser analisados estatisticamente para identificar padrões e tendências.

– Exemplos: Altura, peso, temperatura, vendas mensais, número de clientes.

– Vantagens: Fácil de comparar e analisar usando técnicas estatísticas e ferramentas de visualização de dados.

– Desvantagens: Pode não capturar aspectos subjetivos e qualitativos da informação.

Dados Qualitativos

– Definição: São dados descritivos que não podem ser medidos numericamente, mas sim categorizados com base em características ou atributos.

– Exemplos: Comentários de clientes, opiniões, descrições de eventos, respostas abertas em pesquisas.

– Vantagens: Pode fornecer insights ricos e detalhados sobre comportamentos, percepções e experiências.

– Desvantagens: Mais difícil de analisar quantitativamente e pode ser subjetivo, exigindo métodos de análise interpretativos.

— Importância para as organizações

Para as organizações, é crucial entender e utilizar ambos os tipos de dados de maneira eficaz:

– Dados Estruturados: Facilitam a análise rápida e eficiente, suportando operações diárias, relatórios regulares e análises de desempenho.

– Dados Não Estruturados: Oferecem insights mais profundos sobre clientes, mercado e tendências, auxiliando em estratégias de longo prazo e inovação.

– Dados Quantitativos: Fornecem uma base objetiva para medir desempenho, definir metas e avaliar resultados.

– Dados Qualitativos: Ajudam a compreender o “porquê” por trás dos números, oferecendo contexto e explicações detalhadas para fenômenos observados.

Combinar esses diferentes tipos de dados permite que as organizações tenham uma visão mais completa e precisa. Isto facilita a tomada de decisões estratégicas e operacionais mais informadas e eficazes.

TIPOS DE PRODUTOS DE DADOS (BASES DE DADOS, RELATÓRIOS, PLANILHAS, ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS, DASHBOARDS, MODELOS DE APRENDIZADO DE MÁQUINA) E SEUS USOS (EXPLORAR, ALERTAR, DESCREVER, EXPLICAR, PREVER, RECOMENDAR, OTIMIZAR)

Os produtos de dados são essenciais para transformar dados brutos em informações úteis e acionáveis para as organizações. Cada tipo de produto de dados tem suas características específicas e usos distintos.

— Tipos de produtos de dados

– Bases de Dados

– Descrição: Conjuntos estruturados de dados armazenados de forma organizada e acessível. Podem ser bancos de dados relacionais (SQL) ou não relacionais (NoSQL).

Usos

- Explorar: Facilitar a exploração de grandes volumes de dados.
- Descrever: Armazenar informações detalhadas sobre transações, clientes, produtos, etc.
- Explicar: Fornecer dados históricos para análise detalhada.

– Relatórios

- Descrição: Documentos estruturados que apresentam dados analisados de forma clara e concisa, geralmente com tabelas e gráficos.

Usos

- Descrever: Oferecer uma visão geral do desempenho e das métricas chave.
- Explicar: Interpretar dados históricos e identificar tendências.

– Planilhas

- Descrição: Ferramentas flexíveis que permitem organizar, calcular e analisar dados. Usadas amplamente em software como Microsoft Excel e Google Sheets.

Usos

- Explorar: Analisar dados de forma manual e realizar cálculos rápidos.
- Descrever: Apresentar dados de forma tabular para fácil entendimento.
- Explicar: Realizar análises e interpretações simples de dados.

– Análise Exploratória de Dados (EDA)

- Descrição: Processo de análise inicial de conjuntos de dados para resumir suas principais características, frequentemente visualizando-os.

Usos

- Explorar: Descobrir padrões, anomalias e hipóteses a partir dos dados.
- Descrever: Resumir características principais dos dados.
- Explicar: Identificar relações e correlações preliminares.

– Dashboards

- Descrição: Painéis interativos que apresentam visualizações de dados em tempo real ou próximo de tempo real, permitindo monitoramento contínuo.

Usos

- Alertar: Informar sobre mudanças e eventos importantes.
- Descrever: Apresentar uma visão consolidada de métricas e KPIs.
- Explicar: Oferecer insights sobre o desempenho em tempo real.

– Modelos de Aprendizado de Máquina (Machine Learning)

- Descrição: Algoritmos que permitem que os sistemas aprendam com os dados para fazer previsões ou tomar decisões.

Usos

- Prever: Estimar valores futuros com base em dados históricos.
- Recomendar: Sugerir ações ou produtos com base em padrões detectados.
- Otimizar: Melhorar processos ou alocações de recursos de forma automatizada.

– Usos dos produtos de dados

- Explorar
 - Ferramentas: Bases de dados, planilhas, EDA.
 - Objetivo: Descobrir novos insights e padrões nos dados.
- Alertar
 - Ferramentas: Dashboards.
 - Objetivo: Informar sobre eventos críticos ou anomalias que exigem ação imediata.
- Descrever
 - Ferramentas: Relatórios, planilhas, dashboards.
 - Objetivo: Fornecer uma visão detalhada e organizada dos dados.
- Explicar
 - Ferramentas: Relatórios, EDA, dashboards.
 - Objetivo: Interpretar dados e fornecer contexto para os padrões observados.
- Prever
 - Ferramentas: Modelos de aprendizado de máquina.
 - Objetivo: Antecipar eventos futuros com base em dados históricos.
- Recomendar
 - Ferramentas: Modelos de aprendizado de máquina.
 - Objetivo: Sugerir ações ou itens com base em preferências e comportamentos anteriores.
- Otimizar
 - Ferramentas: Modelos de aprendizado de máquina.
 - Objetivo: Melhorar a eficiência de processos e a alocação de recursos.

Cada tipo de produto de dados tem seu lugar e propósito, e a escolha do produto adequado depende das necessidades específicas da organização e do tipo de análise ou ação desejada.

PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS A DADOS

As organizações orientadas a dados (data-driven organizations) baseiam suas decisões e estratégias em análises de dados rigorosas. Aqui estão os principais princípios que guiam essas organizações:

– Cultura de dados**Desenvolver uma Cultura de Dados**

- Descrição: Promover uma mentalidade que valoriza os dados em todos os níveis da organização.
- Implementação: Incentivar o uso de dados nas decisões cotidianas e estratégicas, educar funcionários sobre a importância dos dados e oferecer treinamento em habilidades de análise de dados.

— Governança de dados

Estabelecer uma Sólida Governança de Dados

– Descrição: Implementar políticas e procedimentos para gerenciar a qualidade, segurança e privacidade dos dados.

– Implementação: Definir papéis e responsabilidades claras para a gestão de dados, implementar políticas de segurança e conformidade com regulamentações, como GDPR e LGPD.

— Qualidade dos dados

Garantir a Qualidade dos Dados

– Descrição: Assegurar que os dados sejam precisos, completos, consistentes e atualizados.

– Implementação: Utilizar ferramentas e processos de limpeza e validação de dados, monitorar continuamente a qualidade dos dados e corrigir problemas rapidamente.

— Acesso aos dados

Facilitar o Acesso aos Dados

– Descrição: Prover acesso fácil e seguro aos dados para todos os funcionários que deles necessitam.

– Implementação: Utilizar plataformas de dados centralizadas, estabelecer permissões de acesso baseadas em funções e garantir que os dados sejam acessíveis de forma eficiente e segura.

GOVERNANÇA DE DADOS E SEUS BENEFÍCIOS

— Governança de Dados

Ao pesquisar “definição de governança de dados”, você encontra várias explicações que, às vezes, são confundidas com o gerenciamento de dados¹. Segundo o Data Governance Institute (DGI), a governança de dados é “um sistema de direitos e responsabilidades para processos relacionados às informações, executado em concordância com modelos que descrevem quem pode realizar quais ações com quais informações, quando, sob que circunstâncias, e usando quais métodos.”

A definição do Gartner é a seguinte: a governança de dados engloba uma coleção de processos, funções, políticas, padrões e métricas que garantem o uso eficiente e eficaz das informações, permitindo que uma organização alcance suas metas.

Estas definições de governança de dados indicam que uma governança robusta segue padrões e políticas que garantem o uso dos dados com integridade. Ela estabelece quem pode realizar quais ações em quais situações, com quais dados e quais métodos.

À medida que novas leis e regulamentos de proteção de dados são aprovadas, o desenvolvimento, a implementação e a observação de estruturas eticamente robustas de governança de dados se tornarão cada vez mais essenciais para as organizações. Uma estrutura concreta de governança de dados aborda as funções operacionais e as responsabilidades, bem como os objetivos táticos e estratégicos.

Responsável pela Governança de Dados

Depois de explicar a definição da governança de dados, vamos entender quem é o responsável pela sua implementação.

Uma governança de dados eficaz envolve toda a empresa. Grandes organizações geralmente formam uma equipe de governança de dados que é responsável pelo estabelecimento de metas e prioridades, desenvolvimento do modelo de governança, obtenção da aprovação do orçamento e a seleção das tecnologias adequadas a serem usadas.

Confira na lista abaixo as designações mais comuns da equipe de governança de dados.

• Proprietários de Dados

Esta função deve ser atribuída a gerentes seniores que especificam as necessidades por dados e a qualidade dos dados da organização. Eles precisam poder tomar a iniciativa e decisões para toda a organização. Sua função é voltada ao negócio. Os proprietários de dados se responsabilizam pelos dados como um ativo.

• Organizadores de Dados

É uma função técnica. Organizadores de dados, ou data stewards, também são chamados de arquitetos de dados. Eles verificam se todos os padrões e políticas de dados estão sendo cumpridos diariamente. Muitas vezes, eles fazem parte de uma equipe de gestão central ou departamento de TI, pois precisam ser especialistas no assunto para uma entidade de dados ou/e um conjunto de atributos de dados.

Os organizadores de dados estabelecem definições e fórmulas padronizadas para os elementos dos dados, além de identificar os detalhes do sistema de fonte e o fluxo de dados entre os sistemas. Eles cuidam dos dados como um ativo ou oferecem consultoria sobre como fazer isso.

• Operadores de Dados

Os operadores de dados, ou data custodians ou data operators, criam e mantêm os dados usando como base as normas de uma organização. Isso inclui a integração organizacional e técnica, as atualizações e a manutenção dos ativos de dados. Recomenda-se que as funções de operador de dados sejam atribuídas a colaboradores em unidades de negócio estabelecidas, ou em combinação com funções de apoio dedicadas, por exemplo, de serviços compartilhados.

• Comitê de Governança de Dados

Os comitês de governança de dados aprovam as políticas e normas que tratam da governança de dados. O comitê de governança também é responsável pela resolução de problemas de escala e pode ser dividido em subcomitês caso sua organização seja de grande porte. Por exemplo, você pode ter subcomitês específicos para clientes, fornecedores, produtos e colaboradores.

Estes comitês garantem que os requisitos, prioridades e problemas relacionados aos dados sejam alinhados entre várias entidades. Além dos subcomitês, a maioria das organizações tem dois conselhos, um para tratar de assuntos estratégicos relacionados ao gerenciamento de dados e outro para tratar de questões táticas relacionadas ao gerenciamento de dados.

Em um cenário ideal, uma equipe de governança de dados deve incluir um gerente, um arquiteto de soluções e governança de dados, um analista de dados, um estrategista de dados

¹ <https://www.delphix.com/br/glossario/o-que-e-governanca-de-dados>

e um especialista em compliance que devem combinar seu conhecimento especializado para tomar decisões fundamentadas e em conformidade para a organização.

Importância da Governança de Dados

Com a governança de dados, as empresas têm mais clareza, se protegem contra o mau gerenciamento de dados e garantem a conformidade. A IBM divulgou recentemente que só nos EUA, as organizações perdem US\$ 3,1 trilhões anualmente por causa da má qualidade dos dados.

Uma baixa qualidade dos dados afeta todos os aspectos de uma organização, desde as informações para o marketing até o planejamento financeiro, impedindo a realização de KPIs importantes. É impossível tomar decisões precisas ou assumir riscos calculados quando a qualidade dos dados é insatisfatória.

Benefícios da Governança de Dados

Apesar de apresentar alguns desafios iniciais, a governança de dados permite às empresas que continuem ágeis em mercados saturados, sem deixar de manter a conformidade com a legislação que evolui constantemente.

• Garantia de Alta Qualidade

Um programa rigoroso de governança de dados mantém seus dados limpos. A responsabilidade compartilhada garante uma constante limpeza, atualização e remoção de dados. Lidar com dados dá trabalho, mas o processo pode ser menos desgastante se sua equipe de gerenciamento de dados mantém tudo atualizado e relevante.

Uma política de dados eficaz permite às organizações encontrar e manter informações úteis e reduzir informações ROT (redundantes, obsoletas e triviais). Por exemplo, ao lidar com vários pontos de entrada de dados, alguns dados serão inevitavelmente repetidos e/ou incorretos. Sua política de dados deve permitir à sua equipe eliminar tais erros e criar uma fonte única de dados confiáveis e de alta qualidade.

• Melhor Tomada de Decisão e Planejamento Organizacional

Vivemos em uma época em que os dados se tornaram um fator crítico para as decisões organizacionais. Uma boa governança de dados permite aos usuários autorizados acessar os mesmos dados, evitando assim a criação de silos de dados na empresa. As equipes de TI, Vendas e Marketing trabalham juntas, compartilham dados e insights, trocam conhecimento e economizam tempo e recursos. Os dados são mais centralizados.

• Processo de Compliance Mais Rápido

Ao tomar melhores decisões, a conformidade é alcançada com maior rapidez. As organizações podem escolher entre uma abordagem com pouco código ou sem código, dependendo das suas necessidades específicas, e ambas têm o benefício de agilizar o compliance. O software para a governança de dados pode transformar o processo usando o mascaramento como técnica de proteção de dados, permitindo assim que as organizações estejam em conformidade com maior rapidez. Com isso, o treinamento que duraria meses ou anos não é mais necessário.

• Melhor Compliance

Com a implementação de um sistema de governança de dados, fica mais fácil para sua organização cumprir integralmente as leis de proteção mais recentes, inclusive o General Data Protection Regulation (GDPR), da União Europeia, a lei de portabilidade e responsabilidade de provedores de saúde (HIPAA), o Padrão de Segurança de Dados da Indústria de Cartões de Pagamento (PCI-DSS) e outras leis de proteção de dados.

Entre todas as vantagens incentivadoras, a conformidade deve estar no topo da sua lista. A legislação relacionada à proteção de dados continuará evoluindo, junto com a tecnologia. A adoção de um sistema de compliance abrangente garante a aderência às leis e evita sanções ou multas por violação da legislação. Além disso, ao cumprir as normas regulatórias atuais, os dados da empresa ficam protegidos para que não caiam em mãos erradas.

Desafios da Governança de Dados

Devido à falta de gerenciamento de dados, os usuários passam em média 1,8 hora por dia procurando pelos dados corretos. Isso é um problema básico para as equipes de uma empresa.

• Falta de Liderança

A governança de dados abrange vários departamentos dentro de uma organização e exige uma clara liderança top-down. Um programa de governança de dados de sucesso precisa da colaboração multifuncional.

As tendências do setor indicam que os responsáveis pelos dados, os Chief Data Officers (CDO), possuem agora o mesmo nível de importância que os responsáveis pela informação ou o Chief Information Officer (CIO). Se uma organização não tiver um CIO, ela precisa ter alguém da alta administração que tenha uma função com foco na política de dados e no alinhamento processual. Este profissional precisa fazer uso da sua autoridade para defender o orçamento e a alocação de recursos e se empenhar para manter uma boa governança de dados.

• Falta de uma Equipe de Suporte

Organizações que não conseguem implementar uma boa governança de dados tendem a confiar demais nos cientistas de dados, esperando que eles assumam quase toda a responsabilidade pelos dados. A governança de dados contém vários componentes que não fazem parte das competências do cientista de dados, como estabelecer os procedimentos das políticas. A governança de dados deve ser gerida por um grupo de pessoas responsáveis por diferentes partes dos procedimentos operacionais e pelo cumprimento das normas de compliance.

• O Valor dos Dados

Muitas vezes, falta clareza em relação à propriedade, acesso, gerenciamento e uso dos dados, resultando no armazenamento de dados em sistemas imprecisos. Isso pode gerar problemas de ROT e resultar em uma má administração geral, causando prejuízos em várias áreas. Investimentos em tecnologia não melhoram a qualidade e o valor dos dados existentes, pois os dados não podem se autogovernar e precisam ser entendidos corretamente para serem usados de forma eficaz.

5. DIVERSIDADE E INCLUSÃO

O PAPEL DO ESTADO BRASILEIRO NO COMBATE À POBREZA

— Introdução

O combate à pobreza é um dos maiores desafios enfrentados pelo Brasil, tanto em termos econômicos quanto sociais. A pobreza afeta diretamente a qualidade de vida de milhões de brasileiros, limitando seu acesso a direitos fundamentais como saúde, educação, moradia e alimentação. Esse fenômeno, além de comprometer o desenvolvimento humano, perpetua ciclos de desigualdade que impactam negativamente a coesão social e o crescimento do país.

O Estado brasileiro, conforme disposto na Constituição Federal de 1988 e em tratados internacionais de direitos humanos aos quais o Brasil é signatário, tem o dever de implementar políticas públicas que visem não apenas a redução da pobreza, mas também a promoção da dignidade humana e a inclusão social.

A relevância dessa atuação estatal é amplificada pelo fato de que a pobreza não é apenas uma questão econômica, mas também uma violação de direitos humanos, que exige respostas abrangentes e sustentáveis.

Neste contexto, analisar o papel do Estado no combate à pobreza envolve examinar as políticas públicas adotadas, os resultados alcançados e os desafios enfrentados ao longo do tempo.

— A Pobreza no Contexto Brasileiro: Um Panorama

A pobreza no Brasil é um fenômeno persistente e multifacetado, que reflete as profundas desigualdades sociais e econômicas enraizadas na história do país. Com raízes que remontam ao período colonial, a estrutura social brasileira foi marcada por uma distribuição desigual de terras, riqueza e oportunidades, criando um legado de exclusão e marginalização que ainda hoje afeta milhões de pessoas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a pobreza no Brasil abrange uma parcela significativa da população, sendo particularmente severa em determinadas regiões e entre grupos sociais específicos, como negros, indígenas e moradores de áreas rurais. A desigualdade regional é um aspecto marcante, com o Nordeste apresentando os maiores índices de pobreza, seguido por regiões como o Norte e o Centro-Oeste. Em contraste, o Sul e o Sudeste, embora também afetados, possuem índices relativamente mais baixos, refletindo uma distribuição mais equilibrada de recursos e oportunidades.

A pobreza no Brasil é caracterizada por uma série de privações que vão além da simples falta de renda. Ela envolve a carência de acesso a serviços básicos, como saúde, educação e saneamento, além de condições inadequadas de moradia e segurança alimentar. Essas privações comprometem o desenvolvimento humano e perpetuam ciclos de exclusão, dificultando a mobilidade social e a realização de um padrão de vida digno.

O Brasil adotou diversas medidas ao longo das últimas décadas para combater a pobreza, com destaque para programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, que foi lançado em 2003 e, posteriormente, substituído pelo Auxílio Brasil. Esses programas têm como objetivo imediato a redução da pobreza extrema, ao garantir uma renda mínima para famílias em situação de vulnerabilidade, condicionada ao cumprimento de requisitos como a frequência escolar e a vacinação das crianças. Esses programas, embora tenham contribuído para a redução da pobreza extrema e para a melhoria de indicadores sociais, enfrentam desafios em termos de sustentabilidade e impacto a longo prazo.

Além da transferência de renda, o Brasil também investiu em políticas públicas voltadas à melhoria da educação, saúde e habitação, como o Programa Minha Casa Minha Vida, que busca reduzir o déficit habitacional e promover a inclusão social através do acesso à moradia. No entanto, essas políticas enfrentam limitações significativas, como a qualidade das construções, a localização dos empreendimentos e a efetiva integração dessas ações com outras políticas sociais.

Outro aspecto importante é a vulnerabilidade econômica, agravada por crises econômicas e políticas, como a recessão de 2015-2016 e os efeitos da pandemia de COVID-19, que resultaram em aumento do desemprego e da informalidade no mercado de trabalho. Essas crises têm um impacto desproporcional sobre os mais pobres, exacerbando a desigualdade e dificultando a recuperação econômica das famílias em situação de vulnerabilidade.

Em suma, a pobreza no Brasil é um problema complexo, que exige abordagens integradas e sustentáveis para ser efetivamente combatido. O Estado brasileiro desempenha um papel crucial nesse processo, tanto na implementação de políticas públicas voltadas à redução da pobreza quanto na promoção de uma distribuição mais equitativa de recursos e oportunidades.

Entretanto, desafios estruturais, como a concentração de renda e a desigualdade regional, continuam a representar obstáculos significativos, exigindo uma ação contínua e coordenada para que o Brasil possa avançar rumo a uma sociedade mais justa e inclusiva.

— Políticas Públicas de Combate à Pobreza

O combate à pobreza no Brasil é um desafio que exige a implementação de políticas públicas abrangentes e articuladas, visando não apenas a mitigação dos efeitos da pobreza, mas também a promoção da inclusão social e a redução das desigualdades estruturais.

Ao longo das últimas décadas, o Estado brasileiro tem desenvolvido diversas estratégias para enfrentar essa problemática, com iniciativas que envolvem desde a transferência direta de renda até a promoção de acesso a serviços básicos e a ampliação de oportunidades econômicas e educacionais.

Programas de Transferência de Renda

Uma das principais ferramentas do governo brasileiro no combate à pobreza é o uso de programas de transferência de renda. O mais notório desses programas é o Bolsa Família, lançado em

2003, que foi posteriormente substituído pelo Auxílio Brasil. Estes programas têm como objetivo imediato a redução da pobreza extrema, ao garantir uma renda mínima para famílias em situação de vulnerabilidade, vinculada ao cumprimento de condicionalidades como a frequência escolar dos filhos e a atualização da caderneta de vacinação.

O Bolsa Família, em particular, teve um impacto significativo na redução da pobreza e da desigualdade, ao incluir milhões de famílias no sistema de proteção social. No entanto, o Auxílio Brasil, que substituiu o Bolsa Família, tem enfrentado desafios quanto à sua implementação e continuidade, devido a questões de sustentabilidade financeira e mudanças frequentes nas diretrizes políticas.

Esses programas de transferência de renda não apenas oferecem um alívio imediato às famílias pobres, mas também buscam quebrar o ciclo intergeracional da pobreza, ao incentivar a permanência das crianças na escola e o acesso a serviços de saúde. Ainda assim, críticas surgem em relação à sua dependência política e à necessidade de complementá-los com políticas estruturais que promovam a geração de emprego e renda.

Políticas de Inclusão Social e Educacional

Além dos programas de transferência de renda, o Brasil tem investido em políticas de inclusão social e educacional como forma de combater a pobreza a longo prazo. O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), por exemplo, foi criado com o objetivo de ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica, promovendo a qualificação da força de trabalho e aumentando as chances de empregabilidade de jovens e adultos em situação de vulnerabilidade.

Outro programa relevante é o ProUni (Programa Universidade para Todos), que oferece bolsas de estudo integrais e parciais em instituições privadas de ensino superior para estudantes de baixa renda, e o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), que possibilita o financiamento a juros baixos para estudantes que não podem arcar com os custos da educação superior. Essas iniciativas têm como objetivo ampliar o acesso ao ensino superior e, consequentemente, melhorar as oportunidades de emprego e renda para as camadas mais pobres da população.

No âmbito da educação básica, políticas como o Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) desempenham um papel crucial na redistribuição de recursos para estados e municípios, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação pública, especialmente em áreas mais carentes.

Acesso à Moradia e Segurança Alimentar

No campo da habitação, o Programa Minha Casa Minha Vida, lançado em 2009, é uma das iniciativas mais importantes do governo brasileiro para combater o déficit habitacional e garantir o direito à moradia digna. O programa oferece subsídios e financiamentos a famílias de baixa renda para a aquisição de moradias, buscando promover a inclusão social e melhorar as condições de vida das populações vulneráveis.

Em relação à segurança alimentar, o Brasil também desenvolveu políticas para garantir o acesso à alimentação adequada, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Essas iniciativas visam assegurar que populações em situação de vulnerabilidade tenham acesso a alimentos de qualidade, ao mesmo tempo em que promovem a agricultura familiar e a economia local.

Políticas de Valorização do Trabalho e Geração de Emprego

Outro pilar importante no combate à pobreza é a valorização do trabalho e a promoção de políticas que incentivem a geração de emprego e renda. A política de valorização do salário mínimo, adotada a partir dos anos 2000, teve um papel fundamental na elevação do poder de compra das classes mais baixas, contribuindo para a redução da pobreza e para a dinamização da economia.

Além disso, o governo tem investido em programas de microcrédito, como o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), que busca fomentar o empreendedorismo entre os pequenos empreendedores e trabalhadores informais, oferecendo crédito a juros baixos e orientações sobre gestão financeira.

— Desafios no Combate à Pobreza

Apesar dos avanços significativos nas políticas públicas de combate à pobreza no Brasil, diversos desafios estruturais, econômicos e sociais continuam a dificultar a erradicação deste problema.

Esses desafios não só impactam a eficácia das políticas implementadas, mas também revelam as complexidades inerentes à superação da pobreza em um país marcado por desigualdades profundas e históricas.

Desigualdade Estrutural e Concentração de Renda

Um dos maiores desafios no combate à pobreza no Brasil é a desigualdade estrutural, que se manifesta de forma aguda na concentração de renda e na distribuição desigual de recursos e oportunidades. De acordo com o coeficiente de Gini, que mede a desigualdade de renda, o Brasil permanece entre os países mais desiguais do mundo. Essa concentração de riqueza nas mãos de uma pequena parcela da população perpetua ciclos de exclusão, limitando o acesso das camadas mais pobres a serviços essenciais como educação, saúde e moradia.

Essa desigualdade é exacerbada pela falta de acesso a bens públicos de qualidade, especialmente em regiões mais pobres do país, como o Norte e o Nordeste. A ausência de investimentos suficientes nessas áreas resulta em um acesso limitado a serviços básicos, o que, por sua vez, impede que grande parte da população possa superar a pobreza de maneira sustentável.

Desemprego, Informalidade e Crises Econômicas

O mercado de trabalho no Brasil enfrenta desafios contínuos, com altas taxas de desemprego e uma considerável parcela da população empregada em condições de informalidade. A informalidade no trabalho, que atinge quase metade da força de trabalho brasileira, é caracterizada pela ausência de direitos trabalhistas e de segurança social, o que agrava a vulnerabilidade econômica das famílias.

Além disso, crises econômicas recorrentes, como a recessão de 2015-2016 e os efeitos devastadores da pandemia de COVID-19, impactaram drasticamente o mercado de trabalho. A crise sanitária, em particular, levou ao aumento do desemprego e à queda da renda das famílias, ampliando a pobreza e a desigualdade social. Essas crises revelam a fragilidade das políticas públicas de combate à pobreza, que muitas vezes dependem de um contexto econômico estável para serem eficazes.

Desafios de Governança e Continuidade das Políticas Públicas

Outro desafio crítico é a governança das políticas públicas, que frequentemente sofre com a falta de continuidade e com mudanças de prioridades políticas a cada novo governo. A fragmentação das

políticas públicas, a falta de coordenação entre os diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal) e a descontinuidade de programas sociais prejudicam a eficácia das iniciativas voltadas ao combate à pobreza.

Ademais, questões como a corrupção e a má gestão de recursos públicos comprometem a implementação e a eficiência das políticas de combate à pobreza. A burocracia excessiva e a falta de transparência na execução de programas sociais dificultam o acesso das populações mais vulneráveis aos benefícios e serviços a que têm direito.

Regionalização da Pobreza e Disparidades Sociais

A pobreza no Brasil possui uma forte dimensão regional, sendo mais acentuada em áreas como o Nordeste e o Norte do país. Essas regiões, historicamente marginalizadas, apresentam indicadores sociais e econômicos significativamente piores do que outras partes do Brasil, como o Sul e o Sudeste. As políticas públicas muitas vezes não consideram essas diferenças regionais de forma adequada, resultando em soluções homogêneas que não atendem às necessidades específicas de cada área.

Além disso, as disparidades sociais se manifestam de forma particularmente grave entre grupos racializados, como negros e indígenas, que enfrentam maiores obstáculos para o acesso a oportunidades e serviços. A interseção entre raça, gênero e pobreza agrava ainda mais a situação de grupos vulneráveis, exigindo políticas específicas que considerem essas múltiplas dimensões de desigualdade.

Sustentabilidade e Impacto de Longo Prazo

A sustentabilidade das políticas de combate à pobreza é um desafio constante, especialmente em relação aos programas de transferência de renda. Embora esses programas tenham desempenhado um papel fundamental na redução da pobreza extrema, há um debate sobre sua capacidade de promover uma transformação estrutural que permita às famílias saírem da pobreza de forma duradoura. A dependência desses programas, sem a criação concomitante de oportunidades de emprego e qualificação profissional, pode limitar seu impacto a longo prazo.

Além disso, a falta de investimentos em áreas fundamentais, como educação e saúde, compromete o desenvolvimento humano e a capacidade de geração de renda das futuras gerações, perpetuando o ciclo de pobreza. A combinação de políticas emergenciais com estratégias de desenvolvimento a longo prazo é essencial para garantir que os avanços no combate à pobreza sejam sustentáveis.

— A Importância dos Direitos Humanos no Combate à Pobreza

O combate à pobreza vai além de uma simples questão econômica; é um imperativo ético e jurídico profundamente enraizado nos princípios dos direitos humanos. A pobreza extrema não apenas limita o acesso a bens e serviços essenciais, mas também viola a dignidade humana, restringindo o pleno exercício dos direitos fundamentais.

Nesse contexto, a promoção dos direitos humanos se torna uma estratégia central e indispensável para enfrentar a pobreza de forma abrangente e sustentável.

A Pobreza como Violação dos Direitos Humanos

A pobreza, especialmente em suas formas mais extremas, constitui uma violação direta dos direitos humanos, conforme estabelecido por diversos tratados e convenções internacionais, dos quais o Brasil é signatário.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, afirma que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, e que têm direito a um padrão de vida adequado para garantir saúde, bem-estar, alimentação, vestuário, habitação e cuidados médicos. Quando esses direitos são negados devido à pobreza, a dignidade humana é comprometida, e o Estado tem a obrigação de agir para corrigir essa situação.

A pobreza impede o exercício de direitos como o acesso à educação, à saúde e ao trabalho digno. Além disso, ela exacerba a vulnerabilidade a outras formas de violações, como discriminação, violência e exclusão social. Reconhecer a pobreza como uma violação dos direitos humanos significa que o combate a essa condição deve ser tratado como uma prioridade, exigindo ações concretas e eficazes por parte do Estado e da sociedade.

Princípios dos Direitos Humanos na Formulação de Políticas Públicas

A integração dos princípios dos direitos humanos na formulação e implementação de políticas públicas é fundamental para garantir que o combate à pobreza seja efetivo e respeitoso da dignidade humana. Esses princípios incluem a universalidade, a indivisibilidade, a interdependência dos direitos, a não discriminação, a participação e a responsabilização.

- **Universalidade e Indivisibilidade dos Direitos:** Todos os direitos humanos são universais e aplicáveis a todas as pessoas, sem discriminação. As políticas públicas devem garantir que todas as pessoas, independentemente de sua condição socioeconômica, tenham acesso a direitos fundamentais como educação, saúde e habitação.

- **Interdependência dos Direitos:** Os direitos humanos são interdependentes e inter-relacionados. Por exemplo, o direito à educação está intrinsecamente ligado ao direito ao trabalho, ao desenvolvimento pessoal e à participação na vida pública. Assim, as políticas de combate à pobreza devem abordar múltiplas dimensões da pobreza simultaneamente.

- **Não Discriminação e Igualdade:** As políticas públicas devem ser desenhadas e implementadas de forma a evitar qualquer forma de discriminação, garantindo igualdade de acesso e oportunidades para todos, especialmente para os grupos mais vulneráveis, como mulheres, crianças, negros, indígenas e pessoas com deficiência.

- **Participação e Responsabilização:** A participação ativa das pessoas afetadas pela pobreza na formulação e implementação de políticas que as impactam é um princípio fundamental dos direitos humanos. As políticas públicas devem ser elaboradas com a participação das comunidades, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e respeitadas. Além disso, o Estado deve ser responsabilizado pela implementação dessas políticas, com mecanismos claros de monitoramento e avaliação.

O Papel dos Tratados Internacionais de Direitos Humanos

O Brasil é signatário de diversos tratados internacionais de direitos humanos que reforçam a necessidade de combater a pobreza e promover o desenvolvimento social. O Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDES(C), por exemplo, es-

tabelece que os Estados têm a obrigação de tomar medidas para assegurar o pleno exercício dos direitos econômicos, sociais e culturais, incluindo o direito a um padrão de vida adequado.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pelas Nações Unidas, também coloca a erradicação da pobreza como seu primeiro objetivo, destacando a necessidade de garantir que todos tenham acesso aos direitos básicos. O Brasil, ao adotar essas metas, compromete-se a desenvolver políticas públicas que não apenas aliviem a pobreza, mas também garantam um desenvolvimento inclusivo e sustentável, baseado nos princípios dos direitos humanos.

Abordagens Baseadas em Direitos Humanos no Combate à Pobreza

As abordagens baseadas em direitos humanos para o combate à pobreza enfatizam a necessidade de empoderar os indivíduos e comunidades pobres, garantindo que eles não sejam meros receptores passivos de assistência, mas agentes ativos de seu próprio desenvolvimento. Isso envolve a criação de condições que permitam às pessoas exercer seus direitos plenamente, como a educação de qualidade, a saúde acessível e o trabalho digno.

Essas abordagens também destacam a importância de um sistema de proteção social robusto, que funcione como uma rede de segurança para as pessoas em situação de vulnerabilidade. Programas de transferência de renda, como o Bolsa Família e o Auxílio Brasil, quando integrados a outras políticas de educação, saúde e habitação, podem ser exemplos de políticas alinhadas com os princípios dos direitos humanos.

Além disso, a educação em direitos humanos é essencial para conscientizar a sociedade sobre a importância de erradicar a pobreza e promover a igualdade. A sensibilização e a formação em direitos humanos ajudam a construir uma cultura de respeito e solidariedade, que é fundamental para sustentar políticas de combate à pobreza.

— Conclusão

O combate à pobreza no Brasil é uma tarefa de imensa complexidade, que exige não apenas ações governamentais robustas, mas também um compromisso contínuo com a justiça social e os direitos humanos. A pobreza, enquanto violação dos direitos fundamentais, demanda políticas públicas que abordem suas causas estruturais e garantam a inclusão social de forma abrangente e sustentável.

Ao longo das últimas décadas, o Estado brasileiro desenvolveu uma série de programas e políticas que buscaram mitigar os efeitos da pobreza e promover o acesso a direitos básicos. No entanto, os desafios persistem, especialmente em termos de desigualdade de renda, regionalização da pobreza, e instabilidade econômica. A crise econômica e social exacerbada pela pandemia de COVID-19 destacou a vulnerabilidade de grandes parcelas da população, evidenciando a necessidade de reforçar e expandir as redes de proteção social.

A integração dos princípios dos direitos humanos nas políticas públicas é crucial para garantir que o combate à pobreza não seja apenas uma resposta emergencial, mas um esforço contínuo para promover a dignidade e a igualdade. Isso inclui garantir o acesso universal e equitativo a serviços essenciais, como educação, saúde e moradia, e promover a participação ativa das comunidades afetadas na formulação e implementação dessas políticas.

Para que o Brasil consiga superar os desafios que ainda persistem, é necessário um compromisso renovado com a justiça social, a transparência e a responsabilidade na governança das políticas públicas. A erradicação da pobreza deve ser vista como um objetivo central e prioritário, que requer a mobilização de recursos e a articulação de esforços em todos os níveis de governo e da sociedade.

Somente através de uma abordagem integrada e orientada pelos direitos humanos será possível construir um Brasil mais justo e inclusivo, onde todos os cidadãos possam viver com dignidade e participar plenamente da vida econômica, social e política do país. A continuidade e o aprimoramento das políticas públicas, aliadas a um forte compromisso com os valores fundamentais dos direitos humanos, são essenciais para que o país avance na construção de uma sociedade mais equitativa e livre da pobreza.

O PAPEL DO BNDES NA REDUÇÃO DE DESIGUALDADES ECONÔMICAS, SOCIAIS E TERRITORIAIS NO BRASIL

— Introdução

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma das principais instituições de fomento do Brasil, desempenhando um papel fundamental na promoção do desenvolvimento econômico e social do país. Desde a sua criação, em 1952, o BNDES tem sido instrumental na implementação de políticas públicas voltadas para a industrialização, modernização da infraestrutura e, mais recentemente, para a redução das desigualdades econômicas, sociais e territoriais. A atuação do banco se estende por diversas áreas estratégicas, incluindo o apoio ao microcrédito, financiamento de projetos sociais e investimentos em regiões menos desenvolvidas.

As desigualdades no Brasil são um desafio histórico e complexo, manifestando-se de diversas formas e em diferentes dimensões. Desigualdades econômicas refletem-se na concentração de renda e riqueza; desigualdades sociais são visíveis no acesso desigual à educação, saúde e habitação; enquanto as desigualdades territoriais evidenciam-se nas disparidades de desenvolvimento entre as diferentes regiões do país. O BNDES, como agente de políticas públicas, tem se empenhado em mitigar essas desigualdades através de uma variedade de instrumentos e programas.

— Origem e Mandato do BNDES: Fundamentos para o Desenvolvimento Nacional

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi criado em 20 de junho de 1952, durante o governo de Getúlio Vargas, com o objetivo inicial de financiar projetos de infraestrutura e indústrias de base que eram essenciais para o desenvolvimento do Brasil.

Naquele período, o país estava em um processo de transição de uma economia predominantemente agrária para uma economia industrializada, e havia uma necessidade premente de investimentos em setores estratégicos que pudessem sustentar esse processo de modernização.

Contexto Histórico e a Criação do BNDES

No início dos anos 1950, o Brasil enfrentava um cenário econômico marcado por limitações estruturais, como a falta de infraestrutura adequada e a necessidade de diversificação da economia. As políticas desenvolvimentistas de Vargas visavam à criação de uma

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DIREITO ADMINISTRATIVO

ESTADO: ELEMENTOS E PODERES; GOVERNO: FUNÇÃO, FORMA, SISTEMAS E ESTRUTURA

— Estado

Conceito, Elementos e Princípios

Adentrando ao contexto histórico, o conceito de Estado veio a surgir por intermédio do antigo conceito de cidade, da *polis grega* e da *civitas* romana. Em meados do século XVI o vocábulo Estado passou a ser utilizado com o significado moderno de força, poder e direito.

O Estado pode ser conceituado como um ente, sujeito de direitos, que possui como elementos: o povo, o território e a soberania. Nos dizeres de Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2010, p. 13), “Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo soberano”.

O Estado como ente, é plenamente capacitado para adquirir direitos e obrigações. Ademais, possui personalidade jurídica própria, tanto no âmbito interno, perante os agentes públicos e os cidadãos, quanto no âmbito internacional, perante outros Estados.

Vejamos alguns conceitos acerca dos três elementos que compõem o Estado:

— **Povo:** Elemento legítima a existência do Estado. Isso ocorre por que é do povo que origina todo o poder representado pelo Estado, conforme dispões expressamente art. 1º, parágrafo único, da Constituição Federal:

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

O povo se refere ao conjunto de indivíduos que se vincula juridicamente ao Estado, de forma estabilizada.

Entretanto, isso não ocorre com estrangeiros e apátridas, diferentemente da população, que tem sentido demográfico e quantitativo, agregando, por sua vez, todos os que se encontrem sob sua jurisdição territorial, sendo desnecessário haver quaisquer tipos de vínculo jurídico do indivíduo com o poder do Estado.

Com vários sentidos, o termo pode ser usado pela doutrina como sinônimo de nação e, ainda, no sentido de subordinação a uma mesma autoridade política.

No entanto, a titularidade dos direitos políticos é determinada pela nacionalidade, que nada mais é que o vínculo jurídico estabelecido pela Constituição entre os cidadãos e o Estado.

O Direito nos concede o conceito de povo como sendo o conjunto de pessoas que detém o poder, a soberania, conforme já foi explicitado por meio do art. 1º. Parágrafo único da CFB/88 dispondo que “Todo poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

— **Território:** pode ser conceituado como a área na qual o Estado exerce sua soberania. Trata-se da base física ou geográfica de um determinado Estado, seu elemento constitutivo, base

delimitada de autoridade, instrumento de poder com vistas a dirigir o grupo social, com tal delimitação que se pode assegurar à eficácia do poder e a estabilidade da ordem.

O território é delimitado pelas fronteiras, que por sua vez, podem ser naturais ou convencionais. O território como elemento do Estado, possui duas funções, sendo uma negativa limitante de fronteiras com a competência da autoridade política, e outra positiva, que fornece ao Estado a base correta de recursos materiais para ação.

Por traçar os limites do poder soberanamente exercido, o território é elemento essencial à existência do Estado, sendo, desta forma, pleno objeto de direitos do Estado, o qual se encontra a serviço do povo e pode usar e dispor dele com poder absoluto e exclusivo, desde que estejam presentes as características essenciais das relações de domínio. O território é formado pelo solo, subsolo, espaço aéreo, águas territoriais e plataforma continental, prolongamento do solo coberto pelo mar.

A Constituição Brasileira atribui ao Conselho de Defesa Nacional, órgão de consulta do presidente da República, competência para “propor os critérios e condições de utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional e opinar sobre seu efetivo uso, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais de qualquer tipo”. (Artigo 91, §1º, III, CFB/88). Os espaços sobre o qual se desenvolvem as relações sociais próprias da vida do Estado é uma porção da superfície terrestre, projetada desde o subsolo até o espaço aéreo. Para que essa porção territorial e suas projeções adquiram significado político e jurídico, é preciso considerá-las como um local de assentamento do grupo humano que integra o Estado, como campo de ação do poder político e como âmbito de validade das normas jurídicas.

— **Soberania:** Trata-se do poder do Estado de se auto administrar. Por meio da soberania, o Estado detém o poder de regular o seu funcionamento, as relações privadas dos cidadãos, bem como as funções econômicas e sociais do povo que o integra. Por meio desse elemento, o Estado edita leis aplicáveis ao seu território, sem estar sujeito a qualquer tipo de interferência ou dependência de outros Estados.

Em sua origem, no sentido de legitimação, a soberania está ligada à força e ao poder. Se antes, o direito era dado, agora é arquitetado, anteriormente era pensado na justiça robusta, agora é engendrado na adequação aos objetivos e na racionalidade técnica necessária. O poder do Estado é soberano, uno, indivisível e emana do povo. Além disso, todos os Poderes são partes de um todo que é a atividade do Estado.

Como fundamento do Estado Democrático de Direito, nos parâmetros do art.1º, I, da CFB/88), a soberania é elemento essencial e fundamental à existência da República Federativa do Brasil.

A lei se tornou de forma essencial o principal instrumento de organização da sociedade. Isso, por que a exigência de justiça e de proteção aos direitos individuais, sempre se faz presente na vida

do povo. Por conseguinte, por intermédio da Constituição escrita, desde a época da revolução democrática, foi colocada uma trava jurídica à soberania, proclamando, assim, os direitos invioláveis do cidadão.

O direito incorpora a teoria da soberania e tenta compatibilizá-la aos problemas de hoje, e remetem ao povo, aos cidadãos e à sua participação no exercício do poder, o direito sempre tende a preservar a vontade coletiva de seu povo, através de seu ordenamento, a soberania sempre existirá no campo jurídico, pois o termo designa igualmente o fenômeno político de decisão, de deliberação, sendo incorporada à soberania pela Constituição.

A Constituição Federal é documento jurídico hierarquicamente superior do nosso sistema, se ocupando com a organização do poder, a definição de direitos, dentre outros fatores. Nesse diapasão, a soberania ganha particular interesse junto ao Direito Constitucional. Nesse sentido, a soberania surge novamente em discussão, procurando resolver ou atribuir o poder originário e seus limites, entrando em voga o poder constituinte originário, o poder constituinte derivado, a soberania popular, do parlamento e do povo como um todo. Depreende-se que o fundo desta problemática está entranhado na discussão acerca da positividade do Direito em determinado Estado e seu respectivo exercício.

Assim sendo, em síntese, já verificados o conceito de Estado e os seus elementos. Temos, portanto:

ESTADO = POVO + TERRITÓRIO + SOBERANIA

Obs. Os elementos (povo + território + soberania) do Estado não devem ser confundidos com suas funções estatais que normalmente são denominadas “**Poderes do Estado**” e, por sua vez, são divididas em: **legislativa, executiva e judiciária**

Em relação aos princípios do Estado Brasileiro, é fácil encontrá-los no disposto no art. 1º, da CFB/88. Vejamos:

Art. 1º *A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado democrático de direito e tem como fundamentos:*

- I - a soberania;
- II - a cidadania;
- III - a dignidade da pessoa humana;
- IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- V - o pluralismo político.

Ressalta-se que os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político são os que mais são aceitos como princípios do Estado. No condizente à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, pondera-se que estes constituem as finalidades que o Estado busca alcançar. Já os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político, podem ser plenamente relacionados com o sentido de organização do Estado sob forma política, e, os conceitos de dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, implicam na ideia do alcance de objetivos morais e éticos.

Elementos

Os pressupostos (elementos essenciais) de existência do Estado, podem ser elencados de forma tríade, compreendendo o elemento **físico** do território, o elemento humano do **povo** e o elemento

subjetivo da **soberania** não obstante alguns autores elencarem, em lugar da soberania, em particular, a aceção de governo, como elemento caracterizador fundamental da noção de Estado

Assim, são três os elementos que formam o Estado:

Território Determinada região geográfica onde se encontra o povo e seu Estado. É a base sobre a qual o Estado atua, e onde ele exerce a sua soberania. A soberania pode ser entendida como o poder que é conferido ou legitimado ao Estado para a sua atuação. Essa soberania é exercida dentro dos seus limites fronteiriços ou ainda frente a outros Estados, no sentido de defesa da integridade territorial. Por meio de estabelecer limites ao poder do Estado e à livre circulação e estabelecimento do povo, cria-se uma ordem, essencial para que se tenha claro até onde devem incidir deveres e obrigações tanto do povo quanto de seu Estado.

Povo é um dos elementos fundamentais para a existência e manutenção do Estado. São habitantes de um determinado território que travam relações entre si e vínculo jurídico com o Poder em sentido amplo. Trata-se das pessoas que guardam em comum o fato de estarem sob o mesmo regime de poder Estatal, dentro de um mesmo esquema de soberania.

Governo é um corpo político formado por diferentes atores políticos e responsável pelo poder e pelo desempenho das funções do Estado em determinado período. O governo é, portanto, transitório. Nos regimes democráticos, por exemplo, a população elege um governo para exercer o poder no Estado por um período de quatro a cinco anos geralmente. Ao fim de cada período, novas eleições acontecem para a renovação desse corpo político.”

Poderes¹

No que diz respeito aos poderes, a Constituição Federal de 1988 adotou um sistema de tripartição de poderes, inicialmente desenvolvida no livro “O Espírito das Leis”, de MONTESSQUIEU, onde encontra-se a metafísica filosófica do que são hoje os três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário.

Com o escopo de que nenhum dos poderes pudesse abusar de suas atribuições, tem-se a justificativa e a necessidade de pensar as limitações através de um sistema que ficou conhecido como “sistema de pesos e contrapesos”, onde cada Poder teria suas limitações, atribuições e obrigações, bem como a de fiscalizar e ser fiscalizado.

Sendo assim, o artigo 2º da Constituição Federal de 1988 positivou o seguinte texto:

“São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.”

Sendo assim, vale analisar cada poder, suas funções típicas e atípicas e como cada um pode frear e ser freado. Enquanto ao povo tudo que não é proibido é permitido, ao Estado é proibido tudo que não lhe for legalmente permitido.

a) Poder Executivo:

O Poder Executivo tem como função típica a administração, em termos simples a função administrativa, trata da gestão de interesses coletivos na sua mais variada dimensão. O poder administrativo é exercido pelo chefe do poder executivo, em cada esfera, devendo observar a vontade do legislador. Alguns exemplos são: o gerenciamento das instituições policiais, de saúde e de educação básica e superior.

1 [Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/estado-governo-e-administracao-publica-no-estado-democratico-de-direito-brasileiro/1220269415>. Acesso em 10.08.2024.]

A função atípica do Poder Executivo é a normativa/legislativa, e pode ser observada no momento em que o chefe de executivo sanciona ou promulga leis. Um claro exemplo de legislação por parte do Poder Executivo são as Medidas Provisórias (MP).

b) Poder Legislativo:

O Poder Legislativo tem como funções típicas a de fiscalizar e legislar sobre o que o incumbir. O processo legislativo pode ocorrer nas três esferas (federal, estadual e municipal), tendo cada uma suas competências e limites. Dentro da esfera federal o Poder Legislativo é representado de forma bicameral pelo Senado e pelo Congresso Nacional, e unicameral no que tange as esferas estaduais e municipais. Cabe ainda ao legislativo o dever de fiscalizar as contas do executivo com apoio do Tribunal de Contas (podendo ser da União, dos Estados ou dos Municípios).

A função atípica do Poder Legislativo são as jurisdicionais e administrativas, uma vez que o Congresso Nacional aceita e o Senado julga os crimes de responsabilidade os Ministros do Supremo Tribunal Federal e o Presidente da República, bem como administra ao organizar seus serviços internos da forma que melhor lhe for conveniente.

c) Poder Judiciário:

A função típica do poder judiciário é exercer a jurisdição (em termos simples? o judiciário julga). Exercido apenas no âmbito estadual e federal, o Poder Judiciário é exercido com a finalidade de resolver litígios entre os civis e, no caso das acusações criminais, do povo (representado pelo Ministério Público) contra infratores das normatividades penais. É um dos poderes mais antigos de que se tem registro, e apenas pode ser exercido através de seus magistrados aprovados em concurso público.

As funções atípicas do Poder Judiciário são as funções normativas, uma vez que redige seus regimentos internos, e administrativas, uma vez que as cortes organizam seus serviços. Não deve-se confundir o poder jurisdicional com o fiscalizador, muito embora possa-se confundir. O exemplo mais clássico é o processo de impeachment dos Governadores de Estado, que são iniciados após a fiscalização as Assembleias Legislativas estaduais e então julgados pelo Poder Judiciário.

— Governo

Conceito

Governo é a expressão política de comando, de iniciativa pública com a fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica contemporânea e atuante.

O Brasil adota a República como forma de Governo e o federalismo como forma de Estado. Em sua obra Direito Administrativo da Série Advocacia Pública, o renomado jurista Leandro Zannoni, assegura que governo é elemento do Estado e o explana como “a atividade política organizada do Estado, possuindo ampla discricionariedade, sob responsabilidade constitucional e política” (p. 71).

É possível complementar esse conceito de Zannoni com a afirmação de Meirelles (1998, p. 64-65) que aduz que “Governo é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente”. Entretanto, tanto o conceito de Estado como o de governo podem ser definidos sob diferentes perspectivas, sendo o primeiro, apresentado sob o critério sociológico, político, constitucional, dentre outros fatores.

No condizente ao segundo, é subdividido em sentido formal sob um conjunto de órgãos, em sentido material nas funções que exerce e em sentido operacional sob a forma de condução política.

O objetivo final do Governo é a prestação dos serviços públicos com eficiência, visando de forma geral a satisfação das necessidades coletivas. O Governo pratica uma função política que implica uma atividade de ordem mediata e superior com referência à direção soberana e geral do Estado, com o fulcro de determinar os fins da ação do Estado, assinalando as diretrizes para as demais funções e buscando sempre a unidade da soberania estatal.

Função é o modo do Estado manifestar sua vontade. As principais funções estatais, portanto, são a legislativa, a executiva e a jurisdicional.

Após o advento da República e a promulgação da Constituição de 1891, houve a tripartição das funções estatais entre o Poder Legislativo, o Poder Executivo e o Poder Judiciário. Assim também dispõe o artigo 2º da atual Constituição Federal, promulgada em 1988.

Ao **Poder Legislativo** cabe, em primeiro lugar, a função legiferante. O respectivo poder elabora as leis, fiscaliza o Executivo e aprova o orçamento público. Também compete ao Poder Legislativo FISCALIZAR o Poder Executivo, com o auxílio dos Tribunais de Contas. São, em suma, as funções precípuas do Poder Legislativo: legiferante e fiscalizatória.

Ao **Poder Executivo** cabe implementar as leis, administrar o país e representar o Estado nas relações internacionais. Cabe a administração do Estado propriamente dita, naquilo que diz respeito ao governo da máquina pública, com a observância das leis provenientes do Poder Legislativo e das decisões proferidas no Poder Judiciário.

Por fim, ao **Poder Judiciário** compete a função JURISDICIONAL, com a resolução dos conflitos de interesses por meio do processo, tendo em vista as leis provenientes do Poder Legislativo, agindo de forma imparcial, garantindo assim a aplicação das leis e protegendo os direitos dos cidadãos.

Formas de governo

As formas de governo dizem respeito ao modo como os governos são organizados, variando de acordo com a forma como os elementos estatais são organizados.

“Segundo Paulo Bonavides, em seu clássico livro Ciência Política, as concepções de forma de governo variam. Podemos fazer distinções de três momentos em que os teóricos definiram tal forma: na Antiguidade, com Aristóteles; na Modernidade, com Maquiavel e Montesquieu; e na contemporaneidade, com autores que se dedicaram e se dedicam a entender as formas mais recentes de governo, com especificidades não notadas pelas vivências políticas anteriores.

Bonavides nota, no entanto, que as classificações mais completas partem da análise aristotélica e moderna, pois elas focam naquilo que é essencial para se entender as formas de governo: “o número de pessoas que exercem o poder soberano”[1]. Nesse sentido, temos como principais formas de governo aquelas que dizem respeito à divisão do poder entre os atores políticos, ou seja, o que está em jogo é quanto um poder é dissolvido.

A divisão de poder e a quantidade de pessoas que exercem a soberania estão diretamente relacionadas ao modo como um governo organiza o Estado e os elementos estatais, de modo a criar diferentes relações entre governante, governados e a “máquina

estatal". É importante salientar que Estado é diferente de governo. Enquanto o primeiro tende a ser algo fixo e pouco alterável, pois diz respeito à ideia de nação que ocupa um determinado território, o governo é algo mais passageiro e tende a durar bem menos do que o Estado."

Quando falamos de formas de governo, referimo-nos ao modo como um determinado governo organiza e divide seus poderes e, sobretudo, como aplica o poder sobre quem é governado. Com o passar dos tempos, as formas de governo sofreram mudanças e foram teorizadas por diferentes filósofos e teóricos políticos. Entre as formas mais conhecidas, podemos citar: tirania, monarquia, democracia, república, principado e despotismo.

Sistemas de governo é a organização de um estado e as formas como seus líderes são escolhidos. Sistema de Governo é o modo como se relacionam os poderes Executivo e Legislativo. Existem os seguintes sistemas de governo: Presidencialista e parlamentarista.

Na Baixa Idade Média na Europa, um governo era definido a partir do chamado "Direito Divino", dada a grande influência da religião sobre o Estado.

Já na modernidade, o maior acesso aos bens de consumo e a necessidade de expandir a economia de mercado levou os estados a mudarem esse sistema.

Emergia assim a democracia, na qual "o poder emana do povo, pelo povo e para o povo", como disse Abraham Lincoln.

Estrutura²

No Brasil, o sistema político está dividido em três esferas: União, Estados e Municípios, além do Distrito Federal (DF). A União, cada Estado, cada Município e o DF é considerado um ente político da República.

Nesse sentido, apenas o país como um todo, a República Federativa do Brasil, possui soberania. Entretanto, todos os entes das três esferas possuem autonomia político-administrativa, de forma que não possuem hierarquia entre si.

Uma dessas esferas possui competências próprias definidas na Constituição. De modo geral, a União cuida de assuntos de interesse nacional e representa o Brasil internacionalmente. Os Estados preocupam-se com matérias atinentes a seus territórios e possuem competências residuais, ou seja, que não são da União nem dos Municípios. Os Municípios, por sua vez, concentram-se nos assuntos locais.

Além das matérias típicas de cada esfera, alguns temas são de interesse transversal de todos os entes e estão previstos nas competências concorrentes e comuns.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

— Princípios Expressos da Administração Pública

Princípio da Legalidade

Surgido na era do Estado de Direito, o Princípio da Legalidade possui o condão de vincular toda a atuação do Poder Público, seja de forma administrativa, jurisdicional, ou legislativa. É considerado

² [Disponível em <https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/605524-esferas-e-poderes#:~:text=Assim%2C%20no%20Brasil%2C%20%20sistema,um%20ente%20pol%C3%ADtico%20da%20Rep%C3%ABlica>. Acesso em 12.08.2024]

uma das principais garantias protetivas dos direitos individuais no sistema democrático, na medida em que a lei é confeccionada por intermédio dos representantes do povo e seu conteúdo passa a limitar toda a atuação estatal de forma geral.

Na seara do direito administrativo, a principal determinação advinda do Princípio da Legalidade é a de que a atividade administrativa seja exercida com observância exata dos parâmetros da lei, ou seja, a administração somente poderá agir quando estiver devidamente autorizada por lei, dentro dos limites estabelecidos por lei, vindo, por conseguinte, a seguir o procedimento que a lei exigir.

O Princípio da Legalidade, segundo a doutrina clássica, se desdobra em duas dimensões fundamentais ou subprincípios, sendo eles: o Princípio da supremacia da lei (primazia da lei ou da legalidade em sentido negativo); e o Princípio da reserva legal (ou da legalidade em sentido positivo). Vejamos:

De acordo com os contemporâneos juristas Ricardo Alexandre e João de Deus, o **princípio da supremacia da lei**, pode ser conceituado da seguinte forma:

O princípio da supremacia da lei, ou legalidade em sentido negativo, representa uma limitação à atuação da Administração, na medida em que ela não pode contrariar o disposto na lei. Trata-se de uma consequência natural da posição de superioridade que a lei ocupa no ordenamento jurídico em relação ao ato administrativo. (2.017, ALEXANDRE e DEUS, p. 103).

Entende-se, desta forma, que o princípio da supremacia da lei, ou legalidade em sentido negativo, impõe limitações ao poder de atuação da Administração, tendo em vista que esta não pode agir em desconformidade com a lei, uma vez que a lei se encontra em posição de superioridade no ordenamento jurídico em relação ao ato administrativo como um todo. Exemplo: no ato de desapropriação por utilidade pública, caso exista atuação que não atenda ao interesse público, estará presente o vício de desvio de poder ou de finalidade, que torna o ato plenamente nulo.

Em relação ao **princípio da reserva legal, ou da legalidade em sentido positivo**, infere-se que não basta que o ato administrativo simplesmente não contrarie a lei, não sendo *contra legem*, e nem mesmo de ele pode ir além da lei *praeter legem*, ou seja, o ato administrativo só pode ser praticado segundo a lei *secundum legem*. Por esta razão, denota-se que o princípio da reserva legal ou da legalidade em sentido positivo, se encontra dotado do poder de condicionar a validade do ato administrativo à prévia autorização legal de forma geral, uma vez que no entendimento do ilustre Hely Lopes Meirelles, na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal, pois, ao passo que na seara particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública, apenas é permitido fazer o que a lei disponibiliza e autoriza.

Pondera-se que em decorrência do princípio da legalidade, não pode a Administração Pública, por mero ato administrativo, permitir a concessão por meio de seus agentes, de direitos de quaisquer espécies e nem mesmo criar obrigações ou impor vedações aos administrados, uma vez que para executar tais medidas, ela depende de lei. No entanto, de acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello, existem algumas restrições excepcionais ao princípio da legalidade no ordenamento jurídico brasileiro, sendo elas: as medidas provisórias, o estado de defesa e o estado de sítio.

Em resumo, temos:



CÓD: OP-178JL-24
7908403559497

BNDES

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Analista- Administração

EDITAL Nº 1, DE 19 DE JULHO DE 2024

VOLUME II

Direito Comercial

1. Sociedades mercantis; Sociedades anônimas.....	9
2. Títulos de crédito	79
3. Contratos mercantis.....	91
4. Arrendamento mercantil	94
5. Contratos bancários.....	97
6. Formas de garantias: garantias reais e pessoais	98

Administração Geral

1. Fundamentos da Administração	107
2. Evolução do Pensamento da Administração.....	107
3. Desenho Estrutural e modelos organizacionais	108
4. Funções e papéis do Administrador.....	109
5. Administração de processos	110
6. Processo decisório	111
7. Sistemas, Processos e Tipos de Controle	111
8. Poder nas organizações e implicações para gestão	112
9. Empreendedorismo e desenvolvimento empresarial.....	113
10. Gerenciamento de projetos: abordagens tradicionais, conceitos básicos, metodologias ágeis	114
11. Gestão de sistemas de informação	115
12. Inovação: Inovação e desenvolvimento. Origens e conceitos de inovação	116
13. Papel da inovação no desenvolvimento da sociedade.....	117
14. Atores e papéis de sistemas de Inovação	118
15. Tipos e fontes de inovação	120
16. Processo de inovação e sua gestão.....	120

Estratégia Empresarial

1. Administração estratégica.....	125
2. O cenário competitivo no século XXI	127
3. Ambiente externo: oportunidades, ameaças, competição na indústria e análise dos concorrentes	128
4. Ambiente interno: recursos, capacidades e competências essenciais.....	130
5. Visão baseada em recursos.....	131
6. Alianças estratégicas	133
7. Liderança estratégica	134
8. Cadeia de valor	136
9. Métodos de implementação da estratégia	137
10. Indicadores de desempenho: conceito, formulação e análise.....	139
11. Balanced Scorecard (BS(C).....	142
12. Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)	143

Gestão De Pessoas e Comportamento Organizacional

1. Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia e cultura	149
2. Gestão por competências	150
3. Gestão do desempenho	154
4. Métricas e indicadores de desempenho na gestão de pessoas	155
5. Desenvolvimento de Pessoas e Educação corporativa.....	157
6. Valorização de soft skills	158
7. Motivação	159
8. Liderança e gestão de equipes.....	161
9. Assédio.....	166
10. Comunicação interpessoal - feedback	166
11. Comunicação Não-Violenta (CNV)	167
12. Escuta empática	168
13. Comunicação organizacional	169
14. Gestão da mudança	170
15. Gestão do Conhecimento	171
16. Aprendizagem organizacional	175
17. Gestão de conflitos e técnicas negociação	176
18. Cultura e clima organizacional	176
19. Qualidade de vida no trabalho	180
20. Diversidade, desigualdade e inclusão nas organizações.....	181
21. Novas formas de relação do trabalho	181
22. Gestão participativa - empowerment	182

Marketing

1. Conceitos e processos. Mercados consumidores e organizacionais	189
2. Marketing de serviços.....	191
3. Marketing institucional	192
4. Desenvolvimento e gestão de produtos	194
5. Estratégias de distribuição	196
6. Formação de preços.....	198
7. Elementos de comunicação de marketing	200

Administração Da Produção E Logística

1. Sistemas de produção: Capacidade e localização. Produto e processo	205
2. Arranjos físicos e fluxo	206
3. Tecnologia de processo.....	207
4. Estoques.....	208
5. Logística: produto logístico; sistemas de transporte; armazenagem; operação do sistema logístico.....	213

6.	Gerenciamento da cadeia de suprimentos (supply chain management)	215
7.	Gestão da qualidade	216

Matemática Financeira E Estatística

1.	Matemática Financeira: Juros simples e juros compostos. Equivalência. Descontos. Anuidades. Métodos de amortização. Séries de pagamentos	223
2.	Estatística descritiva. Medidas de posição. Medidas de dispersão	238
3.	Análise bidimensional	242
4.	Correlação	247
5.	Índices e números índice	249
6.	Probabilidade. Variáveis aleatórias. Distribuição de probabilidade. Amostra. Estimação	255
7.	Teste de hipótese	258
8.	Regressão linear simples	263

Contabilidade E Finanças

1.	Padronização e harmonização contábil: convergência ao IFRS	269
2.	Contabilidade gerencial: estrutura e finalidade das demonstrações contábeis	269
3.	Contabilidade de custos	269
4.	Análise econômico-financeira: análise horizontal e vertical	270
5.	Análise através de indicadores - liquidez	270
6.	Atividade; endividamento; lucratividade	271
7.	Finanças: Risco e retorno: risco de carteira; modelo CAPM	273
8.	Orçamento de capital e fluxos de caixa	274
9.	Técnicas de análise de projetos: payback; payback descontado; VPL; TIR	274
10.	Marcação a mercado	275
11.	Opções reais: método binomial	275
12.	Árvores de decisão	275
13.	Custos e estrutura de capital: custo médio ponderado de capital (WACC)	276
14.	Alavancagem	276
15.	Avaliação de empresas: avaliação pelo fluxo de caixa descontado (modelos DCF e FCFE)	276
16.	Avaliação por múltiplos (múltiplos de patrimônio líquido e múltiplo de valor)	276
17.	Instrumentos de captação, incluindo debêntures incentivadas	277
18.	Fundos de investimento	277
19.	Fundos garantidores	277
20.	Projetos estruturados (Project finance)	277
21.	Gestão de riscos: Risco de mercado. Risco de crédito. Risco de liquidez. Risco operacional e demais riscos não financeiros .	278
22.	Gestão integrada de riscos	278
23.	Matriz de riscos	279
24.	Finanças sustentáveis e Instrumentos financeiros verdes	279
25.	Blended finance	280

Economia

1. Macroeconomia: Agregados macroeconômicos.....	283
2. Sistema monetário.....	283
3. Modelos de análise macroeconômica	284
4. Economia aberta e regimes cambiais	285
5. Políticas econômicas (fiscal e monetária)	285
6. Poupança, Investimento e conta corrente	286
7. Setor Governamental.....	287
8. Ciclo de negócios	288
9. Microeconomia: Teoria do Consumidor.....	289
10. Crescimento econômico	289
11. Microeconomia: Teoria do Consumidor.....	291
12. Teoria da Produção	292
13. Teoria dos Custos	292
14. Oferta competitiva.....	293
15. Estruturas de mercado.....	294
16. Bem-estar.....	295
17. Externalidades	295
18. Bens públicos	296
19. Conjuntura econômica internacional.....	297
20. Relações monetárias internacionais	299
21. Organizações e blocos econômicos, órgãos de fomento e controle do comércio exterior.....	300
22. Economia brasileira: a economia brasileira no pós-guerra; as sucessivas tentativas de controle da inflação; a estabilização econômica.....	301
23. a crise econômica mundial de 2008 e seus impactos na economia brasileira.....	302
24. medidas governamentais de combate à crise.....	303
25. A recessão de 2016.....	304
26. A pandemia da covid-19 e os impactos na economia brasileira	304

Sistema Financeiro Nacional

1. Estrutura e funcionamento do sistema financeiro nacional.....	309
2. Órgãos reguladores e demais instituições	309
3. Dinâmica do mercado.....	325
4. Mercado bancário.....	325
5. Títulos públicos	327
6. Taxas de juros.....	327
7. Mercado de ações.....	328
8. Mercado futuro.....	329
9. Mercado de câmbio	330

Sustentabilidade E Governança Corporativa

1. A abordagem ASG: evolução recente	335
2. Dimensões atuais da responsabilidade social corporativa.....	340
3. Ética, integridade, valores e cultura e sua relação com a responsabilidade social	345
4. Código e comissão de ética nas empresas	350
5. Compliance	354
6. Governança corporativa: princípios fundamentais, estruturas de Governança Corporativa	359
7. estruturas de controle e tomada de decisão e Transparência	360
8. Conceitos básicos de gestão ambiental e climática	364
9. Impactos ambientais e climáticos de empreendimentos	368
10. Negócios de Impacto	372
11. Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da ONU.....	377
12. Transição energética	382

Sistema BNDES - FINAME, BNDESPAR, BNDES LIMITED

1. Sistema Financeiro Nacional: Lei nº 4.595, de 31/12/1964 (artigos 1º, 17º, 18º, 22º ao 24º).....	391
2. Lei nº 5.662, de 21/06/1971 (artigos 1º, 3º, 5º, 6º e 10º).....	392
3. A taxa de longo prazo - TLP (Lei nº 13.483, de 21/09/2017).....	392

DIREITO COMERCIAL

SOCIEDADES MERCANTIS; SOCIEDADES ANÔNIMAS

Sociedades Empresárias ou Mercantis¹

Na sistemática instituída pelo Código Civil, considera-se empresária a sociedade que tenha por objeto o exercício de atividade econômica própria de empresário sujeito a registro (art. 982) ou, ainda, aquela que tenha por objeto atividade econômica organizada de forma empresarial, com empresarialidade ou elemento de empresa, e simples aquelas sociedades cujo objeto não se enquadre nos padrões ditados pela Teoria da Empresa.

De fato, chama-se sociedade mercantil ou empresarial a entidade resultante de um acordo de 2 (duas) ou mais pessoas, que se comprometem a reunir capitais e trabalho para a realização de operações mercantis (empresariais), com fim lucrativo. [(AMÉRICO LUÍS MARTINS DA SILVA, in Sociedades Empresariais, Vol. I, Editora Forense: 2006, Rio de Janeiro, p. 20.)]

Nos termos do art. 983 do Código Civil, a sociedade empresária pode constituir-se segundo um dos seguintes tipos societários: **a) sociedade em nome coletivo; b) sociedade em comandita simples; c) sociedade limitada; d) sociedade em comandita por ações; e) sociedade por ações.**

Sociedade em nome coletivo

A sociedade em nome coletivo tem sua origem nas antigas sociedades familiares, época em que era fundamental que os sócios possuíssem as mesmas responsabilidades e os mesmos poderes. Atualmente ela é regida pelos arts. 1.039 a 1.044 do Código Civil de 2002 e subsidiariamente pelas regras das sociedades simples.

Apesar de não se exigir essa relação familiar para sua constituição, certamente o vínculo de confiança e colaboração para a realização do fim social é indispensável, o que torna a sociedade em nome coletivo uma sociedade de pessoas. **Esse vínculo é tão forte nessa relação que na sociedade em nome coletivo só se admitem como sócios pessoas físicas.**

O mesmo raciocínio se aplica à redação do nome empresarial; já o nome da sociedade em nome coletivo é escrito sob a forma de firma ou razão social, composta pelo patronímico de um ou mais sócios. Se na redação do nome empresarial não for possível incluir o nome de todos os sócios, então se deve acrescentar a expressão “e Companhia”, sua abreviação, & Cia., ou termo equivalente. Exemplo: Vieira, Oliveira & Cia.; Tavares e irmãos (art. 1.042 do Código Civil de 2002).

Por essa razão, inclusive, é que, na sociedade anônima, o termo Cia não pode ser usado no fim do nome empresarial, mas apenas no início ou no meio do nome empresarial (art. 3º da Lei n. 6.404/76).

¹.....
[Gomes, Fábio B. Manual de Direito Empresarial. (9th edição). Grupo GEN, 2022.]

O seu ato constitutivo é um contrato social, o que a torna, portanto, uma sociedade contratual. Esse contrato social poderá ser registrado na Junta Comercial (sociedade empresária) ou no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (sociedade simples), dependendo de o objeto social ser ou não empresarial.

Com o registro surge a personalidade jurídica, e com ela a separação patrimonial dos bens da sociedade e dos sócios. Apesar da autonomia, na sociedade em nome coletivo, **os sócios responderão ilimitadamente pelas obrigações sociais**, ou seja, poderão ser atingidos em seu patrimônio pessoal no valor das dívidas sociais. Por essa razão é que na prática raramente existe esse tipo societário.

A responsabilidade dos sócios é subsidiária, solidária e ilimitada.

- A responsabilidade subsidiária significa que os credores precisarão atingir em primeiro lugar o patrimônio da sociedade, e apenas quando este não for suficiente é que os bens dos sócios podem ser atingidos, respeitando a ordem do art. 1.024 do Código Civil de 2002.

- A responsabilidade solidária e ilimitada significa, que após o término dos bens da sociedade e não satisfeita a dívida, os sócios podem ser cobrados no valor das dívidas sociais, permitindo-se inclusive que os sócios sejam cobrados individualmente, devido à solidariedade. É possível, entretanto, que os sócios limitem a responsabilidade entre si (pacto limitativo de poderes), mas essa limitação é interna, ou seja, entre os sócios, não produzindo efeitos em relação a terceiros (art. 1.039 do Código Civil de 2002).

O credor particular do sócio não terá direito a liquidação da cota do seu devedor antes da dissolução da sociedade, a não ser que a sociedade tenha sido prorrogada tacitamente, se tivesse sido constituída por prazo determinado, ou ainda quando for acolhida a oposição judicial, proposta pelo credor no prazo de 90 dias contados do prazo dilatatório (art. 1.043 do Código Civil de 2002).

Importante: em virtude da responsabilização patrimonial dos sócios, o incapaz não pode ser sócio, já que o legislador quis proteger o seu patrimônio.

Sociedade em Comandita Simples

A sociedade em comandita simples é uma sociedade personificada que adquire sua personalidade jurídica com o registro na Junta Comercial (sociedade empresária) ou no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas (sociedade simples), dependendo de o objeto social ser ou não empresarial.

A sociedade em comandita simples é regida pelos arts. 1.045 a 1.051 do Código Civil de 2002, e subsidiariamente pelas regras da sociedade em nome coletivo e, em seguida, as regras da sociedade simples, no que for compatível com esse tipo societário (art. 1.046 do Código Civil de 2002).

A sociedade em comandita simples é constituída pela composição necessária de duas categorias de sócios: comanditado e comanditário.

Os sócios comanditados – que só podem ser pessoas físicas – são os que assumem o risco da atividade, pois respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais. É claro que, por se tratar de uma sociedade personificada, a sociedade é responsável pelas dívidas sociais. Nos casos em que os bens da sociedade estiverem esgotados, os bens dos sócios comanditados serão atingidos de forma subsidiária (art. 1.045 do Código Civil de 2002).

Como são os comanditados que administram e possuem a responsabilidade ilimitada, também são eles que emprestam seus nomes à razão social (art. 1.047 do Código Civil de 2002).

Os sócios comanditários – que podem ser pessoas físicas ou jurídicas – têm por obrigação investir o valor correspondente à sua cota, e respondem limitadamente pelo valor de sua cota. Apesar de poderem fiscalizar os atos de gestão, e até serem constituídos procuradores em determinados atos, não podem administrar a sociedade, sob pena de responder da mesma forma que os comanditados (arts. 1.045 e 1047 do CC).

A sociedade em comandita simples é uma sociedade de pessoas pela presença da *affectio societatis* especialmente com relação aos sócios comanditados.

Para que exista a sociedade em comandita simples é necessária, sempre, a existência das duas categorias de sócios, já que a ausência por mais de 180 dias de uma das categorias dos sócios resultará em dissolução da sociedade (art. 1.051, II, do Código Civil de 2002).

O incapaz só pode ser sócio comanditário, pela não participação na gestão da sociedade e pela proteção patrimonial. Da mesma forma, o servidor público só pode ser sócio comanditário, pois não pode ser administrador de sociedade (art. 117, X, da Lei n. 8.112/90).

Sociedade Limitada

A maioria das sociedades brasileiras, organizam-se sob a forma de sociedade limitada. É o tipo mais popular, escolhido por sócios de pequenos empreendimentos até grandes empresas, como a Volkswagen do Brasil Ltda.

A **Sociedade Limitada**² é uma sociedade contratual regida de forma complementar pelo Código Civil nos arts. 1.052 a 1.087. Entretanto, nas omissões do texto próprio para a sociedade limitada, aplicam-se subsidiariamente as regras das sociedades simples e, se o contrato expressamente previr, a Lei das Sociedades Anônimas, supletivamente (art. 1.053, caput e parágrafo único, do CC/2002).

Na sociedade limitada, a responsabilidade do(s) sócio(s) pelas obrigações da sociedade é restrita ao valor não integralizado de suas quotas (artigo 1.052 do Código Civil), embora todos sejam solidariamente responsáveis pela integralização total do capital social.

Desse modo, se um sócio já integralizou suas quotas, mas há sócios que ainda não o fizeram, todos poderão ser solidariamente demandados por esse valor em aberto. Realizado todo o capital, finda-se a possibilidade de se voltar contra os sócios – e seu patrimônio – para a satisfação de créditos contra a sociedade limitada (simples ou empresária), salvo a desconsideração da personalidade jurídica, que se estudará posteriormente. Esse mecanismo é um incentivo jurídico ao investimento em atividade negocial: os que

2.
[Vido, Elisabete. *Prática jurídica empresarial. (11th edição). Editora Saraiva, 2023.*]

aceitam participar da sociedade sabem que, agindo licitamente, seu patrimônio pessoal estará protegido; assim, se o negócio não der certo, perderão apenas o que investiram (o valor de suas quotas), não mais.

A sociedade limitada pode ser constituída por uma ou mais pessoas (§ 1º do artigo 1.052 do Código Civil), naturais ou jurídicas, podendo existir apenas um só sócio.

*** As Alterações produzidas pela Lei 13.874/19 trouxeram para o Direito Brasileiro essa nova figura de sociedade unipessoal que, portanto, funcionará como uma espécie de conjunto unitário: sociedade de um só sócio, um só quotista.**

A sociedade limitada segue os artigos 1.052 a 1.087 do Código Civil, que lhe são específicos, sendo regidas supletivamente pelas normas das demais sociedades contratuais. Em se tratando de sociedade empresária, o contrato social pode prever, expressamente, que a sociedade se regerá supletivamente pelas normas da sociedade anônima. Mesmo se for uma sociedade limitada unipessoal, prevê o § 2º do artigo 1.052 do Código Civil, será necessário haver um contrato social que atenda a todos os requisitos especificados em lei. Está-se diante da figura do denominado contrato consigo mesmo, já aceito pelo Direito moderno desde o século XX. Note-se que, por se tratar de ato jurídico levado a registro, acaba funcionando muito mais como uma declaração pública de direitos e deveres e, assim, quase um contrato com o restante da sociedade: o contrato social obriga o sócio, tanto quanto obriga a sociedade, perante o restante da comunidade.

O registro da sociedade limitada se fará no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, se sociedade simples, ou na Junta Comercial, se sociedade empresária. O nome comercial – que poderá ser razão social ou denominação – deverá vir acrescido, obrigatoriamente, da palavra limitada, por extenso ou abreviada (Ltda.).

Natureza jurídica

A sociedade limitada não é, em abstrato, de pessoas nem de capital. Será de uma ou de outra forma, de acordo com o previsto no contrato social.

Será de pessoas quando o contrato social contemplar cláusulas de controle para a entrada de terceiros estranhos à sociedade, como no caso de condicionar a cessão de quotas sociais à anuência dos demais cotistas, a impenhorabilidade das quotas, o impedimento da sucessão dos herdeiros por morte de sócio etc. Se nada for estabelecido sobre esses assuntos, a sociedade será de capital.

A sociedade limitada pode ser empresarial ou simples, dependendo da atividade exercida e, conseqüentemente, de onde ela foi registrada, se na Junta Comercial ou no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Affectio societatis

Affectio societatis é o vínculo entre os sócios que representa uma confiança mútua e a vontade de cooperação para a realização da atividade empresarial, combinando esforços e mantendo o dever de lealdade.

A quebra da affectio societatis é causa de retirada do sócio, mas não permite a exclusão de sócio.

Nome empresarial

A sociedade limitada pode utilizar como nome empresarial a firma ou a denominação. No caso da utilização da firma social, basta a utilização do nome de um ou mais sócios seguido da terminação limitada ou sua abreviatura. No caso da utilização da denominação, deve constar o nome inventado pelos sócios, seguido do ramo de atividade e da terminação limitada ou sua abreviatura (art. 1.158 do CC/2002).

A Lei n. 14.195/21 permitiu que o nome empresarial fosse redigido usando o CNPJ (art. 35-A da Lei n. 8.934/96).

***Importante lembrar que o nome empresarial não pode ser objeto de alienação de forma isolada (art. 1.164 do CC/2002).**

ATENÇÃO

A falta da terminação “limitada” gera a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores que se utilizarem do nome sem essa terminação (art. 1.158 do CC/2002). Salienta, ainda, o parágrafo único do art. 1.164: “O adquirente de estabelecimento, por ato entre vivos, pode, se o contrato o permitir, usar o nome do alienante, precedido do seu próprio, com a qualificação de sucessor”.

Capital Social

O capital social é um bem intangível composto da somatória dos recursos trazidos pelos sócios à empresa, expressos em moeda nacional. Se tais recursos forem bens, será necessária uma avaliação dos sócios ou de terceiros, para que os valores possam compor o capital social da empresa. Nesse caso, os sócios permanecem responsáveis solidariamente pela avaliação realizada por até cinco anos após a data de sua realização (art. 1.055, § 1º, do CC/2002).

Lembrando que, pelo Código Civil, é proibido o ingresso de sócio que não contribua com recursos, mas apenas com trabalho, de tal modo que a figura do sócio de indústria foi abolida do atual ordenamento (art. 1.055, § 2º, do CC/2002).

Em relação à cessão de quotas, se o contrato social for omissivo, um sócio pode livremente ceder suas quotas a outro sócio independentemente da concordância dos demais, mas, se quiser cedê-las para terceiros estranhos à sociedade, isso somente será possível se não ocorrer a oposição dos sócios que representem mais de um quarto do capital social. A cessão só produzirá efeitos perante a sociedade e terceiros após a averbação do contrato social (art. 1.057, parágrafo único, do CC/2002).

Sociedade Unipessoal Ltda.

A Lei n. 13.874/2019 criou a figura da Sociedade Unipessoal Limitada permitindo que a sociedade Ltda. seja constituída por apenas um sócio, permanecendo dessa forma durante toda sua existência (art. 1.052 do CC). Portanto, todos artigos da sociedade limitada serão aplicados levando em conta essa peculiaridade.

Responsabilidade

A responsabilidade da sociedade é ilimitada por todas as obrigações assumidas, mas os sócios respondem de forma limitada e subsidiária pelas obrigações sociais.

A regra geral da responsabilidade na sociedade limitada estabelece que cada sócio responde pela integralização do capital subscrito e, solidariamente, pelo capital não integralizado (art. 1.052 do CC/2002).

Enquanto os sócios não registrarem o ato constitutivo de sociedade empresarial da qual fazem parte, o regramento que deverá ser utilizado é o da sociedade comum (arts. 986 a 990 do CC/2002).

A responsabilidade dos sócios ocorrerá de forma subsidiária nas seguintes situações:

- Quando os sócios deliberarem de forma contrária à lei ou ao contrato social. A responsabilidade ilimitada dos sócios pelas deliberações infringentes da lei ou do contrato torna desnecessária a desconsideração da personalidade jurídica, por não constituir a autonomia patrimonial da pessoa jurídica escudo para a responsabilização pessoal e direta.

- Quando houver a desconsideração da personalidade jurídica.

Desconsideração da personalidade jurídica

Em caráter de exceção, quando a sociedade não tiver patrimônio suficiente e dependendo da teoria adotada, como veremos a seguir, os sócios e administradores envolvidos responderão ilimitadamente para saldar as obrigações assumidas, ou seja, com seu patrimônio pessoal. Para que isso ocorra será necessária a desconsideração da personalidade jurídica.

Na desconsideração da personalidade jurídica ocorre um afastamento da personalidade jurídica da empresa para se alcançar o patrimônio do sócio e administrador envolvidos, a partir de requerimento do interessado e por decisão judicial.

A desconsideração da personalidade jurídica pode ocorrer baseada na **teoria maior**, nomenclatura usada por Fábio Ulhoa Coelho³ ou na teoria menor.

Para a **teoria maior**, a desconsideração só pode ocorrer se houver abuso da personalidade jurídica, caracterizada pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial.

Para a teoria menor, a desconsideração pode ocorrer pela simples insolvência da personalidade jurídica. A justificativa da utilização da teoria menor é que existem credores não negociais, como os trabalhadores e os consumidores, que não podem assumir o risco do negócio nem tomar garantias quando firmam seus contratos com as empresas.

O Código Civil adota a teoria maior ao prever no seu art. 50:

“Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica beneficiados direta ou indiretamente”.

O Código de Defesa do Consumidor, no seu art. 28, caput, adota a teoria maior, quando define: *“O juiz poderá desconsiderar a personalidade jurídica da sociedade quando, em detrimento do consumidor, houver abuso de direito, excesso de poder, infração da lei, fato ou ato ilícito ou violação dos estatutos ou contrato social. A desconsideração também será efetivada quando houver falência, estado de insolvência, encerramento ou inatividade da pessoa jurídica provocados por má administração”*

3
[Curso de Direito Comercial, p. 47.]

Entretanto, percebe-se claramente a utilização da teoria menor no art. 28, § 5º, do CDC: “*Também poderá ser desconsiderada a pessoa jurídica sempre que sua personalidade for, de alguma forma, obstáculo ao ressarcimento de prejuízos causados aos consumidores*”.

Controle da sociedade

Na sociedade limitada, o poder de mando da empresa é definido primeiro por quem possui o maior número de quotas. Se houver empate em relação ao número de quotas, a definição será dada pelo número de sócios e, se o empate ainda prevalecer, então apenas uma decisão judicial resolverá a questão (art. 1.010 do CC/2002).

Administrador

A sociedade pode ser gerida por um administrador sócio ou não sócio (art. 1.060 do CC/2002).

Nessa qualidade, se o administrador não sócio praticar ato de gestão contrariando expressamente decisão tomada em reunião de sócios, cuja ata foi arquivada na Junta Comercial, agirá com excesso de poderes, e essa circunstância poderá ser oposta a terceiros (arts. 1.013, § 2º, 1.015 e 1.016 do CC/2002).

É imprescindível que o administrador, sócio ou não sócio, seja identificado no contrato ou em ato separado devidamente registrado na Junta Comercial, a fim de que terceiros saibam quem representa a empresa e quais atos essa pessoa pode realizar (art. 1.012 do CC/2002).

A designação de administradores não sócios dependerá da aprovação de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos sócios, enquanto o capital não estiver integralizado, e da aprovação de titulares de quotas correspondentes a mais da metade do capital social, após a integralização, conforme recente mudança, pela Lei nº 14.451, de 2022.

Se o contrato social for omissivo quanto à função do administrador, ela será exercida pelos sócios separadamente (art. 1.013 do CC/2002). Tal prerrogativa, entretanto, não atinge os sócios que vierem a ingressar na sociedade posteriormente.

Os poderes concedidos ao administrador sócio são irrevogáveis, quando previstos no contrato social, a não ser por justa causa, enquanto os poderes concedidos a um administrador não sócio são revogáveis a qualquer tempo. É importante ressaltar que, se os poderes concedidos a um administrador sócio estiverem previstos em documento separado do contrato social, esses poderes também são revogáveis (art. 1.019, parágrafo único, do CC/2002).

O administrador responde:

- Solidariamente com a sociedade pelos atos que praticar, antes de requerer a averbação do documento que o nomeia na Junta Comercial (art. 1.012 do CC/2002);

- Por perdas e danos perante a sociedade, se agir contrariando a vontade da maioria dos sócios ou simplesmente desempenhar suas funções com culpa (arts. 1.013, § 2º, e 1.016 do CC/2002).

Assembleias

As decisões de uma sociedade limitada são tomadas por assembleias ou reuniões. A terminologia “reunião” será utilizada quando a sociedade for composta de até 10 sócios, enquanto o termo “assembleia” será utilizado quando a sociedade for composta de mais de 10 sócios (art. 1.072, § 1º, do CC/2002), e poderá ocorrer presencialmente ou digitalmente (art. 1.080 do CC/2002).

A assembleia deve ser convocada pelos administradores, mas, diante de sua inércia por mais de 60 dias, qualquer sócio poderá fazer a convocação, ou ainda os sócios titulares de pelo menos 20% do capital social se o administrador permanecer inerte por oito dias diante do pedido de convocação (art. 1.073, I, do CC/2002).

Para que a convocação ocorra, é necessário que sejam respeitadas as seguintes solenidades:

– Três publicações em jornal de grande circulação e no Diário Oficial;

– A primeira publicação deve respeitar a antecedência mínima de oito dias da data da assembleia (art. 1.152, § 3º, do CC/2002);

– É necessário o quórum de instalação da assembleia de no mínimo 1/2 do capital social (arts. 1.071, V, e VI e 1.076, II, do CC/2002).

Se todos os sócios estiverem presentes na assembleia ou houver uma declaração por escrito sobre a ciência de todos eles a respeito da assembleia, as publicações serão dispensadas (art. 1.072, § 2º, do CC/2002).

Se, na data fixada, não estiver presente o quórum mínimo de sócios, será necessária uma segunda convocação, que seguirá as solenidades anteriormente descritas, com a diferença de que o período de antecedência a ser respeitado para a primeira publicação será de cinco dias. Nessa segunda convocação não há quórum de instalação.

O sócio poderá participar e votar a distância em reunião ou em assembleia, nos termos do regulamento do órgão competente do Poder Executivo federal (art. 1.080-A do CC/2002).

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um órgão facultativo que depende de previsão no contrato social. São atribuições do Conselho Fiscal:

- Examinar os livros e papéis da sociedade ao menos de três em três meses (art. 1.069, I, do CC/2002);

- Lavrar o livro de atas e pareceres (art. 1.069, II, do CC/2002);

- Exarar no mesmo livro e apresentar à assembleia anual dos sócios parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o balanço patrimonial e o de resultado econômico (art. 1.069, III, do CC/2002);

- Denunciar erros, fraudes ou crimes que descobrirem (art. 1.069, IV, do CC/2002);

- Convocar a assembleia dos sócios por motivos graves e urgentes (art. 1.069, V, do CC/2002);

- Praticar, durante o período da liquidação da sociedade, os atos a que se refere este artigo, tendo em vista as disposições especiais reguladoras da liquidação.

Quórum qualificado

As decisões da sociedade limitada devem ser tomadas mediante assembleias por maioria de votos. Entretanto, algumas decisões só podem ser tomadas de forma unânime. É o caso da dissolução de sociedade com prazo determinado.

É necessária a concordância de 1/2 do capital social (arts. 1.071, V e VI, e 1.076, II, do CC/2002) para:

- Modificação do contrato social;

- Aprovação de incorporação, fusão e dissolução.

É necessária a concordância de no mínimo de 2/3 dos sócios (art. 1.061 do CC/2002) para a designação de administrador não sócio, quando o capital social não estiver totalmente integralizado.

ADMINISTRAÇÃO GERAL

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma área fundamental em qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição pública, uma ONG ou até mesmo uma família. Ela envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle de recursos para alcançar os objetivos estabelecidos. Vamos explorar os fundamentos básicos dessa disciplina, compreendendo seus conceitos, características e finalidade.

Conceitos Fundamentais:

1. Planejamento: É a fase inicial do processo administrativo, onde são definidos os objetivos a serem alcançados e as estratégias para atingi-los. Envolve prever as necessidades futuras e elaborar planos de ação para enfrentar os desafios.

2. Organização: Refere-se à estruturação dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros, materiais ou tecnológicos. Envolve a divisão de tarefas, a definição de responsabilidades e a criação de hierarquias claras.

3. Direção: Consiste em orientar e motivar as pessoas para que elas executem as atividades conforme planejado. Envolve liderança, comunicação eficaz e capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores.

4. Controle: É a etapa final do processo administrativo, onde são avaliados os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos. Envolve monitorar o desempenho, identificar desvios e tomar medidas corretivas quando necessário.

Características Essenciais:

1. Universalidade: Os princípios da administração são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do seu tamanho, natureza ou setor de atuação.

2. Interdisciplinaridade: A administração envolve conhecimentos de diversas áreas, como economia, psicologia, sociologia, direito e tecnologia da informação.

3. Flexibilidade: As técnicas e práticas administrativas devem ser adaptadas às mudanças no ambiente externo e interno da organização.

4. Complexidade: A administração lida com sistemas complexos, onde as interações entre os diferentes elementos podem gerar resultados imprevisíveis.

Finalidade da Administração:

1. Alcançar Objetivos: A principal finalidade da administração é garantir que a organização atinja seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

2. Maximizar Recursos: A administração busca utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível, otimizando o uso de tempo, dinheiro, pessoas e materiais.

3. Adaptar-se às Mudanças: Em um mundo em constante transformação, a administração deve ser capaz de se adaptar às mudanças do ambiente externo e interno, antecipando-se a elas sempre que possível.

4. Promover o Desenvolvimento: A administração não se limita apenas a alcançar metas de curto prazo, mas também busca promover o desenvolvimento sustentável da organização a longo prazo.

Em geral, os fundamentos básicos de administração englobam conceitos como planejamento, organização, direção e controle; características como universalidade, interdisciplinaridade, flexibilidade e complexidade, e uma finalidade voltada para o alcance de objetivos, maximização de recursos, adaptação às mudanças e promoção do desenvolvimento organizacional. Dominar esses fundamentos é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO.

A administração é uma disciplina fundamental para o sucesso organizacional e tem evoluído significativamente ao longo do tempo. Desde o início das práticas administrativas, com as primeiras evidências de organização complexa na Antiguidade, até à revolução industrial que trouxe novas abordagens e métodos de gestão, a administração tem sido uma força decisiva na estruturação e funcionamento das instituições. A compreensão do pensamento gerencial ao longo da história fornece uma perspectiva valiosa sobre como os princípios e práticas que moldam a gestão moderna foram desenvolvidos e refinados ao longo dos tempos.

Este artigo explora as principais etapas da evolução do pensamento administrativo, desde as suas raízes iniciais, com abordagens pragmáticas e rudimentares à gestão de recursos e pessoas, até ao surgimento de teorias e modelos mais sofisticados do “período contemporâneo”. Desde a gestão científica de Frederick Taylor até às teorias modernas de gestão ágil e inovadora, cada fase da evolução da gestão fornece informações sobre como as organizações podem melhorar a sua eficiência e eficácia. O exame desta trajetória histórica não só esclarece os princípios subjacentes às práticas de gestão atuais, mas também destaca a adaptação contínua das teorias de gestão às necessidades e aos contextos organizacionais em mudança.

Administração Clássica

A administração clássica começou a se formar no final do século XIX e início do século XX. Entre os primeiros teóricos, destacam-se Frederick Taylor e Henri Fayol.

Frederick Taylor é conhecido por seu trabalho em administração científica, que enfatizava a eficiência e a produtividade por meio da análise e aprimoramento dos processos de trabalho. Taylor propôs métodos sistemáticos para aumentar a eficiência dos trabalhadores e introduziu conceitos como a especialização do trabalho e a padronização das tarefas.

Henri Fayol, por outro lado, desenvolveu a teoria administrativa clássica que se concentrou na gestão em níveis hierárquicos e nas funções da administração. Fayol identificou as funções básicas da administração como planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Seus princípios, como a unidade de comando e a divisão do trabalho, ainda são relevantes na prática administrativa.

Teoria das Relações Humanas

Na década de 1930, o foco da administração começou a se mover para a importância das relações humanas e da motivação dos funcionários. A pesquisa de Elton Mayo, conhecida como os Experimentos de Hawthorne, demonstrou que a produtividade dos trabalhadores aumentava não apenas pelas condições físicas de trabalho, mas também pela atenção que recebiam e pelo sentido de pertencimento.

Os teóricos das relações humanas, como Abraham Maslow e Douglas McGregor, expandiram esses conceitos. Maslow introduziu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, sugerindo que os indivíduos são motivados por uma hierarquia de necessidades, desde necessidades básicas até necessidades de autorrealização. McGregor, por sua vez, desenvolveu as Teorias X e Y, que descrevem diferentes perspectivas sobre a motivação dos funcionários e a natureza do trabalho.

Teoria Comportamental e Desenvolvimento Organizacional

A partir da década de 1950, a teoria comportamental ganhou destaque. Essa abordagem foca na compreensão do comportamento humano dentro das organizações e como as ações e reações dos indivíduos afetam a eficácia organizacional. Os teóricos comportamentais estudaram aspectos como liderança, dinâmica de grupo e tomada de decisões.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu como uma abordagem sistemática para melhorar a saúde organizacional e promover mudanças positivas. O DO utiliza técnicas de intervenção para ajudar as organizações a se adaptarem e se desenvolverem, abordando aspectos como cultura organizacional, comunicação e processos de mudança.

Teoria Contingencial e Abordagens Modernas

Nos anos 1960 e 1970, a teoria contingencial surgiu, destacando que não existe uma única abordagem gerencial que funcione para todas as organizações. Em vez disso, a eficácia da gestão depende de vários fatores, incluindo o ambiente externo e as características internas da organização.

As abordagens modernas da administração incluem a teoria dos sistemas, que vê as organizações como sistemas abertos que interagem com o ambiente externo, e a gestão da qualidade total (TQM), que foca na melhoria contínua da qualidade e satisfação do cliente. A administração estratégica também se tornou uma área indispensável, enfatizando a importância do planejamento de longo prazo e da adaptação ao mercado.

A evolução do pensamento gerencial reflete a crescente complexidade das organizações e a necessidade de abordagens mais sofisticadas para enfrentar os desafios do ambiente de negócios. Desde os princípios rigorosos da gestão científica até à abordagem mais adaptativa e integrada das teorias modernas, cada fase forneceu informações valiosas sobre como otimizar a gestão e melhorar a eficácia organizacional. As contribuições de pioneiros como Frederick Taylor e Henri Fayol lançaram as bases para práticas sistemá-

ticas e eficazes, enquanto teorias mais recentes, como a gestão da qualidade total e a teoria da contingência, abordam a necessidade de flexibilidade e resposta dinâmica à mudança.

À medida que o mundo empresarial continua a evoluir, as organizações devem adaptar os seus métodos de gestão às novas realidades e desafios. O conhecimento das diferentes abordagens administrativas permite aos gestores escolher e implementar as melhores práticas para as suas necessidades específicas e o contexto em que atuam. O estudo contínuo das teorias administrativas e da sua aplicação prática é essencial para garantir a inovação, eficiência e sustentabilidade organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para todos os envolvidos.

DESENHO ESTRUTURAL E MODELOS ORGANIZACIONAIS

O desenho estrutural e os modelos organizacionais são elementos essenciais para o funcionamento eficiente de qualquer organização. Eles definem a maneira como uma empresa é estruturada e como suas atividades são coordenadas para atingir os objetivos estratégicos. Este artigo explora os principais conceitos relacionados ao desenho estrutural e os diversos modelos organizacionais que influenciam o desempenho e a eficácia das organizações.

O Que é Desenho Estrutural?

O desenho estrutural refere-se à maneira como uma organização é configurada para facilitar o fluxo de trabalho e a comunicação entre seus membros. Ele envolve a criação de uma estrutura que define as responsabilidades, a hierarquia e os relacionamentos dentro da organização. O desenho estrutural busca otimizar a eficiência e a eficácia, alinhando a estrutura da organização com seus objetivos estratégicos e operacionais.

O desenho estrutural pode ser representado em diferentes formatos, como organogramas e diagramas de fluxo de trabalho. Esses formatos ajudam a visualizar a divisão de tarefas, as linhas de autoridade e as interações entre departamentos e funções. O objetivo é criar uma estrutura que permita um fluxo de trabalho eficiente, minimize a duplicação de esforços e melhore a comunicação interna.

Modelos Organizacionais Tradicionais

Existem vários modelos organizacionais tradicionais que foram desenvolvidos ao longo do tempo para abordar diferentes necessidades e contextos. Entre os mais conhecidos estão:

- **Modelo Funcional:** Neste modelo, a organização é dividida em departamentos baseados em funções específicas, como marketing, finanças e produção. Cada departamento é responsável por uma área de especialização, o que facilita a coordenação e o controle das atividades dentro dessas funções. No entanto, o modelo funcional pode levar a uma visão limitada do negócio e dificultar a colaboração entre departamentos.

- **Modelo Divisional:** O modelo divisional organiza a empresa em unidades ou divisões independentes, cada uma responsável por um produto, serviço ou mercado específico. Cada divisão opera como uma entidade quase autônoma com suas próprias funções de apoio, como marketing e finanças. Esse modelo permite uma maior flexibilidade e foco em produtos ou mercados específicos, mas pode resultar em redundâncias e maior complexidade na coordenação entre divisões.

- **Modelo Matricial:** O modelo matricial combina elementos dos modelos funcional e divisional. Os funcionários são agrupados tanto por função quanto por projeto ou produto, criando uma matriz de responsabilidades e autoridade. Isso permite uma melhor coordenação e colaboração entre diferentes áreas e projetos. Contudo, a estrutura matricial pode criar complexidades adicionais na gestão e na definição de responsabilidades.

Modelos Organizacionais Contemporâneos

Com o avanço das práticas de gestão e a mudança nas demandas do mercado, surgiram modelos organizacionais mais contemporâneos que se adaptam melhor ao ambiente dinâmico e competitivo:

- **Modelo em Rede:** Também conhecido como modelo de rede, este modelo se caracteriza pela descentralização e pela colaboração com parceiros externos. A organização central coordena uma rede de parceiros e fornecedores, permitindo uma maior flexibilidade e inovação. Este modelo é especialmente relevante para empresas que buscam se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e explorar novas oportunidades de forma ágil.

- **Modelo Holocrático:** A holocracia é uma abordagem que distribui a autoridade e a tomada de decisão por toda a organização, em vez de depender de uma hierarquia rígida. A estrutura é baseada em equipes autônomas chamadas de “círculos”, que têm a autonomia para tomar decisões dentro de seus domínios. Esse modelo visa aumentar a agilidade e a inovação, promovendo um ambiente mais colaborativo e adaptável.

- **Modelo de Organizações Aprendentes:** Esse modelo enfatiza a capacidade de aprender e se adaptar continuamente. As organizações aprendentes promovem uma cultura de inovação e melhoria contínua, incentivando o desenvolvimento de habilidades e o compartilhamento de conhecimento entre seus membros. Esse modelo é essencial para empresas que operam em ambientes de rápida mudança e alta complexidade.

A compreensão do desenho estrutural e dos modelos organizacionais é essencial para a criação de estruturas que maximizam a eficiência e a adaptabilidade das organizações. Enquanto os modelos tradicionais, como o funcional e o divisional, oferecem uma base sólida para a organização e coordenação de atividades, os modelos contemporâneos, como o holocrático e o de redes, respondem à necessidade crescente de flexibilidade e inovação em um ambiente de negócios dinâmico. A escolha do modelo adequado deve ser alinhada às características específicas da organização e ao ambiente em que opera, considerando fatores como a complexidade dos processos, a velocidade de mudança do mercado e a necessidade de colaboração entre equipes.

Adotar o modelo organizacional certo não apenas facilita a gestão interna, mas também promove uma cultura organizacional que pode responder rapidamente às mudanças e explorar novas oportunidades. A eficácia do desenho estrutural está diretamente ligada à capacidade da organização de se ajustar às demandas externas e internas, garantindo um fluxo de trabalho eficiente e uma comunicação eficaz. Portanto, o estudo e a aplicação cuidadosa desses modelos são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no competitivo cenário atual.

FUNÇÕES E PAPEIS DO ADMINISTRADOR

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR



A administração é um campo essencial que desempenha um papel indispensável na organização e coordenação de atividades para atingir os objetivos estabelecidos. Os administradores são responsáveis por planejar, organizar, liderar e controlar os recursos da organização, sendo fundamentais para o sucesso e a eficácia das operações. Este artigo explora as principais funções e papéis dos administradores, destacando como eles contribuem para a realização das metas organizacionais e a manutenção da eficiência operacional.

Funções do Administrador

As funções do administrador são atividades essenciais que garantem o funcionamento eficaz da organização. De acordo com o teórico Henri Fayol, as principais funções da administração incluem:

- **Planejamento:** Esta função envolve a definição de metas e a formulação de estratégias para alcançá-las. O planejamento é uma etapa crítica que estabelece a direção para a organização e inclui a identificação de recursos necessários, a definição de cronogramas e a antecipação de possíveis desafios. Um planejamento eficaz permite que a organização se prepare para o futuro e adapte suas estratégias conforme necessário.

- **Organização:** Após o planejamento, a função de organização é responsável por estruturar e alocar recursos de forma eficiente. Isso inclui a criação de uma estrutura organizacional que define os papéis e responsabilidades, a coordenação de tarefas e a disposição adequada dos recursos humanos e materiais. A organização visa garantir que todas as partes da empresa trabalhem de forma integrada e eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos.

- **Liderança:** A liderança é a função que envolve motivar e influenciar os membros da equipe para atingir os objetivos da organização. Os administradores devem ser capazes de inspirar, comunicar-se de forma eficaz e criar um ambiente de trabalho positivo. A liderança eficaz é indispensável para manter a moral alta, promover a colaboração e assegurar que todos os funcionários estejam comprometidos com as metas da empresa.

- **Controle:** A função de controle envolve o monitoramento e a avaliação do progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Isso inclui a medição de desempenho, a comparação dos resultados com os padrões esperados e a implementação de ações corretivas quando necessário. O controle garante que a organização se mantenha no caminho certo e faça ajustes conforme necessário para garantir a eficácia operacional.

Papeis do Administrador

Os papéis do administrador foram amplamente estudados pelo teórico Henry Mintzberg, que identificou vários papéis distintos que os administradores desempenham em suas funções diárias. Estes papéis incluem:

- **Papéis Interpessoais:** Neste papel, o administrador atua como um líder e representante da organização, interagindo com outros membros da equipe e partes externas. Ele pode representar a empresa em eventos externos, coordenar atividades de equipe e construir relacionamentos que são cruciais para o sucesso organizacional.

- **Papéis Informativos:** Os administradores têm a responsabilidade de coletar, processar e disseminar informações dentro da organização. Eles devem estar atualizados sobre as tendências do setor, o desempenho da empresa e outras informações relevantes. A capacidade de filtrar e comunicar informações de forma eficaz é essencial para a tomada de decisões informadas e para a manutenção da transparência.

- **Papéis Decisórios:** No papel decisório, o administrador é responsável por tomar decisões estratégicas que afetam a direção da organização. Isso inclui a resolução de problemas, a alocação de recursos e a formulação de políticas. As decisões tomadas pelos administradores impactam diretamente o desempenho e o futuro da empresa, exigindo uma análise cuidadosa e uma abordagem estratégica.

As funções e papéis do administrador são essenciais para a eficácia e o sucesso de qualquer organização. O administrador deve equilibrar as habilidades de planejar, organizar, liderar e controlar para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e que a equipe esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Cada função contribui significativamente para o alcance dos objetivos, enquanto as funções interpessoais, informativas e de tomada de decisão garantem uma gestão bem informada e adaptável. A interação perfeita entre essas funções e funções permite ao administrador não apenas gerenciar as operações diárias, mas também responder proativamente aos desafios e oportunidades emergentes.

Além disso, compreender e implementar eficazmente os deveres e funções do administrador é essencial para criar um ambiente de trabalho produtivo e dinâmico. Os gestores que possuem estas competências são capazes de promover um ambiente de colaboração e inovação, conduzir a organização a um desempenho superior e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Com uma abordagem bem estruturada e estratégica, os gestores podem enfrentar a complexidade do mercado atual e conduzir sua organização ao sucesso.

ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados à sua missão institucional¹.

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações. O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas.

Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência.

As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Tarefas da Gestão por Processos

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra as tabelas a seguir:

Tarefas da Gestão de Processos
PROJETAR PROCESSOS
Entender o ambiente interno e externo;
Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças;
Assegurar patrimônio para mudança;
Entender, selecionar e priorizar processos;
Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem;
Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP ² ;
Formar equipe e time de diagnóstico de processos;
Entender e modelar processos de situação atual;
Definir e priorizar problemas atuais;
Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
Reprojetar práticas de gestão e execução de processos;
Entender e modelar processos na situação futura;
Definir mudanças nos processos.

Tarefas da Gestão de Processos
GERIR PROCESSOS
Implantar novos processos;
Implementar processos e mudanças;

² MIASP é um Método para Identificação, Análise e Solução de Problemas, inclui em suas etapas as ações de planejamento, execução, verificação e ações propostas em um processo de abordagem de um dado problema apresentado.

¹ Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

— Ferramentas da Análise Estratégica

As principais ferramentas de Análise Estratégica são: Análise SWOT ou FFOA, Matriz GUT e 5W2H.

– Análise SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

– Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de quatro variáveis, sendo duas do ambiente interno e duas do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento.

Onde para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida:

– **Ambiente Interno:** É tudo o que influencia o negócio da organização, ela tem o poder de controle.

Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente.

Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

– **Ambiente Externo:** É tudo o que influencia o negócio da organização, ela NÃO tem o poder de controle.

Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente.

Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

– Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

– Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

– Urgência: Quando ocorrerá o problema.

– Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas três métricas aplicando uma nota de 1 a 5, sendo 5 mais crítico e impactante, o 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas e levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

– Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará?
2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar a causa dos problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

— **Processo de Administração Estratégica**

Análise competitiva e estratégias genéricas

– **Gestão Estratégica:** “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1 – **Estratégia de Diferenciação:** Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2 – **Estratégia de Liderança em custos:** Baixar o preço – preço é o custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3 – **Estratégia de Foco ou Enfoque:** Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

– **As 5 forças Estratégicas:**

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1 – **Grau de Rivalidade** entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelo clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2 – **Ameaça de Produtos substitutos:** ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3 – **Ameaça de novos entrantes:** ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4 – **Poder de Barganha dos Fornecedores:** Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5 – **Poder de Barganha dos Clientes:** Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

– **Avaliação do ambiente Externo e das Capacidades da Empresa**

Conceito – Djalma de Oliveira:

“Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma

que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

Conceito – Robbins e Coulter:

“O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos.”

Conceito – Maximiano:

“Consiste em fazer comparação e tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.”

No processo administrativo o controle aparece como etapa final, porém, o controle acontece durante todas as fases do processo, é contínua.

Objetivo do Controle

– Identificar os problemas, falhas, erros e desvios.

– Fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados.

– Fazer com que a organização trabalhe de forma mais adequada.

– Proporcionar informações gerenciais periódicas.

– Redefinir e retroalimentar os objetivos (feedback).

Características

– Monitorar e avaliar ações.

– Verificar desvios (positivos e negativos)

– Promover mudanças (correção e aprimoramento)

Tipos, vantagens e desvantagens

– **Preventivo (ex-ante):** Controle proativo. Objetiva prevenir, evitar e identificar possíveis problemas, antes que eles aconteçam.

– **Simultâneo:** Controle reativo. Acontece durante a execução das tarefas. Controle estatístico da produção, verificar as margens de erro de produção. Avaliação, monitoramento.

– **Posterior (ex-post):** Controle reativo. Inspeção no final do processo produtivo se avalia o resultado dado. Acontece após.

Sistema de medição de desempenho organizacional

Faz parte das etapas do Processo de Controle os sistemas de medição de desempenho, onde pode-se:

– Estabelecer padrões: definição de objetivos, metas e desempenho esperado.

– Monitorar desempenho: acompanhar, coletar informação, andar simultaneamente ao processo. Determinar o que medir, como medir e quando medir.

– Comparação com o padrão: análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido.

– Medidas Corretivas: tomar as decisões que levem a organização a atingir os resultados desejados. Caminhos: Não mudar nada. Corrigir desempenho. Alterar padrões.

– **Estratégias no Nível do Negócio**

Essa estratégia retrata a opção entre duas ou mais escolhas que a empresa faz, em um momento determinado, para disputar em seu ramo. Assim, a empresa irá definir o caminho a seguir. Ou seja, suas estratégias no nível do negócio indicarão as opções que a empresa

tomará, referente a como pretende competir em determinadas áreas do mercados. Essa opção estratégica é influenciada pelas condições de oportunidades e ameaças do mercado (ambiente externo), assim como pela qualidade e nível das competências, dos recursos e das capacidades de que possuem (ambiente interno). Aqui o desempenho de longo prazo está ligado às escolhas da organização visando o future, por esse motive se tornam relevantes.

A Estratégia no nível de negócio é definida como um conjunto coordenado e integrado de ações e compromissos que a organização empresarial utilizará para obter vantagem competitiva no mercado, assim, explorando as competências essenciais de produtos específicos. (Parafraseando DUANE IRELAND, 2014:91).

Quando uma organização opera com produto único, em única área geográfica, também em um único ramo de atividade no mercado, a estratégia no nível de negócio é o suficiente. Agora, em uma organização mais diversificada que disputa em negócios diferentes, ou possuem estrutura composta por muitas unidades estratégicas de negócios, em diversas áreas geográficas, necessitará de uma estratégia no nível de negócio para cada mercado de produto que concorre. Assim, a principal é a a estratégia no nível de negócio, bem como, aquela que a empresa escolhe para expor como pretenderá disputar, ou competir em cada mercado de produto. Aqui, como os clientes serão os principais elementos na definição da estratégia, a empresa determina (em relação a eles):

- Quem adquirirá seus produtos e serviços?
- Quais serão suas necessidades e desejos a satisfazer?
- Como essas necessidades e desejos serão atendidos?

Reconhecer seus clientes, segmentá-los e decidir quais suas necessidades. Assim a empresa buscará satisfazê-las e como realizará tudo isso, são desafiadoras tarefas para qualquer empresa. Criando empresas transnacionais e multinacionais muito hábeis em identificar necessidades, o mercado globalizado começou a entregar e desenvolver produtos e serviços aptos para comunicar valor, satisfazendo aos desejos mais variados de seus clientes, com capacidade elevada de se adaptar às mudanças de comportamento, bem como as exigências dos clientes atuais e futuros. O motivo principal da organização satisfazer os seus clientes com o valor entregue por essa estratégia no nível de negócios é o retorno conquistado do relacionamento com eles, esse é a instauração básica de toda organização empresarial no sistema capitalista de produção.

— Estratégias Corporativas

A estratégia corporativa é o conjunto de análise de cenários empresariais, planejamento de metas em conformidade com as oportunidades de mercado já identificadas, bem como a implantação de soluções para realização desse plano. Em uma visão mais romantizada, por muitos anos o papel de gestão mais tradicional e centralizadora dentro das empresas, eram de líderes que possuíam o feeling de mercado, assim, eles acabavam sendo os mais indicados para tomarem as decisões e direcionarem um negócio em sua rotina.

Esse tipo de perfil mais empreendedor sempre foi muito importante para as organizações. Porém, com a evolução tecnológica, veio também para os cargos de liderança uma necessidade de ação mais analítica. Atualmente, lidera quem sabe, **de maneira inteligente lidar com grandes volumes de dados**, utilizando a tecnologia para extrair percepções necessárias e importantes e assim, encontrar caminhos novos a serem seguidos.

Todo esse trabalho compreende o que é uma estratégia corporativa: um **esforço contínuo para aprimoramento do negócio em todos os seus aspectos**, com uma dinâmica cíclica de medição dos indicadores e adaptações aos resultados para que a marca da empresa nunca perca sua relevância no mercado.

Dessa forma, há tipos de estratégias corporativas que atendem aos objetivos específicos, uma empresa pode transitar entre elas ou até realizar mais de uma simultaneamente quando precisar se reposicionar de forma mais atrativa ao público; que são:

– **Expansão:** estratégia focada nas decisões que expandem a capacidade produtiva, a área de atuação ou ainda o faturamento bruto da organização;

– **Manutenção e retenção:** focada na decisão da organização em consolidar sua posição no mercado com uma estratégia que solidificará os indicadores vigentes;

– **Otimização:** estratégia focada em **reduzir os custos** e esforços na produção, sustentando a mesma quantidade e qualidade de entrega;

– **Transformação:** é a estratégia focada nas **etapas de inovação**, para reinventar soluções de mercado, utilizando formas estratégicas para fazer girar o negócio.

As estratégias corporativas são um processo crucial para uma organização se manter saudável, principalmente em um mercado cada vez mais instável e antagonista. É basicamente ter um planejamento de voo bem constituído independente das condições de tempo que surgirem futuro.

O CENÁRIO COMPETITIVO NO SÉCULO XXI

O século XXI trouxe transformações profundas ao cenário competitivo global, alterando radicalmente a maneira como as empresas operam, competem e se relacionam com seus stakeholders. Em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, inovação constante e a crescente importância das tecnologias digitais, as organizações precisam estar mais ágeis, adaptáveis e orientadas para o futuro do que nunca.

Globalização e Mercado Global

A globalização, que se intensificou no final do século XX, continua a ser uma força poderosa no século XXI. As barreiras geográficas e culturais têm se tornado cada vez mais irrelevantes, permitindo que empresas de todos os tamanhos acessem mercados internacionais. Contudo, essa abertura global traz consigo uma concorrência acirrada, onde empresas de qualquer parte do mundo podem competir em mercados locais, pressionando as organizações a inovar continuamente e a otimizar suas operações.

Além disso, a globalização ampliou a complexidade do cenário competitivo, exigindo que as empresas compreendam e adaptem-se a diferentes culturas, regulamentações e preferências de consumidores em cada mercado em que atuam. Esse novo ambiente exige habilidades de gestão intercultural, estratégias de entrada em mercados e uma abordagem cuidadosa para a mitigação de riscos globais.

Tecnologia e Inovação

A tecnologia, especialmente as tecnologias digitais, tem sido um dos principais propulsores da mudança no cenário competitivo. A ascensão da internet, das mídias sociais, da inteligência artificial, do big data e da internet das coisas (IoT) revolucionou a maneira como as empresas operam e competem.

As organizações agora têm acesso a uma quantidade imensa de dados em tempo real, permitindo tomadas de decisão mais informadas e ágeis. Além disso, a automação e a inteligência artificial têm potencializado a eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos produtos e serviços.

No entanto, a rápida evolução tecnológica também cria desafios. Empresas que não conseguem acompanhar o ritmo das inovações correm o risco de se tornarem obsoletas. A inovação contínua tornou-se não apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade para a sobrevivência no mercado.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Outro fator crucial no cenário competitivo do século XXI é a crescente importância da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa. Consumidores, investidores e governos estão cada vez mais exigindo que as empresas operem de maneira ética e sustentável, considerando os impactos ambientais e sociais de suas operações.

A sustentabilidade deixou de ser uma tendência e se tornou um imperativo estratégico. Empresas que incorporam práticas sustentáveis em suas operações e que demonstram um compromisso genuíno com a responsabilidade social ganham vantagem competitiva, atraindo consumidores conscientes e investidores interessados em práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance).

Mudanças no Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor também passou por transformações significativas neste século. A digitalização, o acesso fácil à informação e as mudanças nas expectativas dos consumidores têm alterado a maneira como as empresas precisam se posicionar no mercado.

Os consumidores modernos exigem personalização, conveniência e experiências de alta qualidade. Eles estão mais informados, têm acesso a uma infinidade de opções e são rápidos em mudar de lealdade se suas expectativas não forem atendidas. As empresas precisam estar cada vez mais centradas no cliente, utilizando dados e insights para oferecer produtos e serviços que não apenas satisfaçam, mas superem as expectativas dos consumidores.

Competição por Talentos

No século XXI, a competição não se restringe apenas ao mercado de produtos e serviços; a batalha por talentos qualificados é uma realidade constante. O capital humano é um dos ativos mais valiosos de uma organização, e atrair, reter e desenvolver talentos tornou-se um dos principais desafios para as empresas.

Com a globalização e a digitalização, os trabalhadores têm mais opções do que nunca, e as empresas precisam oferecer mais do que salários competitivos para atrair os melhores talentos. Cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, flexibilidade e propósito são fatores que desempenham um papel cada vez mais importante na decisão dos profissionais sobre onde trabalhar.

O cenário competitivo no século XXI é dinâmico, complexo e repleto de desafios, mas também de oportunidades para as empresas que estão dispostas a inovar, adaptar-se e operar de manei-

ra responsável. A globalização, a tecnologia, a sustentabilidade, as mudanças no comportamento do consumidor e a competição por talentos são apenas algumas das forças que moldam esse ambiente.

Para prosperar, as empresas precisam desenvolver estratégias flexíveis e inovadoras, capazes de responder rapidamente às mudanças do mercado. Aqueles que conseguirem se adaptar às novas realidades, antecipar tendências e alinhar suas operações às expectativas de um mundo em constante mudança estarão melhor posicionados para não apenas sobreviver, mas também liderar no competitivo cenário do século XXI.

AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA E ANÁLISE DOS CONCORRENTES

O ambiente externo de uma organização é composto por uma série de fatores que estão fora do controle direto da empresa, mas que exercem uma influência significativa sobre suas operações, estratégias e, em última análise, sobre seu sucesso ou fracasso. Compreender esse ambiente é crucial para que as empresas possam identificar oportunidades e ameaças, avaliar a competição na indústria e conduzir uma análise detalhada dos concorrentes. Neste contexto, a análise do ambiente externo se torna uma ferramenta estratégica essencial para a tomada de decisões informadas e a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

— Compreendendo o Ambiente Externo

O ambiente externo de uma organização é tipicamente dividido em dois níveis principais: o macroambiente e o microambiente.

• **Macroambiente:** Refere-se a fatores amplos que afetam todas as empresas de uma indústria ou economia, como condições econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, políticas e legais. Esses fatores são muitas vezes analisados por meio da ferramenta PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal).

• **Microambiente:** Inclui elementos mais próximos da empresa, como fornecedores, clientes, concorrentes, intermediários e grupos de pressão, que influenciam diretamente a capacidade da organização de servir seus clientes e atingir seus objetivos.

— Identificação de Oportunidades

Oportunidades são elementos no ambiente externo que, se explorados corretamente, podem proporcionar vantagens competitivas e crescimento para a empresa. Identificar e aproveitar oportunidades exige uma análise contínua e aprofundada das mudanças e tendências no mercado.

Exemplos de Oportunidades

1. Mudanças Tecnológicas: A introdução de novas tecnologias pode abrir caminhos para a inovação em produtos, processos e modelos de negócios. Empresas que conseguem adotar e adaptar-se rapidamente às novas tecnologias frequentemente conseguem diferenciar-se dos concorrentes e capturar novas fatias de mercado.

GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALINHAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS À ESTRATÉGIA E CULTURA



No cenário corporativo contemporâneo, o alinhamento entre a gestão de pessoas, a estratégia organizacional e a cultura empresarial não é apenas importante, mas primordial para garantir o sucesso sustentável e a competitividade das empresas. Este alinhamento assegura que todos os esforços, recursos e talentos estejam dirigidos de forma coordenada em direção a objetivos comuns, maximizando a eficiência e a eficácia na realização das metas estabelecidas. Sem uma sinergia entre esses três elementos, a empresa corre o risco de dispersar seus recursos, gerar conflitos internos e enfrentar dificuldades na implementação de suas estratégias, o que pode comprometer seu desempenho e crescimento a longo prazo.

Além disso, uma cultura organizacional alinhada com a estratégia empresarial é vital para criar um ambiente de trabalho que apoie e facilite a realização das metas. Quando a cultura da empresa é compatível com seus objetivos estratégicos, os funcionários são mais propensos a se engajar, a adotar comportamentos desejados e a contribuir de forma significativa para o sucesso organizacional. Portanto, explorar como esse alinhamento pode ser efetivamente alcançado envolve entender como as práticas de gestão de pessoas podem ser moldadas para apoiar a estratégia, como a cultura pode ser desenvolvida para refletir e reforçar esses objetivos, e como garantir que todos os aspectos da organização trabalhem em harmonia. Este alinhamento não apenas promove um desempenho organizacional otimizado, mas também fortalece a posição competitiva da empresa no mercado, permitindo que ela se adapte às mudanças e aproveite novas oportunidades de maneira eficaz.

– Compreensão da Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional define o rumo e os objetivos de longo prazo da empresa. Para que a gestão de pessoas seja eficaz, é essencial que os gestores de recursos humanos compreendam profundamente a estratégia da organização. Isso inclui entender as metas financeiras, os objetivos de crescimento, as prioridades do mercado e as competências necessárias para atingir esses objetivos.

– Passos para Alinhar Gestão de Pessoas com a Estratégia:

Comunicação Clara: As metas e estratégias devem ser comunicadas claramente a todos os colaboradores.

Definição de Papéis: As responsabilidades e expectativas de cada função devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos.

Planejamento de Recursos: Investir em treinamento e desenvolvimento que suporte a estratégia organizacional.

– A Cultura Organizacional como Base

A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e comportamentos que caracterizam uma empresa. Uma cultura forte pode motivar os funcionários, aumentar a satisfação e melhorar o desempenho. No entanto, se a cultura não estiver alinhada com a estratégia, pode haver resistência à mudança e dificuldades na implementação de novos planos.

– **Como Alinhar a Cultura com a Estratégia:**

Revisão de Valores: Adaptar os valores culturais para refletir os objetivos estratégicos da empresa.

Modelagem de Comportamentos: Incentivar comportamentos que apoiem a estratégia, reconhecendo e recompensando ações alinhadas.

Engajamento: Garantir que todos os níveis da organização compartilhem uma visão comum e se sintam parte da missão.

– **Integração da Gestão de Pessoas com Estratégia e Cultura**

Integrar a gestão de pessoas com a estratégia e a cultura requer uma abordagem holística que envolva diversas práticas de RH.

– **Práticas Eficazes:**

Desenvolvimento de Competências: Alinhar programas de treinamento e desenvolvimento com as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

Gestão de Desempenho: Implementar sistemas de avaliação de desempenho que reforcem o alinhamento com a estratégia e incentivem comportamentos culturais desejados.

Recrutamento e Seleção: Contratar talentos que não apenas possuam as habilidades necessárias, mas também se encaixem na cultura da empresa.

– **Monitoramento e Ajustes Contínuos**

O alinhamento entre gestão de pessoas, estratégia e cultura não é um processo estático. Exige monitoramento contínuo e ajustes para refletir mudanças na estratégia organizacional e na dinâmica cultural.

– **Estratégias de Monitoramento:**

Avaliações Regulares: Realizar avaliações periódicas para verificar a eficácia do alinhamento.

Feedback Contínuo: Coletar feedback dos funcionários para identificar áreas de desalinhamento e implementar melhorias.

Ajustes Dinâmicos: Estar preparado para ajustar a gestão de pessoas conforme necessário para se adaptar às mudanças estratégicas e culturais.

Em um mercado competitivo e em constante evolução, o alinhamento entre a gestão de pessoas, a estratégia e a cultura organizacional não é apenas uma prática recomendada, mas uma necessidade estratégica para o sucesso a longo prazo. Quando esses três elementos estão harmonizados, a empresa consegue maximizar seu potencial ao garantir que os talentos estejam engajados e direcionados para alcançar objetivos comuns. A gestão eficaz de pessoas ajuda a traduzir a visão estratégica em ações concretas, enquanto uma cultura alinhada reforça os comportamentos e valores necessários para atingir essas metas. Esse alinhamento promove uma coesão que facilita a adaptação às mudanças e a superação de desafios.

Além disso, o monitoramento contínuo e a flexibilidade são essenciais para manter esse alinhamento ao longo do tempo. À medida que o ambiente externo e as condições internas da empresa evoluem, ajustes podem ser necessários para garantir que a estratégia, a cultura e a gestão de pessoas permaneçam integradas e eficazes. Em última análise, a capacidade de uma organização de alinhar esses componentes de forma dinâmica e estratégica determinará sua resiliência e sucesso em um cenário corporativo em constante transformação.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

– **Conceitos e principais abordagens metodológicas**

Competência entrou nos dicionários da maioria dos modelos de gestão praticados atualmente por muitas organizações. Denominado de “gestão por competências”, estes programas trazem impactos em outros subsistemas como seleção. Algumas vezes esses programas são praticados como modismo ou ainda dentro de um contexto taylorista de controle, quando gerentes e supervisores passam por atividades em que a preocupação maior é a avaliação, uma forma de verificar se eles possuem certas competências requeridas para o cargo¹.

Em outras situações, esse processo está inserido dentro de uma estratégia de desenvolvimento de novas competências organizacionais e de desenvolvimento das pessoas como um processo de potencialização e alinhamento dessas competências organizacionais com as competências dos colaboradores. Competência pode ser definida como o conjunto de conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer), bastante conhecido por C.H.A., capaz de fazer uma pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimentos de uma organização, ou, ainda, a entrega que a pessoa faz que pode resolver um problema ou gerar um benefício.

O processo de mapeamento e identificação de competências de um indivíduo pode ser realizado com diversas ferramentas de forma colaborativa. Serão descritas aqui duas das mais utilizadas, a ferramenta de tipologia psicológica e o levantamento das principais realizações.

A tipologia psicológica mais utilizada nas ferramentas atualmente praticadas é a de Jung². Ela descreve quatro atitudes básicas que poderão ser distribuídas de uma forma bem individual. Abaixo apresentam-se os quatro estilos e suas características:

¹ <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000048/000048a1.pdf>

² Carl Gustav Jung foi um psiquiatra e psicoterapeuta suíço, fundador da psicologia analítica. Seu trabalho foi e permanece influente nos campos da psiquiatria, psicologia, ciência da religião, literatura e áreas afins.

Estilos psicológicos

SENTIMENTO	SENSAÇÃO	PENSAMENTO	INTUIÇÃO
Orientado para as pessoas	Orientada para ação e resultados	Orientado para fatos	Orientada para ideias
Espontâneo; Empático; Conciliador; Informal; Persuasivo; Entusiasta; Comunicativo; Extrovertido.	Assertivo; Habilidades técnicas; Prático; Funcional; Decidido; Criativo; Objetivo; Com foco.	Lógico; Planejado; Objetivo; Detalhado; Analítico; Preciso; Metódico; Organizado; Concentrado.	Conceitual; Inovador; Imaginativo; Oportunidades; Original; Estruturador; Visão global; Visão estratégica.

A aplicação desta ferramenta demonstra basicamente três possibilidades de variações: A mais comum é termos um estilo marcante e um auxiliar, por exemplo, pensamento/sensação; neste caso sua direção é para organizar de forma metódica e partir para ação; outro exemplo é o caso de um estilo principal, intuição, tendo como auxiliar o sentimento (intuição/sentimento); neste caso o seu talento será conduzir e liderar pessoas para novas ideias, processo de mudança, reflexão etc.

A segunda forma é um estilo principal e dois ou três auxiliares, por exemplo, sentimento como principal; neste caso o indivíduo direcionará sua atenção às pessoas em primeiro plano e, depois, dependendo da necessidade, utilizará um dos auxiliares, ação, ideias ou organização.

A terceira possibilidade é a de certo equilíbrio entre as quatro atitudes. A tipologia é uma característica tão marcante que direcionará toda atuação de uma pessoa, pois a percepção do mundo tem por base a tipologia de cada indivíduo.

No caso de uma liderança, ela será capaz de determinar o funcionamento da sua área de atuação. Como exemplo, destaca-se o caso de gerente de recursos humanos em uma cooperativa, seu estilo intuição/sentimento fez com que atraísse para a sua gestão toda a política de relacionamento com os cooperados. Sua visão global e capacidade de relacionamento oportunizaram agregar valor a atuação da área de recursos humanos.

Quando se aplica uma ferramenta como a acima mencionada em uma equipe, além de compreendermos as competências individuais, podemos ajudar com que as pessoas se conheçam melhor e compreendam suas diferenças, diminuindo sensivelmente conflitos desnecessários.

Como ferramenta auxiliar pode-se levantar as realizações de uma pessoa, aquilo que ela, ao longo da sua carreira, fez que agregou um resultado diferencial, foi percebido como algo que agregou valor, trouxe orgulho e foi bem percebido pelos outros. Muitas vezes as pessoas, em geral, têm dificuldades na realização deste levantamento, pois aquilo que se faz bem, se faz naturalmente. Este levantamento, se realizado em grupo, ajudará também na elevação da autoconfiança dos membros de uma equipe.

Ao consolidar o mapeamento tipológico realizado individualmente, será possível consolidar um retrato das competências da equipe. Embora as competências coletivas sejam mais que o somatório das competências individuais, elas mostram um quadro importante para análise tanto de forças quanto de fraquezas.

No quadro a seguir há uma demonstração do impacto do perfil tipológico em uma equipe, e sua análise ajudará no melhor gerenciamento dos resultados e no próprio funcionamento de uma equipe.

As quatro competências nas equipes

	Sensação/ação	Pensamento/fatos	Intuição/ideias	Sentimento/pessoas
Uma equipe dominada por essa competência	Busca atingir resultados; Tem objetivo e foco; Avalia o progresso; Define uma direção clara.	Trabalha e reúne de forma organizada; Administra seu processo e ações com supervisão; Valoriza qualidade; Escuta; Divide grandes tarefas em tarefas menores.	Está sempre aberto à possibilidades; Estabelece novas conexões; Foca no futuro; Vai na essência das questões.	Faz tudo com prazer; Pondera as questões de forma humana e prática; Envolve de imediato seus participantes.

Indícios de excesso de	Falta de confiança; Membros da equipe competem mais do que cooperam; Desrespeita muitas regras; Avança rápido demais; Leva as pessoas ao esgotamento.	Fica paralisado em processos; Segue regras demais; Avança devagar demais; Prende-se aos antigos métodos; Pensa pequeno.	Muitas ideias, pouca ação; Muito foco na possibilidade e pouca prática na realidade; Impulsividade em demasia.	Passa muito tempo no “social” e acaba se atrasando; Não entrega resultados, perde capacidade de supervisão; Faz política ou drama demais; É instável.
Indícios de falta de	Falta de foco, competitividade, urgência, velocidade ou medida; Perde-se em muitas iniciativas ou ideias; Muito drama ou processo.	Falta de processo e qualidade; Avança rápido tão sem cuidado, que perde questões importantes.	Falta de criatividade, pensa pequeno demais; Escapa-lhe a essência; Falta de fluidez e propósito no processo de equipe.	Falta de confiança, receptividade e capacidade de enxergar diversos pontos de vista; Concentra-se tanto no trabalho que esquece as pessoas.
Forma de desenvolver essa competência numa equipe	Estabelece metas claras; Identifica três prioridades; Faz as pessoas pensarem; É direto; Mede o que é importante; Reduz os processos; Marca reuniões curtas; Usa imagens para apresentar medidas de desempenho importante.	Faz lista de pendências; Organiza um plano de projetos; Registra compromissos; Marca reuniões regulares; Estabelece funções e responsabilidades claras; Define processos de coordenação, regras e normas; Prepara-se para reuniões; Dá às pessoas a chance de trabalhar as ideias.	Realiza sessões de <i>brainstorming</i> ³ ; Abre-se para novos pensamentos (o que é necessário?); Tem tempo não programado na agenda; Explora forças a canalizar; Marca reuniões em lugares inusitados.	Procura conhecer melhor um ao outro; Reúnem-se fora do trabalho, se divertem; Cria uma forma de envolver as pessoas, de entusiasamá-las; Envolve proativamente as pessoas; Comemora; Estabelece pequenas metas e recompensas peculiares.

Outra forma de analisarmos as competências coletivas de uma equipe é examinar as realizações, os grandes feitos, aqueles que marcaram e geraram orgulho nesta equipe. Este mapeamento mostrará a sinergia produzida pela soma individual e também as competências essenciais, a singularidade desta equipe.

Ao estudar estes temas, percebe-se a complexidade do funcionamento de um grupo. Mas os benefícios de buscar um funcionamento sadio que traga desenvolvimento para as pessoas e resultado para a organização são muitos. Cada vez mais precisa-se de um ambiente organizacional humanizado que se constitua em espaço de realização do potencial das pessoas.

Este ambiente será propício para a aprendizagem e a geração de conhecimento, tão fundamentais para a excelência no plano organizacional. Passamos boa parte da nossa vida útil em nosso trabalho, desta forma construir este ambiente significa investir na nossa saúde emocional e crescimento pessoal.

Embora a liderança tenha um papel fundamental de criar equipes reais, é preciso compreender profundamente a responsabilidade de todos neste desafio, pois todos ganham com um ambiente de cooperação e busca comum de resultados, e neste espaço a possibilidade de desenvolvimento aumenta substancialmente.

— Gestão por Competências no Serviço Público

As pessoas são elementos importantes nesta caminhada, pois o sucesso para as organizações de qualquer tipo ou tamanho depende do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas. Essas características, quando trabalhadas nas organizações, são chamadas competências⁴.

Quando dizemos que alguém é competente, queremos dizer que ele desempenha suas atividades profissionais de forma eficaz e eficiente, conforme um padrão definido. E o que significa realmente isso?

Pode ser que a competência signifique que a pessoa a quem estamos nos referindo seja leal, cumpridora de seus deveres ou tenha um desempenho ótimo de suas atividades profissionais. Mas será que é a isso que estamos nos referindo?

³ O *brainstorming* ou *tempestade de ideias*, mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.

⁴ <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401420/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>

MARKETING

CONCEITOS E PROCESSOS. MERCADOS CONSUMIDORES E ORGANIZACIONAIS

O marketing é uma disciplina essencial para o sucesso de qualquer organização, pois envolve o entendimento profundo das necessidades e desejos dos consumidores, bem como o desenvolvimento de estratégias para satisfazê-los de maneira eficaz e rentável. No coração do marketing estão os conceitos e processos que guiam as ações das empresas no mercado, permitindo que elas identifiquem, alcancem e mantenham seus clientes. Este texto explora os fundamentos do marketing, focando especialmente nos mercados consumidores e organizacionais, e como as empresas podem navegar nesses ambientes complexos para criar valor e vantagem competitiva.

Conceitos Fundamentais de Marketing

Antes de mergulhar nos mercados consumidores e organizacionais, é essencial compreender os conceitos fundamentais que sustentam o marketing como disciplina. Entre os conceitos mais importantes estão a troca, o valor, as necessidades, os desejos, e as demandas.

- **Necessidades, Desejos e Demandas:** As necessidades são estados de privação percebida que os consumidores experimentam. Elas podem ser físicas (como fome e segurança), sociais (como pertencimento e afeição), ou individuais (como conhecimento e autoexpressão). Os desejos, por sua vez, são as formas que as necessidades assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Quando os desejos são apoiados pelo poder de compra, eles se transformam em demandas. As empresas precisam entender essas três dinâmicas para criar ofertas que ressoem com seus públicos-alvo.

- **Valor e Satisfação:** O valor para o cliente é a diferença entre os benefícios que ele obtém e o custo de adquirir um produto ou serviço. Para as empresas, criar valor é essencial, pois é isso que atrai e retém clientes. A satisfação, por sua vez, é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido do produto e as expectativas do cliente. Manter a satisfação do cliente em um nível elevado é crucial para a fidelização.

- **Troca e Relacionamentos:** No cerne do marketing está o conceito de troca – a ideia de que os consumidores oferecem algo de valor (geralmente dinheiro) em troca de um produto ou serviço. Essa troca vai além de uma simples transação; ela envolve a construção de relacionamentos duradouros com os clientes, garantindo que eles retornem e promovam a marca.

Processos de Marketing

Os processos de marketing são as atividades que as empresas realizam para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. Esses processos podem ser divididos em várias etapas-chave, cada uma desempenhando um papel crítico na estratégia geral de marketing.

- **Pesquisa de Mercado e Entendimento do Consumidor:** A primeira etapa no processo de marketing é entender o mercado em que a empresa opera. Isso envolve a realização de pesquisas de mercado para coletar dados sobre os consumidores, suas preferências, comportamentos de compra, e tendências de mercado. Ferramentas como pesquisas, grupos focais, análise de dados e observações ajudam as empresas a obter insights valiosos sobre o que os clientes realmente querem.

- **Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP):** Após entender o mercado, as empresas segmentam-no em grupos de consumidores com características semelhantes. Em seguida, escolhem um ou mais desses segmentos como alvo (targeting) e desenvolvem estratégias de posicionamento para diferenciar sua oferta no mercado. O posicionamento envolve criar uma imagem ou identidade única para a marca na mente do consumidor, de modo que ela seja percebida de forma distinta e vantajosa em comparação com os concorrentes.

- **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** Com o mercado-alvo definido, a próxima etapa é o desenvolvimento de produtos ou serviços que atendam às necessidades e desejos dos consumidores. Isso envolve não apenas a criação de novos produtos, mas também a adaptação de produtos existentes, a inovação de características e o ajuste de ofertas para melhor atender ao público-alvo.

- **Comunicação e Promoção:** Comunicar o valor do produto ao consumidor é crucial para o sucesso de qualquer estratégia de marketing. Isso pode ser feito através de várias ferramentas de comunicação, como publicidade, promoções de vendas, relações públicas, marketing direto e marketing digital. A mensagem precisa ser clara, persuasiva e consistente com o posicionamento da marca.

- **Distribuição e Logística:** Entregar o produto ao consumidor de maneira eficiente e eficaz é outra parte fundamental do processo de marketing. Isso envolve a seleção dos canais de distribuição corretos, a gestão de estoques, a logística de entrega e a otimização da experiência de compra, seja online ou offline.

- **Preço e Valor Percebido:** O preço de um produto deve refletir seu valor percebido pelos consumidores, bem como os custos de produção e as margens de lucro desejadas pela empresa. A estraté-

gia de preços deve considerar a elasticidade da demanda, os preços dos concorrentes e a disposição dos consumidores em pagar por características únicas do produto.

• **Análise e Controle de Desempenho:** Finalmente, as empresas precisam monitorar e avaliar o desempenho de suas estratégias de marketing. Isso inclui a análise de vendas, participação de mercado, retorno sobre o investimento (ROI) e satisfação do cliente. Com base nesses dados, as empresas podem ajustar suas estratégias para melhorar os resultados futuros.

Mercados Consumidores

Os mercados consumidores são compostos por indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. Esses mercados são caracterizados por um grande número de compradores, cada um com suas próprias necessidades, desejos e comportamentos de compra. Compreender os consumidores é fundamental para qualquer estratégia de marketing, e isso envolve a análise de fatores psicológicos, sociais e culturais que influenciam suas decisões de compra.

• **Comportamento do Consumidor:** O comportamento do consumidor é um campo de estudo que explora como as pessoas tomam decisões de compra. Isso inclui o processo de reconhecimento de uma necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Entender esse processo permite que as empresas ajustem suas estratégias de marketing para melhor atender às expectativas dos consumidores.

• **Segmentação de Mercado:** No mercado consumidor, a segmentação é frequentemente baseada em fatores demográficos (idade, sexo, renda, educação), psicográficos (estilo de vida, valores, personalidade), geográficos (localização) e comportamentais (frequência de compra, fidelidade à marca). Essas segmentações permitem que as empresas criem ofertas mais personalizadas e relevantes para seus públicos-alvo.

• **Ciclo de Vida do Produto:** Os produtos no mercado consumidor passam por diferentes estágios de ciclo de vida: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Em cada estágio, as empresas precisam ajustar suas estratégias de marketing para maximizar o valor do produto e prolongar sua vida útil no mercado.

• **Marketing de Relacionamento:** No contexto dos mercados consumidores, o marketing de relacionamento foca na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Isso envolve a personalização de ofertas, o atendimento ao cliente de alta qualidade e programas de fidelidade que incentivem os consumidores a continuar comprando da mesma empresa.

Mercados Organizacionais

Diferentemente dos mercados consumidores, os mercados organizacionais são compostos por empresas, governos e outras organizações que compram bens e serviços para uso em suas operações, para revenda ou para produção de outros produtos. Esses mercados tendem a ser mais racionais e orientados por objetivos específicos, como redução de custos, aumento de eficiência ou melhoria de produtos.

• **Comportamento de Compra Organizacional:** O comportamento de compra organizacional é geralmente mais complexo do que o comportamento do consumidor individual. Envolve múltiplos tomadores de decisão, processos de licitação, negociações e contratos formais. As decisões de compra são baseadas em critérios como preço, qualidade, confiabilidade do fornecedor e suporte pós-venda.

• **Tipos de Mercados Organizacionais:** Os mercados organizacionais podem ser classificados em diferentes categorias, como mercados industriais (compradores que utilizam os produtos em seus processos de produção), mercados governamentais (órgãos públicos que compram produtos e serviços para realizar suas funções) e mercados institucionais (escolas, hospitais, etc., que compram produtos para prestar serviços).

• **Segmentação em Mercados Organizacionais:** A segmentação nesses mercados pode ser baseada em fatores como setor de atividade, tamanho da empresa, localização geográfica, situação de compra (compra nova, recompra direta, recompra modificada) e características dos tomadores de decisão.

• **Marketing Business-to-Business (B2B):** O marketing B2B foca em construir relacionamentos sólidos e de longo prazo com outras empresas. A comunicação tende a ser mais técnica e focada em benefícios específicos, como redução de custos, aumento de produtividade ou melhorias na qualidade. A confiança, a reputação e o serviço são fatores cruciais para o sucesso no mercado B2B.

• **Processo de Decisão de Compra Organizacional:** O processo de compra em mercados organizacionais geralmente segue um fluxo formalizado que inclui a identificação da necessidade, especificação do produto, busca de fornecedores, avaliação de propostas, seleção de fornecedores, e negociação de contratos. Este processo pode ser mais longo e envolver mais partes interessadas em comparação com o processo de compra dos consumidores.

Desafios e Oportunidades nos Mercados Consumidores e Organizacionais

Navegar pelos mercados consumidores e organizacionais apresenta tanto desafios quanto oportunidades para as empresas. Entre os desafios, destaca-se a necessidade de entender e responder a um ambiente de mercado em constante mudança, onde as preferências dos consumidores evoluem rapidamente e a competição é intensa. A globalização, a digitalização e as mudanças no comportamento do consumidor exigem que as empresas sejam ágeis e inovadoras.

Por outro lado, essas mesmas forças também criam oportunidades. A globalização permite que as empresas entrem em novos mercados e alcancem consumidores em todo o mundo. A digitalização oferece novas maneiras de se conectar com os clientes, como através do marketing digital, mídias sociais e e-commerce. A personalização e o marketing baseado em dados permitem que as empresas atendam às necessidades dos consumidores de maneira mais precisa do que nunca.

Compreender os conceitos e processos de marketing é fundamental para qualquer empresa que busca sucesso nos mercados consumidores e organizacionais. Ao entender as necessidades e desejos dos clientes, segmentar o mercado de maneira eficaz, posicionar produtos de forma estratégica e implementar processos de marketing sólidos, as empresas podem criar valor para seus clientes

e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Seja no mercado consumidor, onde a emoção e a identidade desempenham papéis importantes, ou no mercado organizacional, onde a lógica e o retorno sobre o investimento são cruciais, o marketing continua a ser uma das disciplinas mais essenciais para o sucesso organizacional no mundo moderno.

MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços é uma área especializada do marketing que lida com a promoção e venda de serviços, em vez de produtos tangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, os serviços são intangíveis, inseparáveis, perecíveis e variáveis, o que exige abordagens estratégicas únicas para atração e retenção de clientes. Na era da experiência, onde o valor percebido pelos consumidores está cada vez mais ligado às interações e à qualidade do atendimento, o marketing de serviços se torna crucial para a construção de relacionamentos duradouros e a criação de valor sustentável.

A Natureza Única dos Serviços

Para entender o marketing de serviços, é fundamental reconhecer as características que diferenciam os serviços dos produtos físicos. A intangibilidade é talvez a característica mais evidente: serviços não podem ser tocados, vistos ou estocados, o que torna a comunicação de seu valor um desafio. Quando um cliente compra um serviço, como uma consulta médica, uma aula ou uma viagem, ele está adquirindo uma promessa de experiência ou resultado, em vez de um bem palpável. Isso implica que a confiança e a reputação do prestador de serviços são fundamentais para a decisão de compra.

A inseparabilidade é outra característica marcante dos serviços, significando que a produção e o consumo do serviço ocorrem simultaneamente. Por exemplo, durante um corte de cabelo, o cliente está presente enquanto o serviço é executado, o que significa que o prestador de serviços deve ser altamente qualificado e capaz de entregar consistentemente uma experiência positiva. Além disso, a variabilidade, ou heterogeneidade, sugere que a qualidade dos serviços pode variar significativamente de uma ocasião para outra, dependendo de quem os executa, quando e onde. Isso exige padrões rigorosos e treinamento constante para garantir uma entrega uniforme de qualidade.

Por fim, a perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda futura. Um voo com assentos vazios ou uma noite em um hotel com quartos desocupados representam oportunidades de receita que nunca poderão ser recuperadas. Isso força as empresas de serviços a gerenciar a capacidade e a demanda de maneira extremamente eficaz, equilibrando a oferta e a procura para maximizar a utilização e a satisfação do cliente.

Estratégias de Marketing de Serviços

No marketing de serviços, a criação de valor vai além do produto em si e envolve a entrega de uma experiência superior. Para isso, as empresas devem focar em várias dimensões estratégicas que garantem não apenas a atração, mas a retenção dos clientes.

A primeira estratégia essencial é a gestão da qualidade do serviço. Como os serviços são intangíveis e variáveis, a percepção de qualidade por parte dos clientes é fundamental para o sucesso. As empresas precisam garantir que todos os aspectos do serviço, desde o atendimento inicial até a pós-venda, sejam consistentes e su-

perem as expectativas dos clientes. Para isso, ferramentas como a análise de feedback, a implementação de padrões de atendimento e o treinamento contínuo de funcionários são indispensáveis. Além disso, a criação de uma cultura de qualidade dentro da organização, onde cada membro da equipe entende e valoriza seu papel na entrega do serviço, é crucial.

O design de experiências memoráveis é outra área estratégica no marketing de serviços. Em um mercado onde os consumidores têm acesso a inúmeras opções, proporcionar uma experiência diferenciada pode ser o fator decisivo na escolha de um serviço. Isso envolve não apenas a entrega do serviço em si, mas também o ambiente físico, a interação com os funcionários e até mesmo os pequenos detalhes que fazem os clientes se sentirem especiais. Por exemplo, um hotel de luxo pode focar na personalização do serviço, oferecendo desde a seleção de travesseiros até a lembrança das preferências do cliente em visitas anteriores, criando uma experiência única e personalizada.

A gestão de relacionamentos com clientes é um pilar do marketing de serviços, onde o foco é a construção de vínculos duradouros e de confiança com os consumidores. Em vez de simplesmente buscar a venda imediata, as empresas de serviços devem concentrar-se em criar valor a longo prazo, o que se traduz em maior lealdade do cliente e maior valor ao longo da vida útil do cliente (Customer Lifetime Value). Isso pode ser alcançado através de programas de fidelidade, comunicação personalizada e um serviço ao cliente excepcional, que responde rapidamente às necessidades e preocupações dos clientes.

A comunicação de marketing no setor de serviços também precisa ser cuidadosamente planejada. Como os serviços são intangíveis, a comunicação deve focar em transmitir os benefícios e a qualidade do serviço de maneira convincente. Isso pode incluir o uso de depoimentos de clientes, demonstrações de serviço, avaliações de terceiros e certificações de qualidade. Além disso, o marketing boca a boca e as recomendações de clientes satisfeitos são ferramentas poderosas, já que os consumidores tendem a confiar nas experiências de seus pares mais do que em campanhas publicitárias tradicionais.

Por fim, a gestão de demanda e capacidade é crucial para as empresas de serviços. Como mencionado anteriormente, a perecibilidade dos serviços significa que a gestão eficaz da capacidade é necessária para evitar a perda de receitas. Isso pode ser feito através de estratégias de precificação dinâmica, reservas antecipadas, overbooking controlado, e até mesmo parcerias que permitam o compartilhamento de recursos. Por exemplo, uma companhia aérea pode ajustar dinamicamente os preços dos bilhetes com base na demanda, enquanto um restaurante pode oferecer descontos em horários de menor movimento para atrair clientes e maximizar a utilização.

Desafios no Marketing de Serviços

Embora o marketing de serviços ofereça inúmeras oportunidades, ele também apresenta desafios significativos. A intangibilidade dos serviços pode dificultar a comunicação de valor para os clientes, especialmente para novos entrantes no mercado que ainda não estabeleceram uma reputação. Para superar esse desafio, as empresas devem se concentrar na construção de uma marca forte e confiável, usando estratégias de comunicação que evidenciem a qualidade e a diferenciação de seus serviços.

A variabilidade dos serviços é outro desafio que as empresas devem enfrentar. Garantir uma entrega consistente de qualidade pode ser difícil, especialmente em empresas que dependem de uma grande força de trabalho. A padronização de processos, o treinamento contínuo e a implementação de sistemas de monitoramento de qualidade são essenciais para minimizar a variabilidade e assegurar que os clientes recebam o serviço esperado todas as vezes.

A gestão de expectativas dos clientes também é um aspecto crítico no marketing de serviços. Como os serviços são experimentados em tempo real, as expectativas dos clientes desempenham um papel importante na percepção de qualidade. Prometer demais e entregar de menos pode levar à insatisfação e à perda de clientes. Por outro lado, prometer menos e entregar mais pode surpreender positivamente os clientes e fortalecer sua lealdade.

Outro desafio significativo é a dependência da equipe de frente. Em muitos serviços, especialmente aqueles que envolvem contato direto com o cliente, os funcionários desempenham um papel central na criação da experiência do cliente. Isso significa que a motivação, o treinamento e o comportamento dos funcionários são fatores críticos para o sucesso do marketing de serviços. Investir em recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos é essencial para garantir que a equipe de frente esteja alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Finalmente, a gestão de crises é um desafio particular para o marketing de serviços. Dada a natureza perecível e muitas vezes pública dos serviços, erros ou falhas podem ter um impacto imediato e significativo na reputação da empresa. Um serviço mal prestado pode se tornar viral rapidamente nas redes sociais, prejudicando a imagem da marca. As empresas devem estar preparadas para gerenciar crises com rapidez e eficácia, resolvendo problemas e restaurando a confiança do cliente de forma proativa.

Oportunidades no Marketing de Serviços

Apesar dos desafios, o marketing de serviços também oferece inúmeras oportunidades para empresas que estão dispostas a inovar e se adaptar às mudanças no mercado. A digitalização dos serviços é uma dessas oportunidades. Com o advento da tecnologia digital, muitas empresas de serviços estão adotando plataformas online para expandir seu alcance, melhorar a conveniência e oferecer novas formas de interação com os clientes. Exemplos incluem o uso de aplicativos móveis para reservas, atendimento ao cliente via chatbots, e até mesmo a oferta de serviços digitais, como consultoria online ou cursos e-learning.

O marketing experiencial é outra área em crescimento dentro do marketing de serviços. À medida que os consumidores se tornam mais focados em experiências do que em bens materiais, as empresas de serviços têm a oportunidade de criar experiências imersivas e memoráveis que vão além do serviço básico. Isso pode incluir desde eventos exclusivos até experiências personalizadas que criam um forte vínculo emocional com a marca.

A sustentabilidade também se tornou uma oportunidade importante no marketing de serviços. À medida que os consumidores se tornam mais conscientes do impacto ambiental e social de suas escolhas, as empresas de serviços que adotam práticas sustentáveis podem se diferenciar e atrair clientes que compartilham desses valores. Isso pode incluir desde o uso de materiais ecológicos até a implementação de práticas de trabalho éticas e socialmente responsáveis.

Finalmente, o big data e a análise preditiva oferecem oportunidades significativas para o marketing de serviços. Ao coletar e analisar grandes volumes de dados sobre o comportamento do cliente, as empresas podem identificar padrões, prever tendências e personalizar ofertas de forma mais precisa. Isso não só melhora a eficiência do marketing, mas também aumenta a satisfação e a lealdade do cliente, oferecendo exatamente o que ele deseja no momento certo.

O marketing de serviços é uma disciplina complexa e dinâmica que exige uma abordagem estratégica e inovadora. Ao entender as características únicas dos serviços e desenvolver estratégias que focam na qualidade, experiência do cliente, gestão de relacionamento e adaptação às novas tecnologias, as empresas podem superar os desafios e capitalizar nas oportunidades oferecidas por este setor em crescimento.

Na era da experiência, onde os consumidores estão mais exigentes e conectados do que nunca, o marketing de serviços desempenha um papel vital na construção de marcas fortes, na fidelização de clientes e na criação de valor sustentável. As empresas que conseguem dominar as nuances do marketing de serviços estão bem posicionadas para prosperar em um ambiente competitivo e em constante evolução.

MARKETING INSTITUCIONAL

O marketing institucional é uma vertente do marketing que vai além da promoção de produtos ou serviços específicos e se concentra na construção e manutenção da imagem e reputação da organização como um todo. Diferentemente do marketing tradicional, que busca diretamente o aumento das vendas e da participação de mercado, o marketing institucional foca em fortalecer a percepção pública da empresa, comunicar seus valores, e promover sua missão, visão e identidade. É uma estratégia crucial para criar e manter um relacionamento positivo com os diversos públicos de interesse (stakeholders), incluindo clientes, funcionários, investidores, comunidades locais e a sociedade em geral.

Conceito e Importância do Marketing Institucional

O marketing institucional, também conhecido como marketing corporativo, tem como objetivo principal fortalecer a marca da organização e sua posição no mercado a longo prazo. Isso envolve o desenvolvimento de campanhas e iniciativas que destacam a cultura organizacional, os valores corporativos, e o compromisso da empresa com a qualidade, a ética, e a responsabilidade social.

Ao contrário do marketing de produtos, que é voltado para a promoção de ofertas específicas, o marketing institucional busca criar uma imagem positiva e confiável da empresa como um todo. Essa imagem, por sua vez, pode influenciar positivamente as percepções dos consumidores, atrair talentos para a organização, gerar lealdade entre os clientes, e aumentar o valor da marca. Em um mercado competitivo e saturado, a construção de uma identidade corporativa forte pode ser um fator decisivo para o sucesso a longo prazo.

A importância do marketing institucional se reflete na sua capacidade de diferenciar a empresa em um cenário onde os produtos e serviços podem ser facilmente replicados por concorrentes. Enquanto um novo produto pode ser rapidamente copiado, uma reputação sólida e uma marca bem estabelecida são ativos intangíveis.

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

SISTEMAS DE PRODUÇÃO: CAPACIDADE E LOCALIZAÇÃO. PRODUTO E PROCESSO

Os sistemas de produção são conjuntos organizados de recursos e atividades que transformam insumos em produtos ou serviços. Eles desempenham um papel crucial em diversas indústrias, determinando a eficiência, a qualidade e a competitividade das operações. Dentro dos sistemas de produção, aspectos como capacidade, localização, produto e processo são fundamentais para o planejamento e a gestão eficaz das operações.

Capacidade de Produção

A capacidade de produção refere-se à quantidade máxima de produtos ou serviços que um sistema de produção pode gerar em um determinado período de tempo, considerando os recursos disponíveis. A capacidade deve ser planejada de maneira a atender à demanda do mercado, evitando tanto a subutilização quanto a sobrecarga dos recursos produtivos.

O planejamento da capacidade envolve a análise de fatores como a demanda projetada, a eficiência dos processos produtivos, a disponibilidade de recursos (como mão de obra, máquinas e materiais) e a flexibilidade para adaptar-se a variações na demanda. Existem diferentes estratégias para ajustar a capacidade de produção às necessidades do mercado, incluindo a expansão ou a redução das instalações, a contratação ou demissão de funcionários, a introdução de turnos adicionais e a terceirização de partes da produção.

A gestão eficaz da capacidade é essencial para evitar gargalos na produção, reduzir custos e maximizar a utilização dos recursos. Além disso, uma capacidade bem planejada permite à empresa responder rapidamente às mudanças no mercado, garantindo a satisfação dos clientes e a competitividade.

Localização da Produção

A localização das instalações de produção é uma decisão estratégica que impacta diretamente os custos operacionais, a eficiência logística, o acesso a mercados e a competitividade da empresa. A escolha do local ideal para uma planta de produção envolve a consideração de diversos fatores, como proximidade dos fornecedores e clientes, disponibilidade de mão de obra qualificada, custos de transporte, infraestrutura, incentivos fiscais e regulamentações ambientais.

A análise de localização geralmente inclui a utilização de técnicas como a análise de pontos de equilíbrio, modelos de localização de instalações e simulações para avaliar diferentes cenários e identificar a melhor opção. A localização estratégica pode proporcionar vantagens competitivas significativas, como a redução dos custos de transporte, a melhoria dos tempos de entrega e o acesso a mercados importantes.

Além disso, a localização influencia a capacidade da empresa de atrair e reter talentos, bem como a sua capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente econômico e regulatório. Portanto, a decisão de localização deve ser cuidadosamente planejada e revisada periodicamente para garantir que continue a atender às necessidades estratégicas da empresa.

Produto e Processo

O design do produto e o processo de produção estão intimamente interligados e são cruciais para a eficiência e a qualidade das operações produtivas. O design do produto refere-se às características físicas, funcionais e estéticas de um bem ou serviço, enquanto o processo de produção define as etapas e os métodos utilizados para transformar os insumos em produtos acabados.

Design do Produto

O design do produto é uma etapa fundamental que impacta todas as fases do ciclo de vida do produto, desde a produção até o consumo e o descarte. Um design bem planejado deve considerar a funcionalidade, a durabilidade, a facilidade de fabricação, o custo e a satisfação do cliente. As decisões de design influenciam diretamente a escolha dos materiais, os métodos de produção e os requisitos de qualidade.

Um produto bem projetado não apenas atende às necessidades dos clientes, mas também facilita a produção eficiente, reduzindo desperdícios e retrabalhos. Além disso, o design deve considerar aspectos de sustentabilidade, como a utilização de materiais recicláveis e a minimização do impacto ambiental.

Processo de Produção

O processo de produção envolve a seleção e a organização das atividades necessárias para transformar os insumos em produtos acabados. Existem diferentes tipos de processos de produção, incluindo produção em massa, produção em lotes, produção sob encomenda e produção contínua. Cada tipo de processo tem suas próprias características e é adequado para diferentes tipos de produtos e volumes de produção.

A escolha do processo de produção deve considerar fatores como o volume de produção, a variedade de produtos, os requisitos de qualidade e os custos. Por exemplo, a produção em massa é adequada para produtos padronizados e de alto volume, enquanto a produção sob encomenda é mais apropriada para produtos personalizados e de baixo volume.

A eficiência do processo de produção pode ser aprimorada através da automação, da melhoria contínua e da implementação de metodologias como Lean Manufacturing e Six Sigma. Essas abordagens visam eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e aumentar a eficiência dos processos produtivos.

Integração entre Produto e Processo

A integração eficaz entre o design do produto e o processo de produção é crucial para o sucesso de qualquer sistema de produção. Um design de produto que considere as capacidades e limitações do processo de produção facilita a fabricação eficiente e de alta qualidade. Da mesma forma, processos de produção bem projetados podem adaptar-se rapidamente a mudanças no design do produto, garantindo flexibilidade e agilidade.

A colaboração entre as equipes de design e produção desde as fases iniciais do desenvolvimento do produto é essencial para identificar e resolver potenciais problemas antes que eles afetem a produção. Ferramentas como o Design for Manufacturability (DFM) e o Design for Assembly (DFA) ajudam a garantir que o produto seja fácil e econômico de fabricar, sem comprometer sua funcionalidade ou qualidade.

Os sistemas de produção são componentes vitais para a eficiência operacional e a competitividade de uma empresa. A gestão adequada da capacidade e da localização, juntamente com a integração entre o design do produto e o processo de produção, são fatores determinantes para o sucesso das operações produtivas. Através de um planejamento cuidadoso e de uma abordagem colaborativa, as empresas podem otimizar seus sistemas de produção, atender às demandas do mercado e garantir a satisfação dos clientes. A contínua adaptação e inovação nos processos produtivos são essenciais para enfrentar os desafios do mercado e manter uma posição competitiva.

ARRANJOS FÍSICOS E FLUXO

Arranjos Físicos

O arranjo físico, também conhecido como layout, é a disposição dos recursos produtivos dentro de uma instalação. Este aspecto é fundamental para a eficiência das operações de produção, pois influencia diretamente o fluxo de materiais, a movimentação de pessoas, o uso de espaço e a produtividade geral da organização. Existem vários tipos de arranjos físicos, cada um adequado para diferentes tipos de produção e objetivos operacionais.

Os principais tipos de arranjos físicos são:

1. Arranjo por Processo: Neste tipo de layout, recursos semelhantes ou que realizam atividades similares são agrupados em departamentos ou áreas específicas. É comum em ambientes de produção com alta variedade e baixo volume, onde os produtos passam por diferentes processos em sequência não linear. A flexibilidade é a principal vantagem, permitindo a personalização e a adaptação a diferentes produtos. No entanto, pode haver maior movimentação de materiais e tempo de espera entre processos.

2. Arranjo por Produto: Também conhecido como layout em linha ou linear, neste tipo de arranjo, os recursos são dispostos em sequência conforme as etapas do processo de produção do produto. É ideal para produção em massa ou em grandes volumes de produtos padronizados. A eficiência é maximizada pela redução de movimentação de materiais e pela linearidade do fluxo de produção. A principal desvantagem é a falta de flexibilidade para mudanças de produto.

3. Arranjo Físico Posicional: Este layout é usado quando o produto é fixo e os recursos necessários para sua fabricação são movidos ao seu redor. É típico em indústrias de construção naval, aeroespacial ou de grandes equipamentos. A vantagem é a minimização da movimentação do produto, mas a desvantagem é a complexidade de coordenar a movimentação dos recursos em torno de um objeto fixo.

4. Arranjo Celular: Combina elementos dos arranjos por processo e por produto. Pequenas células de trabalho são criadas, cada uma organizada para fabricar uma família de produtos semelhantes. Este layout permite alta flexibilidade e eficiência, pois cada célula opera de forma autônoma e é adaptável a diferentes produtos com características comuns.

5. Arranjo Híbrido: Combina diferentes tipos de arranjos físicos dentro de uma mesma instalação para atender a necessidades específicas de produção. Pode, por exemplo, ter uma parte da fábrica com layout por processo para prototipagem e uma linha de montagem com layout por produto para produção em massa.

A escolha do arranjo físico depende de vários fatores, incluindo o tipo de produto, volume de produção, variedade de produtos, processos de fabricação e os objetivos estratégicos da organização. Um arranjo físico bem planejado pode reduzir custos operacionais, melhorar a eficiência, aumentar a qualidade e garantir a segurança no ambiente de trabalho.

Fluxo de Produção

O fluxo de produção refere-se à movimentação de materiais, informações e produtos através das etapas de um processo produtivo. A gestão eficiente do fluxo de produção é essencial para minimizar tempos de ciclo, reduzir estoques, aumentar a produtividade e garantir a entrega pontual de produtos aos clientes.

Existem diferentes tipos de fluxos de produção, cada um com características e aplicações específicas:

1. Fluxo Contínuo: Característico de indústrias que produzem grandes volumes de produtos padronizados em processos ininterruptos, como a indústria química, petrolífera e alimentícia. Os materiais se movem constantemente através do processo de produção, com pouca ou nenhuma interrupção. A eficiência é maximizada, mas a flexibilidade é limitada.

2. Fluxo Intermitente: Comum em indústrias que produzem uma variedade de produtos em lotes ou pequenos volumes, como a indústria de máquinas e equipamentos. Os produtos se movem de forma intermitente entre as etapas de produção, conforme a demanda e a capacidade dos recursos. A flexibilidade é alta, mas a eficiência pode ser menor devido a paradas e trocas frequentes.

3. Fluxo Just-in-Time (JIT): Baseado na filosofia Lean, o fluxo JIT busca eliminar desperdícios e produzir apenas o que é necessário, quando é necessário, e na quantidade necessária. Os materiais e produtos se movem através do processo de produção exatamente no momento em que são necessários, reduzindo estoques e tempos de espera. Este fluxo requer alta coordenação e comunicação entre todas as partes envolvidas.

4. Fluxo Pull: Os produtos são puxados pelo processo produtivo com base na demanda do cliente. Este fluxo é reativo e ajusta a produção conforme os pedidos são recebidos, evitando excesso de produção e excesso de estoques. É utilizado em ambientes de produção sob encomenda.

5. Fluxo Push: A produção é empurrada pelo processo produtivo com base em previsões de demanda. Os produtos são fabricados e empurrados para o próximo estágio, independentemente da demanda atual do cliente. É comum em ambientes de produção em massa, onde a estabilidade e previsibilidade da demanda permitem a produção antecipada.

Integração de Arranjo Físico e Fluxo de Produção

A integração eficaz do arranjo físico e do fluxo de produção é crucial para a eficiência das operações produtivas. Um arranjo físico bem projetado deve facilitar um fluxo de produção suave e contínuo, minimizando a movimentação de materiais e o tempo de ciclo. A organização dos recursos e a disposição das máquinas e equipamentos devem permitir que os materiais se movam através do processo de produção com o mínimo de interrupções e retrabalhos.

A implementação de tecnologias de automação, sistemas de informação e metodologias de melhoria contínua, como Lean Manufacturing e Six Sigma, pode melhorar significativamente a integração entre o arranjo físico e o fluxo de produção. Essas abordagens ajudam a identificar e eliminar gargalos, otimizar o uso dos recursos e melhorar a qualidade dos produtos.

Os arranjos físicos e o fluxo de produção são componentes essenciais da administração de produção e logística. A escolha e a implementação adequadas de um arranjo físico, combinadas com a gestão eficiente do fluxo de produção, podem proporcionar vantagens competitivas significativas, incluindo redução de custos, aumento de produtividade, melhoria da qualidade e satisfação do cliente. A integração desses elementos requer um planejamento cuidadoso, uma abordagem colaborativa e o uso de tecnologias avançadas para garantir que as operações produtivas sejam eficientes, flexíveis e adaptáveis às mudanças no mercado.

TECNOLOGIA DE PROCESSO

A tecnologia de processo refere-se às técnicas, métodos, ferramentas e equipamentos utilizados para transformar matérias-primas em produtos acabados de maneira eficiente e eficaz. Ela desempenha um papel crucial na melhoria da produtividade, qualidade, flexibilidade e sustentabilidade das operações de produção. A evolução constante das tecnologias de processo tem permitido que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças no mercado, aumentem a eficiência operacional e reduzam custos.

Tipos de Tecnologia de Processo

Existem vários tipos de tecnologias de processo que podem ser adotadas pelas empresas, dependendo da natureza de suas operações e objetivos estratégicos. Alguns dos principais tipos incluem:

1. Tecnologia de Manufatura Discreta: Utilizada na produção de itens distintos, como automóveis, eletrônicos e máquinas. Este tipo de tecnologia de processo é caracterizado pela produção de unidades separadas e a montagem de componentes individuais. As

tecnologias utilizadas incluem linhas de montagem automatizadas, robôs industriais e sistemas de controle de qualidade automatizados.

2. Tecnologia de Manufatura Contínua: Aplicada em processos onde a produção é ininterrupta e os produtos são indistinguíveis, como na indústria química, petroquímica e alimentícia. Este tipo de tecnologia de processo inclui reatores químicos, sistemas de destilação e equipamentos de processamento contínuo. A automação e os sistemas de controle de processos são essenciais para garantir a consistência e a qualidade dos produtos.

3. Tecnologia de Manufatura Flexível: Permite a produção de uma ampla variedade de produtos sem a necessidade de mudanças significativas na configuração dos equipamentos. Sistemas de manufatura flexível (FMS) e células de manufatura automatizadas são exemplos de tecnologias que permitem a rápida adaptação a diferentes tipos de produtos e volumes de produção, aumentando a capacidade de resposta às demandas do mercado.

4. Tecnologia de Produção por Lotes: Comum em indústrias que produzem uma variedade de produtos em pequenos lotes, como a indústria farmacêutica e de alimentos especiais. Esta tecnologia permite a produção de quantidades específicas de produtos em intervalos regulares, proporcionando flexibilidade para ajustar a produção conforme a demanda.

5. Tecnologia de Impressão 3D: Também conhecida como manufatura aditiva, esta tecnologia permite a criação de objetos tridimensionais a partir de modelos digitais. A impressão 3D tem sido amplamente adotada para prototipagem rápida, produção de peças personalizadas e fabricação em pequena escala. Ela oferece vantagens significativas em termos de flexibilidade de design e redução de desperdícios.

Automação de Processos

A automação de processos envolve o uso de sistemas de controle, robótica e tecnologias de informação para operar equipamentos e realizar processos de produção com mínima intervenção humana. A automação pode ser aplicada a várias etapas do processo de produção, desde o manuseio de matérias-primas até a embalagem e distribuição dos produtos finais. Os principais benefícios da automação incluem:

1. Aumento da Eficiência: A automação reduz o tempo de ciclo, minimiza erros e melhora a consistência dos processos, resultando em maior produtividade.

2. Melhoria da Qualidade: Sistemas automatizados garantem precisão e repetibilidade, o que contribui para a fabricação de produtos de alta qualidade e reduz a variabilidade.

3. Redução de Custos: A automação pode diminuir os custos operacionais ao reduzir a necessidade de mão de obra direta e minimizar desperdícios de materiais.

4. Segurança: Processos automatizados podem melhorar a segurança no ambiente de trabalho, eliminando a necessidade de intervenção humana em tarefas perigosas.

5. Flexibilidade: Sistemas de automação modernos são altamente flexíveis e podem ser reprogramados rapidamente para acomodar diferentes produtos e processos.

Integração de Tecnologias de Informação

A integração de tecnologias de informação com os processos de produção, conhecida como Indústria 4.0, representa uma revolução na forma como os processos produtivos são gerenciados. A Indústria 4.0 incorpora o uso de Internet das Coisas (IoT), Big Data, Inteligência Artificial (IA), e sistemas ciberfísicos para criar fábricas inteligentes e conectadas.

1. Internet das Coisas (IoT): Dispositivos e sensores conectados à internet que coletam e transmitem dados em tempo real sobre o estado dos equipamentos e processos. Isso permite a monitorização contínua, manutenção preditiva e otimização de processos.

2. Big Data e Análise de Dados: A coleta e análise de grandes volumes de dados gerados pelos processos produtivos ajudam a identificar padrões, prever falhas e tomar decisões informadas para melhorar a eficiência e a qualidade.

3. Inteligência Artificial (IA): Algoritmos de IA podem ser usados para otimizar processos, prever demandas, personalizar produtos e melhorar a tomada de decisões através de sistemas de suporte a decisões automatizados.

4. Sistemas Ciberfísicos: Integração de sistemas físicos e computacionais para criar uma rede colaborativa e inteligente de produção. Estes sistemas permitem a comunicação e coordenação entre máquinas, sistemas de controle e redes de informação, criando um ambiente de produção altamente eficiente e adaptável.

Sustentabilidade e Tecnologias de Processo

A sustentabilidade tem se tornado um aspecto crucial na escolha e implementação de tecnologias de processo. Tecnologias sustentáveis visam reduzir o impacto ambiental das operações produtivas, promover a eficiência energética e minimizar o uso de recursos naturais. Algumas abordagens incluem:

1. Produção Mais Limpa: Técnicas e tecnologias que reduzem a geração de resíduos e emissões durante o processo de produção. Isso inclui o uso de matérias-primas renováveis, processos de reciclagem e recuperação de energia.

2. Eficiência Energética: Implementação de tecnologias e práticas que reduzem o consumo de energia nas operações produtivas. Isso pode incluir o uso de fontes de energia renováveis, otimização de processos e adoção de equipamentos energeticamente eficientes.

3. Economia Circular: Abordagem que visa fechar o ciclo de vida dos produtos, promovendo a reutilização, reciclagem e recuperação de materiais. A economia circular reduz a dependência de recursos naturais e minimiza o descarte de resíduos.

4. Tecnologias Verdes: Desenvolvimento e adoção de tecnologias que minimizam o impacto ambiental, como processos de fabricação de baixo carbono, uso de materiais biodegradáveis e redução do consumo de água.

A tecnologia de processo é um componente fundamental para a eficiência, qualidade e competitividade das operações de produção. A escolha e implementação de tecnologias de processo adequadas permitem que as empresas melhorem a produtividade, reduzam custos, aumentem a flexibilidade e promovam a sustentabilidade. A integração de automação, tecnologias de informação e práticas sustentáveis cria um ambiente de produção avançado e adaptável, capaz de responder rapidamente às demandas do mercado e às mudanças no cenário econômico global. A contínua inovação e adaptação tecnológica são essenciais para manter a competitividade e garantir o sucesso a longo prazo nas operações de produção e logística.

ESTOQUES

Tipos De Estoques

▪ Estoque de antecipação ou sazonal

Que se refere a mercadorias com época específica de utilização (entrada/saída). É muito útil em datas comemorativas, por exemplo. Ao longo do ano, podemos identificar épocas em que há picos de compras, dos quais vale a pena mencionar: Dia das Mães; Natal; e etc.

De modo a atender a toda essa demanda, a empresa deve se preparar com antecedência e tomar todas as medidas necessárias para estar preparada para a demanda. Nesse momento o estoque sazonal se torna essencial. Essa estratégia costuma ser adotada quando o gestor identifica um aumento na expectativa de vendas, onde a produção ou aquisição dos produtos é intensificada com o objetivo de tentar assegurar ao consumidor o pronto atendimento de seu pedido, permitindo que a empresa aproveite a oportunidade de ampliar suas vendas e lucros. Diante dessa variação relevante, pode ser realizado também o reforço do estoque.

Destaca-se que esse modelo também é utilizado quando o gestor percebe o risco de sofrer alguma interrupção ou que poderá enfrentar problemas com o fornecimento de algum item devido a alguma situação inesperada — como um estoque de contingência. Assim, para evitar prejuízos ao atendimento dos pedidos, é realizada uma compra antecipada e em maior volume.

▪ Estoque consignado

É mantido por terceiros, que podem ser distribuidores ou clientes.

Nesse caso, a guarda dos produtos é transferida, mas a propriedade continua sendo da empresa.

Esse modelo tem se mostrado interessante principalmente quando o negócio não dispõe de muito espaço livre, precisa agilizar o processo de distribuição ou deseja ampliar seus canais de vendas. Na prática, o estoque é abastecido por fornecedores que, em geral, são fabricantes,

distribuidores ou importadores. Os itens ficam armazenados nesse local e, conforme a demanda do cliente final, são distribuídos. Podendo ser realizado em dois modelos:

O estoque em poder próprio: o fornecedor mantém a estrutura para a venda em consignação pelo revendedor; O estoque do fornecedor em posse de terceiros: o fornecedor transfere provisoriamente a guarda dos produtos a um terceiro.

MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA

MATEMÁTICA FINANCEIRA: JUROS SIMPLES E JUROS COMPOSTOS. EQUIVALÊNCIA. DESCONTOS. ANUIDADES. MÉTODOS DE AMORTIZAÇÃO. SÉRIES DE PAGAMENTOS

Juros simples (ou capitalização simples)

Os juros são determinados tomando como base de cálculo o capital da operação, e o total do juro é devido ao credor (aquele que empresta) no final da operação. Devemos ter em mente:

- Os juros são representados pela letra **J**.*
- O dinheiro que se deposita ou se empresta chamamos de capital e é representado pela letra **C (capital)** ou **P (principal)** ou **VP** ou **PV (valor presente)** *.
- O tempo de depósito ou de empréstimo é representado pela letra **t** ou **n**.*
- A taxa de juros é a razão centesimal que incide sobre um capital durante certo tempo. É representado pela letra **i** e utilizada para calcular juros.

*Varia de acordo com a bibliografia estudada.

ATENÇÃO: Devemos sempre relacionar a taxa e o tempo na mesma unidade para efetuarmos os cálculos.

Usamos a seguinte fórmula:

$$j = c \cdot i \cdot t$$

j – juros
c – capital
i – taxa
t – tempo

Em juros simples:

- O capital cresce linearmente com o tempo;
- O capital cresce a uma progressão aritmética de razão: $J=C \cdot i$
- A taxa **i** e o tempo **t** devem ser expressos na mesma unidade.
- Devemos expressar a taxa **i** na forma decimal.
- **Montante (M)** ou **FV (valor futuro)** é a soma do capital com os juros, ou seja:
 $M = C + J$
 $M = C \cdot (1 + i \cdot t)$

Exemplo:

(PRODAM/AM – Assistente – FUNCAB) Qual é o capital que, investido no sistema de juros simples e à taxa mensal de 2,5 %, produzirá um montante de R\$ 3.900,00 em oito meses?

- (A) R\$ 1.650,00
- (B) R\$ 2.225,00
- (C) R\$ 3.250,00
- (D) R\$ 3.460,00
- (E) R\$ 3.500,00

Resolução:

Montante = Capital + juros, ou seja: $j = M - C$, que fica: $j = 3900 - C$ (1)

Agora, é só substituir (1) na fórmula do juros simples:

$$j = \frac{C \cdot i \cdot t}{100}$$

$$3900 - C = \frac{C \cdot 2,5 \cdot 8}{100}$$

$390000 - 100 \cdot C = 2,5 \cdot 8 \cdot C$
 $- 100 \cdot C - 20 \cdot C = - 390000 \cdot (-1)$
 $120 \cdot C = 390000$
 $C = 390000 / 120$
 $C = R\$ 3250,00$
Resposta: C

Juros compostos (capitalização composta)

A taxa de juros incide sobre o capital de cada período. Também conhecido como “juros sobre juros”.

Usamos a seguinte fórmula:

$$M = C \cdot (1 + i)^t, \text{ onde:}$$

M: montante

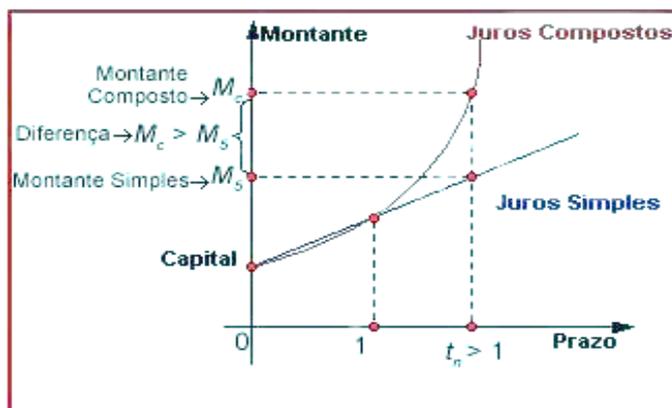
C: capital

i: taxa de juros

t: tempo de aplicação

O $(1+i)^t$ ou $(1+i)^n$ é chamado de fator de acumulação de capital.

ATENÇÃO: as unidades de tempo referentes à taxa de juros (**i**) e do período (**t**), tem de ser necessariamente iguais.



O crescimento do **principal** (capital) em:

- juros simples é LINEAR, CONSTANTE;
- juros compostos é EXPONENCIAL, GEOMÉTRICO e, portanto tem um crescimento muito mais “rápido”;

Observe no gráfico que:

- O **montante** após 1º tempo é igual tanto para o regime de **juros simples** como para **juros compostos**;
- **Antes** do 1º tempo o **montante** seria **maior** no regime de **juros simples**;
- **Depois** do 1º tempo o **montante** seria **maior** no regime de **juros compostos**.

Exemplo:

(PREF. GUARUJÁ/SP – SEDUC – PROFESSOR DE MATEMÁTICA – CAIPIMES) Um capital foi aplicado por um período de 3 anos, com taxa de juros compostos de 10% ao ano. É correto afirmar que essa aplicação rendeu juros que corresponderam a, exatamente:

- (A) 30% do capital aplicado.
- (B) 31,20% do capital aplicado.
- (C) 32% do capital aplicado.
- (D) 33,10% do capital aplicado.

Resolução:

$$\begin{aligned}
 10\% &= 0,1 \\
 M &= C \cdot (1 + i)^t \\
 M &= C \cdot (1 + 0,1)^3 \\
 M &= C \cdot (1,1)^3 \\
 M &= 1,331 \cdot C
 \end{aligned}$$

Como, $M = C + j$, ou seja, $j = M - C$, temos:

$$\begin{aligned}
 j &= 1,331 \cdot C - C = 0,331 \cdot C \\
 0,331 &= 33,10 / 100 = 33,10\%
 \end{aligned}$$

Resposta: D

Juros Compostos utilizando Logaritmos

Algumas questões que envolvem juros compostos, precisam de conceitos de logaritmos, principalmente aquelas as quais precisamos achar o tempo/prazo. Normalmente as questões informam os valores do logaritmo, então não é necessário decorar os valores da tabela.

Exemplo:

(FGV-SP) Uma aplicação financeira rende juros de 10% ao ano, compostos anualmente. Utilizando para cálculos a aproximação de , pode-se estimar que uma aplicação de R\$ 1.000,00 seria resgatada no montante de R\$ 1.000.000,00 após:

- (A) Mais de um século.
- (B) 1 século
- (C) 4/5 de século
- (D) 2/3 de século
- (E) 3/4 de século

Resolução:

A fórmula de juros compostos é $M = C(1 + i)^t$ e do enunciado temos que $M = 1.000.000$, $C = 1.000$, $i = 10\% = 0,1$:
 $1.000.000 = 1.000(1 + 0,1)^t$

$$\frac{1.000.000}{1.000} = (1,1)^t$$

$(1,1)^t = 1.000$ (agora para calcular t temos que usar logaritmo nos dois lados da equação para pode utilizar a propriedade $\log_a N^m = m \cdot \log_a N$, o expoente m passa multiplicando)

$$\log(1,1)^t = \log 1.000 \quad t \cdot \log 1,1 = \log 10^3 \text{ (lembrando que } 1000 = 10^3 \text{ e que o logaritmo é de base 10)}$$

$$t \cdot 0,04 = 3$$

$$t = \frac{3}{0,04} = \frac{3}{4 \cdot 10^{-2}} = \frac{3}{4} \cdot 10^2$$

$$t = \frac{3}{4} \cdot 100 \text{ anos, portanto, } \frac{3}{4} \text{ de século.}$$

Resposta: E

Taxas de juros

Índices fundamentais no estudo da matemática financeira, sendo incorporadas sempre ao capital. **São elas:**

Taxa efetiva: são aquelas onde a taxa da unidade de tempo coincide com a unidade de tempo do período de capitalização (valorização). Exemplo: Uma taxa de 13% ao trimestre com capitalização trimestral.

ATENÇÃO: Quando no enunciado não estiver citando o período de capitalização, a mesma vai coincidir com unidade da taxa. Em outras palavras iremos trabalhar com taxa efetiva!!!

Taxa nominal: são aquelas cujas unidade de tempo **NÃO** coincide com as unidades de tempo do período de capitalização.

Exemplo:

(TJ/PE- ANALISTA JUDICIÁRIO-CONTADOR-FCC) Uma taxa de juros nominal de 21% ao trimestre, com juros capitalizados mensalmente, apresenta uma taxa de juros efetiva, trimestral de, aproximadamente,

- (A) 21,7%.
- (B) 22,5%.
- (C) 24,8%.
- (D) 32,4%.
- (E) 33,7%.

Resolução:

21% a. t capitalizados mensalmente (taxa nominal), como um trimestre tem 3 meses, $21/3 = 7\%$ a.m (taxa efetiva).

im = taxa ao mês

it = taxa ao trimestre.

$$(1+im)^3 = (1+it) \cdot (1+0,07)^3 = 1+it \cdot (1,07)^3 = 1+it \cdot 1,225043 = 1+it \cdot it = 1,225043 - 1 \cdot it = 0,225043 \times 100 \cdot it = 22,5043\%$$

Resposta: B

ATENÇÃO: Para resolução de questões com taxas nominais devemos primeiramente descobrir a taxa efetiva (multiplicando ou dividindo a taxa)

Toda taxa nominal traz implícita uma taxa efetiva que deve ser calculada proporcionalmente.

Taxas proporcionais (regime de juros simples): são taxas em unidade de tempo diferente que aplicadas sobre o mesmo capital ao mesmo período de tempo irão gerar o mesmo montante.

Exemplo:

(PREF. FLORIANÓPOLIS/SC – AUDITOR FISCAL – FEPESE) A taxa de juros simples mensais de 4,25% equivalente à taxa de:

- (A) 12,5% trimestral.
- (B) 16% quadrimestral.
- (C) 25,5% semestral.
- (D) 36,0% anual.
- (E) 52% anual.

Resolução:

Sabemos que taxas a juros simples são ditas taxas proporcionais ou lineares. Para resolução das questões vamos avaliar item a item para sabermos se está certo ou errado:

4,25% a.m

Trimestral = $4,25 \cdot 3 = 12,75$ (errada)

Quadrimestral = $4,25 \cdot 4 = 17\%$ (errada)

Semestral = $4,25 \cdot 6 = 25,5\%$ (correta)

Anual = $4,25 \cdot 12 = 51\%$ (errada)

Resposta: C

Taxas equivalentes (regime de juros compostos): as taxas de juros se expressam também em função do tempo da operação, porém não de forma proporcional, mas de forma exponencial, ou seja, as taxas são ditas equivalentes.

Exemplo:

3% a.m é equivalente a 6,09% a.b

↓

$1 + i \text{ tenho} = 1 + i \text{ quero} \Rightarrow (1 + i_m)^m = (1 + i_b)^b$

O expoente vai aparecer na menor unidade de tempo sempre, neste caso no m (mês) que é um período menos que b (bimestre)

↓

$(1 + 0,03)^2 = 1 + i_b$

↓

$(1,03)^2 = 1 + i_b \Rightarrow 1,0609 = 1 + i_b$

$i_b = 1,0609 - 1 \quad i_b = 0,0609 \times 100 \quad i_b = 6,09\% \text{ a.b}$

Taxa Real, Aparente e Inflação

– **Taxa real (i_r)** = taxa que considera os efeitos da inflação e seus ganhos.

– **Taxa aparente (i_a)** = taxa que não considera os efeitos da inflação (são as taxas efetivas/nominais).

– **Taxa de inflação (i_i)** = a inflação representa a perda do poder de compra.

Escrevendo todas as taxas em função uma das outras, temos:

$$(1 + i_a) = (1 + i_r) \cdot (1 + i_i)$$

Onde: $(1 + i_a) = \frac{M}{C}$, depende da quantidade de períodos e do regime de juros.

CONTABILIDADE E FINANÇAS

PADRONIZAÇÃO E HARMONIZAÇÃO CONTÁBIL: CONVERGÊNCIA AO IFRS

As instituições financeiras brasileiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central (BC) precisam estar em adequação com aquilo que é determinado pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* e pela *International Federation of Accountants (IFAC)*.

Para assegurar o cumprimento das regras, o BC realiza ações e estudos para checar a adequação da regulação brasileira à internacional.

Entre estes estudos, estão os diagnósticos das normas de contabilidade do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) em relação aos padrões internacionais de divulgação financeira (IFRS) promulgados pelo IASB. Estas análises são referentes a normas de julho de 2007.

O BC também produziu comunicado que trata dos procedimentos para a adequação das normas de contabilidade e auditoria aplicáveis às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pela autoridade monetária com base na Lei nº 11.638, de 31 de dezembro de 2007, além de ter divulgado o histórico das divergências observadas nas normas do COSIF durante a elaboração dos diagnósticos e das adequações às disposições contidas na referida lei.

CONTABILIDADE GERENCIAL: ESTRUTURA E FINALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Contabilidade gerencial é um procedimento dentro da contabilidade, que visa a análise das informações financeiras para que a gestão da empresa tome decisões e realize o planejamento de seu negócio, buscando sempre o uso de seus recursos de maneira apropriada.

A contabilidade gerencial está estruturada por meio do registro, coleta e identificação, mensuração e análise, interpretação, e comunicação de todos os dados financeiros e operacionais do negócio, através das ações de definição de objetivos através da interpretação das demonstrações contábeis e avaliação financeira da empresa.

A organização dos dados permite que as informações apresentadas sejam transparentes, permitindo aos gestores observar a alocação de seus recursos, reduzindo custos quando necessários e orientando sobre fluxo de caixa e possíveis investimentos dos negócios da empresa, possibilitando vantagens competitivas sobre a concorrência.

Os principais instrumentos para a realização da contabilidade gerencial são: demonstração do resultado do exercício (DRE), orçamentos, balanced scorecard, fluxo de caixa e gestão de estoque.

CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos é um ramo da contabilidade que registra, analisa e controla os custos de uma empresa durante a produção de seus produtos ou quando realiza a prestação de seus serviços. Seu objetivo é fornecer às empresas, informações de qualidade sobre todos os custos envolvidos na realização de suas atividades.

Foi desenvolvida a partir da Revolução Industrial, quando as empresas passaram a produzir as mercadorias para venda, reunindo informações sobre todos os gastos envolvidos em suas atividades, auxiliando na tomada de decisão interna.

A contabilidade de custos pode ser utilizada em todos os tipos de empresas e negócios, nos procedimentos de formação de preços, controle de custos, decisões estratégicas sobre competitividade etc.

Os principais procedimentos utilizados para a realização da contabilidade de custos, são:

- **Custeio variável:** são incorporados aos produtos ou serviços somente os custos variáveis.

- **Custeio por absorção:** apresenta a relação completa dos gastos envolvidos na produção de bens ou serviços, sendo eles, custos diretos e indiretos.

Custeio ABC (Activity Based Costing) – permite analisar os custos, separadamente conforme a realização das atividades, possibilitando a visão dos gastos individuais de cada etapa da produção.

Ao adotar os procedimentos da contabilidade de custos, as empresas buscam principalmente maximizar lucros, mantendo sua eficiência competitiva e sua sustentabilidade no mercado em que atua.

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA: ANÁLISE HORIZONTAL E VERTICAL

A análise horizontal analisa as mesmas contas ao longo de um período para determinar sua evolução ao longo dos anos. No exemplo, será considerado os anos de 2022 e 2023 para comparação.

Balanco Patrimonial	2022	A.V.	2023	A.V.
Ativo Circulante				
Caixa	36.000	21,95%	39.000	21,79%
Clientes	62.000	37,80%	60.000	33,52%
Estoques	54.000	32,93%	61.000	34,08%
Despesas antecipadas	12.000	7,32%	19.000	10,61%
Total	164.000	100%	179.000	100%

A análise vertical considera os dados das demonstrações em um único período, comparando o percentual das contas no período observado. Considerando, por exemplo, o ano de 2023 e o impacto de cada valor neste total. Então, divide-se o valor de cada conta pelo total do Ativo/Passivo e multiplica por 100.

Será utilizado a seguir, um balanço patrimonial (apenas contas do ativo) como referência para o cálculo.

Balanco Patrimonial 2023 – Análise Vertical					
ATIVO			PASSIVO		
	2023	%		2023	%
Caixa	48.000	14,20	Fornecedores	92.000	27,22
Clientes	20.000	5,92	Contas a pagar	28.000	8,28
Estoques	64.000	18,93	Empréstimos	34.000	10,06
Despesas antecipadas	21.000	6,21	Financiamento (LP)	48.000	14,20
Terrenos	123.000	36,39	Patrimônio Líquido		
Máquinas	44.000	13,02	Capital	112.000	33,14
Veículos	18.000	5,33	Lucros Acumulados	24.000	7,10
Total	338.000	100	Total	338.000	100

ANÁLISE ATRAVÉS DE INDICADORES - LIQUIDEZ

O conceito de liquidez é a rapidez com que um ativo pode ser convertido em dinheiro. Os índices de liquidez irão medir a capacidade da empresa em ter dinheiro para pagar suas obrigações.

Os principais índices de liquidez são: liquidez corrente, liquidez imediata, liquidez seca e liquidez geral.

Abaixo, um exemplo de balanço patrimonial que será utilizado como base de cálculo dos índices.

Balanco Patrimonial	
Ativo	Passivo
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Disponível 3.500	Disponível 6.100
Estoques 20.000	Empréstimos (C.P.) 8.200
Clientes 4.300	Financiamento (C.P.) 2.800
Despesas antecipadas 1.700	Outras obrigações 1.500
Ativo Não Circulante	Passivo não circulante 45.300
	Patrimônio Líquido
Realizável a longo prazo 3.000	Capital 12.300
Investimentos 1.600	

Imobilizado 41.000	
Intangível 1.100	
Total do Ativo 76.200	Total do Passivo (P.L.) 76.200

- **Liquidez Corrente:** mede a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo. Na fórmula, teremos:

$$\text{Ativo Circulante} = 29.500 = 1,59$$

$$\text{Passivo Circulante} \quad 18.600$$

Nesta situação, a empresa possui 1,59 vezes mais recursos do que obrigações a pagar.

- **Liquidez Imediata:** é calculado, usando como base apenas os valores disponíveis em caixa ou equivalentes de caixa.

$$\text{Caixa ou equivalente de Caixa} = 3.500 = 0,19$$

$$\text{Passivo Circulante} \quad 18.600$$

Neste momento, disponível em dinheiro, a empresa tem apenas 19% de recursos para pagar as obrigações. No entanto, é importante saber que as empresas geralmente têm liquidez imediata baixa, pois não deixam muitos recursos disponíveis em virtude da inflação.

- **Liquidez Seca:** apresenta a capacidade de pagamento sem considerar estoques e despesas antecipadas.

$$\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas} = 7.800 = _0,42$$

$$\text{Passivo Circulante} \quad 18.600$$

Assim, caso a empresa não possa contar com seu estoque para gerar receitas, terá 42% de recursos para pagar as obrigações de curto prazo.

- **Liquidez Geral:** mede os recursos para pagar todas as obrigações de curto e longo prazos.

$$\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo} = 29.500 + 3000 = 0,51$$

$$\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante} \quad 18.600 + 45.300$$

Neste caso, a empresa tem 51% de recursos para pagar todas as suas obrigações.

ATIVIDADE; ENDIVIDAMENTO; LUCRATIVIDADE

Atividade

Os índices de atividade apresentam o tempo médio das principais operações das empresas.

- **Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE):** também conhecido como Prazo Médio de Estoques (PME), calcula o tempo médio em que a empresa precisa para vender todo o seu estoque, desde o momento da compra. O saldo de estoque é encontrado no balanço patrimonial e o CMV na D.R.E.

$$\text{PMRE} = \frac{\text{Estoque Médio} \times 360}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$$

Esse resultado será transformado em uma unidade de tempo. Quanto menor esse prazo de rotação, melhor para a empresa.

- **Prazo Médio de Recebimento de Venda (PMRV):** mede o tempo necessário para que a empresa receba suas vendas efetuadas a prazo. O saldo das duplicatas a receber pode ser encontrado no balanço patrimonial e vendas na D.R.E.

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

Quanto menor este resultado, melhor para a empresa, que receberá em menos tempo suas vendas.

• **Prazo Médio Pagamento de Compras (PMPC):** informa o tempo médio que a empresa leva para pagar suas compras a prazo. O saldo de fornecedores está no balanço patrimonial e o valor de compras será apresentado.

$$\text{PMPC} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$$

Quanto maior for este prazo médio, a empresa terá mais tempo para o pagamento de seus fornecedores.

Endividamento

Os índices de endividamento medem a relação entre o capital de terceiros e o capital próprio de uma empresa. O capital de terceiros é apresentado pelas obrigações exigíveis e o capital próprio pelos recursos dos sócios. Os bens e direitos de uma empresa são adquiridos com capital próprio e de terceiros.

Quanto maiores as obrigações exigíveis em relação ao capital próprio, maior será o nível de endividamento da empresa.

A seguir, um exemplo de balanço patrimonial que será utilizado como base de cálculo dos índices.

Balanço Patrimonial	
Ativo	Passivo
Bens e Direitos 35.000	Obrigações Exigíveis 19.500
	Patrimônio Líquido
	Obrigações Não Exigíveis 15.500
Total do Ativo 35.000	Total do Passivo + Patrimônio Líquido 35.000

• **Endividamento Geral:** mede a proporção do ativo que foi financiado por capital de terceiros. Quanto maior seu resultado, maior também é o endividamento geral da empresa.

$$\frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo Total}} = \frac{19.500}{35.000} = 0,56$$

Neste caso, apresenta um endividamento de 56%.

• **Índice de Alavancagem:** também conhecido como Participação do Capital de Terceiros. Apresenta o nível de alavancagem da empresa em relação ao capital próprio e o capital de terceiros.

$$\frac{\text{Passivo}}{\text{Patrimônio Líquido}} = \frac{19.500}{15.500} = 1,20$$

O capital de terceiros representa nessa situação, 1,20 o capital próprio investido na empresa.

• **Garantia do Capital Próprio:** representa a quantia da dívida que poderá ser garantida com o capital próprio da empresa.

$$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo}} = \frac{15.500}{19.500} = 0,79$$

Assim, apenas 79% da dívida será garantida pelo capital próprio, caso haja necessidade de pagamento.

Abaixo, um outro exemplo de balanço patrimonial:

Balanço Patrimonial	
Ativo	Passivo
Bens e Direitos 35.000	Passivo Circulante 6.500
	Passivo Não Circulante 13.000
	Patrimônio Líquido 15.500
Total do Ativo 35.000	Total do Passivo + Patrimônio Líquido 35.000

ECONOMIA

MACROECONOMIA: AGREGADOS MACROECONÔMICOS

Os agregados macroeconômicos são os instrumentos da mensuração dos resultados das transações entre os agentes econômicos famílias, as empresas, o governo e o resto do mundo.

Os três principais agentes macroeconômicos são:

– **PIB:** Valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico do país, medido a preços de mercado.

– **Inflação:** Alta persistente e generalizada de preços.

– **Taxa de Desemprego:** A taxa de desemprego mostra a falta de capacidade da economia em fornecer emprego para todas as pessoas que desejam trabalhar. É a relação entre o número de desocupados e o total da força de trabalho:

$$Td = \frac{\text{População Desocupada}}{\text{PEA (Força de Trabalho)}} \times 100$$

SISTEMA MONETÁRIO

O sistema monetário é um conjunto de instituições e práticas que um país utiliza para fornecer dinheiro em sua economia, controlar sua quantidade e regular seu valor. É essencial para o funcionamento econômico de uma nação, pois facilita a troca de bens e serviços, a formação de preços, a realização de investimentos e a preservação da riqueza. Nesta seção, exploraremos os principais componentes e funções do sistema monetário, bem como suas implicações na economia.

— História do Sistema Monetário

– Surgimento da Moeda

A moeda surgiu como uma solução para as limitações do sistema de trocas diretas (escambo), onde a troca de bens e serviços dependia da coincidência de desejos entre as partes envolvidas. Inicialmente, foram utilizadas mercadorias com valor intrínseco, como sal, gado e metais preciosos, que gradualmente evoluíram para as primeiras moedas cunhadas.

– Evolução dos Sistemas Monetários

Ao longo da história, os sistemas monetários passaram por diversas transformações, desde o padrão-ouro, onde a moeda tinha seu valor lastreado em ouro, até os sistemas fiduciários atuais, onde o valor da moeda é garantido pela confiança no governo emitente e na economia subjacente.

— Componentes do Sistema Monetário

– Moeda

A moeda é o meio de troca aceito pela sociedade para a realização de transações econômicas. Pode ser física, como moedas e notas, ou digital, como o dinheiro eletrônico e criptomoedas.

– Banco Central

O Banco Central é a autoridade monetária de um país, responsável por emitir moeda, regular a quantidade de dinheiro em circulação, e implementar a política monetária. Suas principais funções incluem controlar a inflação, promover a estabilidade do sistema financeiro e garantir o pleno emprego.

– Instituições Financeiras

As instituições financeiras, como bancos comerciais, cooperativas de crédito e corretoras, desempenham um papel crucial no sistema monetário. Elas facilitam a intermediação financeira, permitindo que poupanças sejam canalizadas para investimentos produtivos, e oferecem uma variedade de serviços financeiros, como empréstimos, investimentos e seguros.

— Funções da Moeda

– Meio de Troca

A principal função da moeda é servir como meio de troca, facilitando a compra e venda de bens e serviços.

– Unidade de Conta

A moeda também atua como uma unidade de conta, permitindo que os preços de bens e serviços sejam expressos em termos comuns, facilitando a comparação de valores.

– Reserva de Valor

Além disso, a moeda serve como reserva de valor, permitindo que os indivíduos armazenem riqueza de forma prática e segura ao longo do tempo.

– Padrão de Pagamentos Diferidos

Por fim, a moeda funciona como um padrão de pagamentos diferidos, permitindo que as transações sejam realizadas em bases de crédito e facilitando a criação de contratos de longo prazo.

— Política Monetária

– Objetivos

A política monetária visa controlar a oferta de moeda para alcançar objetivos macroeconômicos, como controlar a inflação, estimular o crescimento econômico e promover o pleno emprego.

– Instrumentos

Os principais instrumentos de política monetária incluem operações de mercado aberto, reservas obrigatórias e taxas de juros. Através desses mecanismos, o Banco Central pode influenciar a quantidade de dinheiro em circulação e as condições de crédito na economia.

– Sistemas Monetários Internacionais

– Sistema de Bretton Woods

Após a Segunda Guerra Mundial, foi estabelecido o sistema de Bretton Woods, onde o dólar americano era lastreado em ouro, e outras moedas tinham seu valor fixado em relação ao dólar. Este sistema colapsou na década de 1970, levando ao regime de câmbio flutuante atual.

– Moedas Digitais e Criptomoedas

Com o avanço da tecnologia, surgiram novas formas de moeda, como as criptomoedas e as moedas digitais dos bancos centrais (CBDCs). Essas inovações representam desafios e oportunidades para o sistema monetário tradicional.

O sistema monetário é fundamental para a operação eficiente de qualquer economia. Ele não apenas facilita as transações diárias, mas também influencia a estabilidade econômica e o crescimento de longo prazo. Compreender suas funções e componentes é essencial para avaliar as políticas econômicas e as tendências financeiras globais. A evolução contínua dos sistemas monetários, especialmente com o advento das tecnologias digitais, continuará a moldar o futuro das economias em todo o mundo.

MODELOS DE ANÁLISE MACROECONÔMICA

A análise macroeconômica é fundamental para entender a economia de um país ou região. Essa análise envolve o estudo de variáveis econômicas agregadas, como PIB, taxa de desemprego, inflação, taxa de juros, entre outras. Diversos modelos teóricos são utilizados para interpretar e prever o comportamento dessas variáveis, fornecendo uma base para a formulação de políticas econômicas. Neste texto, exploraremos alguns dos principais modelos de análise macroeconômica.

– Modelo Clássico

O modelo clássico, desenvolvido no século XIX, parte do pressuposto de que os mercados são sempre claros e que a economia opera em pleno emprego. Nesse modelo, os preços e salários são flexíveis, ajustando-se rapidamente às mudanças na oferta e demanda. As principais características do modelo clássico incluem:

– Oferta

– **Agregada Vertical:** A oferta agregada é determinada pela capacidade produtiva da economia e não é afetada pelos níveis de demanda agregada a longo prazo.

– **Lei de Say:** A oferta cria sua própria demanda. Ou seja, a produção de bens e serviços gera renda suficiente para comprar esses bens e serviços.

– **Neutralidade da Moeda:** A moeda é neutra a longo prazo, influenciando apenas os níveis de preços e não as variáveis reais, como o produto e o emprego.

– Modelo Keynesiano

Desenvolvido por John Maynard Keynes durante a Grande Depressão, o modelo keynesiano desafia as ideias clássicas ao argumentar que a economia pode operar abaixo de seu potencial de pleno emprego por períodos prolongados. As características principais do modelo keynesiano são:

– **Demanda Agregada Determinante:** A demanda agregada, composta por consumo, investimento, gastos do governo e exportações líquidas, é o principal determinante do nível de produção e emprego.

– **Rigidez de Preços e Salários:** Preços e salários são inflexíveis a curto prazo, impedindo o ajuste automático dos mercados.

– **Intervenção do Governo:** A política fiscal e monetária pode ser usada para estabilizar a economia, aumentando a demanda agregada em tempos de recessão e reduzindo-a em períodos de excesso de demanda.

– Modelo IS-LM

O modelo IS-LM, desenvolvido por John Hicks e Alvin Hansen, integra a teoria keynesiana com a teoria monetária. Ele descreve o equilíbrio no mercado de bens e serviços (IS) e no mercado monetário (LM):

– **Curva IS:** Representa o equilíbrio no mercado de bens, onde a produção desejada é igual à demanda agregada. A curva é negativamente inclinada, indicando que taxas de juros mais altas reduzem o investimento e, portanto, a demanda agregada.

– **Curva LM:** Representa o equilíbrio no mercado monetário, onde a oferta de moeda é igual à demanda por moeda. A curva é positivamente inclinada, indicando que taxas de juros mais altas reduzem a demanda por moeda.

– Modelo AD-AS

O modelo de demanda agregada (AD) e oferta agregada (AS) fornece uma visão abrangente da economia, combinando elementos dos modelos clássico e keynesiano:

– **Curva AD:** Representa a relação entre o nível de preços e a quantidade de bens e serviços demandados. A curva é negativamente inclinada, indicando que níveis de preços mais baixos aumentam a demanda agregada.

– **Curva AS:** Pode ser de curto prazo (SRAS), onde a oferta é influenciada por preços e salários rígidos, ou de longo prazo (LRAS), onde a economia opera em pleno emprego. A curva LRAS é vertical, enquanto a SRAS é positivamente inclinada.

– Modelo de Crescimento Econômico

Modelos de crescimento econômico, como o modelo de Solow, analisam os fatores que determinam o crescimento de longo prazo da economia:

– **Função de Produção:** Relaciona o produto total com os fatores de produção (trabalho e capital).

– **Progresso Tecnológico:** Considerado um fator exógeno que impulsiona o crescimento econômico.

– **Acumulação de Capital:** A taxa de poupança e investimento determina a acumulação de capital, que, juntamente com o trabalho, afeta o crescimento do produto.

Os modelos de análise macroeconômica são ferramentas essenciais para entender a dinâmica econômica e formular políticas eficazes. Desde os fundamentos clássicos e keynesianos até os modelos mais complexos de crescimento econômico, cada abordagem oferece insights valiosos sobre diferentes aspectos da economia. Ao combinar esses modelos, economistas e formuladores de políticas podem desenvolver estratégias mais robustas para promover a estabilidade e o crescimento econômico.

ECONOMIA ABERTA E REGIMES CAMBIAIS

A economia aberta refere-se a uma economia que participa ativamente do comércio internacional, permitindo a livre movimentação de bens, serviços, capitais e, em alguns casos, mão de obra, entre fronteiras. Ao contrário de uma economia fechada, onde o comércio internacional é restrito, uma economia aberta está integrada ao mercado global e, portanto, é influenciada por fatores externos, como taxas de câmbio, políticas econômicas de outros países e flutuações nos mercados internacionais.

Características da Economia Aberta

1. Comércio Internacional: Importações e exportações de bens e serviços são comuns, e a economia depende do comércio externo para o crescimento econômico.

2. Mobilidade de Capital: Investimentos estrangeiros, tanto diretos quanto de portfólio, são frequentes. As economias abertas atraem capital estrangeiro, que pode ser utilizado para desenvolver setores internos.

3. Influência Externa: A economia é altamente sensível a mudanças nas economias de seus parceiros comerciais. Flutuações na taxa de câmbio, políticas econômicas de outros países e eventos globais (como crises econômicas) podem ter impacto significativo.

4. Política Monetária e Fiscal: As políticas econômicas internas são muitas vezes ajustadas para responder às condições externas. Isso inclui a gestão das taxas de câmbio e a manutenção de reservas internacionais.

Regimes Cambiais

Os regimes cambiais determinam como um país gerencia sua moeda em relação às outras moedas estrangeiras. Existem diversos tipos de regimes cambiais, cada um com suas próprias vantagens e desvantagens.

1. Regime de Câmbio Fixo:

- Neste regime, a moeda de um país é atrelada a uma moeda forte (como o dólar americano) ou a uma cesta de moedas.

- Vantagens: Estabilidade cambial, previsibilidade para o comércio e investimento, controle da inflação.

- Desvantagens: Limita a flexibilidade da política monetária, risco de crise cambial se as reservas internacionais forem insuficientes para manter o câmbio fixo.

2. Regime de Câmbio Flutuante:

- O valor da moeda é determinado pelo mercado, através da oferta e demanda de divisas estrangeiras.

- Vantagens: Flexibilidade na política monetária, adaptação automática a choques externos, eliminação da necessidade de grandes reservas internacionais.

- Desvantagens: Volatilidade cambial, incerteza para o comércio internacional, risco de inflação importada.

3. Regime de Câmbio Atrelado:

- Uma combinação dos regimes fixo e flutuante, onde a moeda é atrelada a outra, mas com margens de flutuação permitidas.

- Vantagens: Combina os benefícios da estabilidade com alguma flexibilidade.

- Desvantagens: Exige intervenções frequentes do governo no mercado de câmbio, pode levar a crises cambiais se mal administrado.

4. Regime de Câmbio Controlado:

- O governo controla diretamente o valor da moeda através de uma série de medidas como controle de capital, intervenções no mercado de câmbio e taxas de câmbio múltiplas.

- Vantagens: Pode proteger a economia de choques externos, controle da inflação e da balança de pagamentos.

- Desvantagens: Distorções de mercado, custos administrativos elevados, possibilidade de corrupção e práticas ilícitas.

Importância na Política Econômica

A escolha do regime cambial e o grau de abertura da economia têm impactos profundos sobre o crescimento econômico, estabilidade macroeconômica e competitividade internacional. Governos e formuladores de políticas devem equilibrar cuidadosamente os benefícios de uma economia aberta com os desafios de gestão cambial para garantir um desenvolvimento sustentável.

POLÍTICAS ECONÔMICAS (FISCAL E MONETÁRIA)

As políticas econômicas são ferramentas essenciais utilizadas pelos governos para influenciar a economia de um país. Dentre essas políticas, destacam-se a política fiscal e a política monetária, que têm diferentes objetivos e mecanismos de atuação. A seguir, discutiremos detalhadamente cada uma dessas políticas, seus objetivos, instrumentos e efeitos sobre a economia.

— Política Fiscal

– Definição e Objetivos

A política fiscal refere-se ao uso de receitas e despesas governamentais para influenciar a economia. Os principais objetivos da política fiscal são:

– **Estabilização econômica:** Suavizar os ciclos econômicos, controlando a inflação e combatendo a recessão.

– **Distribuição de renda:** Reduzir a desigualdade econômica por meio de transferências e impostos progressivos.

– **Alocação de recursos:** Financiar bens públicos e corrigir falhas de mercado.

— Instrumentos da Política Fiscal

Os principais instrumentos da política fiscal são:

– **Impostos:** Aumentar ou reduzir os impostos para influenciar a demanda agregada. Impostos mais altos reduzem o consumo e o investimento, enquanto impostos mais baixos incentivam ambos.

– **Gastos Públicos:** Alterar os níveis de gastos governamentais em infraestrutura, educação, saúde e outras áreas para estimular a demanda agregada e promover o crescimento econômico.

– **Transferências:** Programas de bem-estar social, como seguro-desemprego e pensões, que redistribuem a renda e mantêm o consumo durante períodos de recessão.

— Efeitos da Política Fiscal

A política fiscal pode ter diversos efeitos na economia:

– **Multiplicador Fiscal:** Um aumento nos gastos públicos pode levar a um aumento maior na renda nacional devido ao efeito multiplicador.

– **Crowding Out:** Em alguns casos, altos níveis de gasto público podem deslocar o investimento privado, especialmente se os recursos financeiros são limitados.

– **Déficit e Dívida Pública:** A utilização de políticas fiscais expansionistas pode resultar em déficits orçamentários e aumento da dívida pública, que devem ser geridos de forma sustentável.

— Política Monetária

– Definição e Objetivos

A política monetária envolve a gestão da oferta de dinheiro e das taxas de juros pelo banco central para controlar a inflação, estabilizar a moeda e promover o crescimento econômico. Os principais objetivos são:

– **Controle da inflação:** Manter a inflação em níveis baixos e estáveis.

– **Estabilidade do sistema financeiro:** Assegurar que os bancos e outras instituições financeiras sejam solventes e estáveis.

– **Crescimento econômico:** Promover níveis elevados de emprego e crescimento sustentável.

– Instrumentos da Política Monetária

Os principais instrumentos da política monetária são:

– **Taxa de juros:** Ajustar a taxa básica de juros para influenciar o custo do crédito e o nível de atividade econômica. Taxas mais altas tendem a reduzir a inflação e desacelerar a economia, enquanto taxas mais baixas estimulam o crescimento.

– **Operações de mercado aberto:** Compra e venda de títulos públicos para regular a quantidade de dinheiro em circulação. Compras de títulos aumentam a oferta de dinheiro, enquanto vendas a reduzem.

– **Reservas obrigatórias:** Alterar o nível de reservas que os bancos comerciais devem manter no banco central, afetando sua capacidade de conceder empréstimos.

– Efeitos da Política Monetária

Os efeitos da política monetária podem ser observados em vários aspectos da economia:

– **Inflação:** Uma política monetária restritiva (aumento das taxas de juros) ajuda a controlar a inflação, enquanto uma política expansionista (redução das taxas de juros) pode aumentar a inflação.

– **Crescimento Econômico:** Taxas de juros mais baixas incentivam o consumo e o investimento, promovendo o crescimento econômico, enquanto taxas mais altas tendem a desacelerar a economia.

– **Câmbio:** As mudanças nas taxas de juros podem afetar a taxa de câmbio. Taxas de juros mais altas podem atrair capital estrangeiro, valorizando a moeda local, enquanto taxas mais baixas podem ter o efeito oposto.

Conclusão

As políticas fiscal e monetária são ferramentas poderosas e essenciais para a gestão econômica. A política fiscal, por meio de impostos, gastos e transferências, atua diretamente na demanda agregada e na redistribuição de renda. A política monetária, através da manipulação das taxas de juros e da oferta de dinheiro, controla a inflação e influencia o crescimento econômico. A eficácia dessas políticas depende de uma coordenação adequada entre elas e de uma análise cuidadosa das condições econômicas específicas de cada país. A implementação bem-sucedida dessas políticas pode levar a uma economia estável, crescimento sustentável e uma distribuição de renda mais equitativa.

POUPANÇA, INVESTIMENTO E CONTA CORRENTE

No gerenciamento das finanças pessoais, compreender as diferenças e interações entre poupança, investimento e conta corrente é fundamental para o planejamento financeiro eficaz. Cada um desses instrumentos desempenha um papel distinto e oferece vantagens específicas para atender a diferentes necessidades financeiras.

— Conta Corrente

Conceito e Funcionalidade

A conta corrente é uma conta bancária que permite aos clientes realizar uma variedade de transações financeiras, incluindo depósitos, saques, pagamentos e transferências. Ela é frequentemente utilizada para o gerenciamento diário das finanças, oferecendo facilidade e acessibilidade para movimentações regulares.

Características

– **Acessibilidade:** A conta corrente oferece acesso fácil ao dinheiro, permitindo saques e depósitos frequentes.

– **Cheque Especial:** Muitas contas correntes oferecem a opção de um limite de crédito, conhecido como cheque especial, que pode ser usado em caso de necessidade.

– **Tarifas e Taxas:** Pode haver tarifas mensais ou taxas associadas ao uso da conta corrente, que variam entre os bancos.

– **Facilidade de Transações:** Inclui serviços como pagamento de contas, transferências eletrônicas e acesso a caixas eletrônicos.

Vantagens e Desvantagens

Vantagens: Facilidade de acesso, conveniência para transações diárias, opções de crédito.

Desvantagens: Possíveis tarifas bancárias, juros baixos sobre saldos.

SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Sistema Financeiro Nacional é formado por um conjunto de instituições cujo principal objetivo é proporcionar condições satisfatórias para a manutenção dos fluxos de recursos financeiros entre poupadores e investidores do país. O Sistema Financeiro Nacional visa criar condições para a liquidez de títulos e valores mobiliários no mercado financeiro.

Tomadores finais de recursos (Agentes Deficitários)

São agentes que possuem um nível de despesa superior à capacidade de gerar receitas; por esse motivo, acabam tendo a necessidade de utilizar recursos de terceiros para ajuste orçamentário. Logo, estão dispostos a pagar juros para resolver o déficit orçamentário.

Doadores finais de recursos (Agentes Superavitários)

São agentes que conseguem gerar recursos em volume maior do que suas despesas, ocasionando um excedente financeiro. Logo, estão dispostos a alocar seus recursos em uma instituição financeira, em troca do recebimento de juros sobre o capital.

Instituições Financeiras (Intermediadoras)

As instituições financeiras possuem um papel importante no SFN, atuando propiciando que o excesso de liquidez financeira produzida pelos agentes superavitários possa ser redirecionado para os agentes deficitários que possuem escassez de recurso

s.



ÓRGÃOS REGULADORES E DEMAIS INSTITUIÇÕES

— Conselho Monetário Nacional (CMN)

É um órgão normativo criado pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que, conforme o artigo 2º:

Art. 2º Fica extinto o Conselho da atual Superintendência da Moeda e do Crédito e criado em substituição o Conselho Monetário Nacional, com a finalidade de formular a política da moeda e do crédito, como previsto nesta lei, objetivando o progresso econômico e social do País.

As normas, diretrizes e regulamentações criadas pelo CMN sempre terão como viés gerar o desenvolvimento econômico e social do país. Ao abordarmos os objetivos e as competências do CMN, será possível identificar de que forma isso é feito na prática.

Composição

É constituído atualmente pelos seguintes membros:

- Ministro de Estado da Fazenda (presidente do Conselho);
- Presidente do Banco Central;
- Ministro do Estado do Planejamento e Orçamento.

O Conselho reúne-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que for convocado por seu Presidente. O Banco Central funciona como secretaria-executiva do CMN, e devido a esta atribuição, fica sob sua responsabilidade a elaboração de atas das reuniões, assim como qualquer outra atribuição administrativa.

Importante!

Houve uma alteração recente neste tema com base na Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro 2023, convertida na Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023. De acordo com o seu art. 1º, tem por objetivo:

– Estabelecer a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios;

– A organização detalhada dos órgãos, com a denominação e definição das competências das suas unidades administrativas, será promovida por decretos de estrutura regimental;

– A vinculação das entidades aos órgãos da Administração Pública Federal será feita por Ato do Presidente da República.

– Comissão Técnica da Moeda e do Crédito (Comoc)

É uma comissão de assessoramento que atua junto ao CMN e tem em sua composição, conforme Lei nº 9.069, artigo 9º.

Art. 9º É criada junto ao Conselho Monetário Nacional a Comissão Técnica da Moeda e do Crédito, composta dos seguintes membros:

I - Presidente e quatro Diretores do Banco Central do Brasil;

II - Presidente da Comissão de Valores Mobiliários;

III - Secretário-Executivo e Secretários do Tesouro Nacional, de Reformas Econômicas e de Política Econômica do Ministério da Fazenda; e

V - Secretário-Executivo do Ministério do Planejamento e Orçamento.

Importante ressaltar que a coordenação da Comoc ficará a cargo do presidente do Banco Central do Brasil, e que o seu regimento interno é aprovado via decreto do Presidente da República.

Competências da Comoc:

De acordo com a Lei 9.069 no artigo 10º.

Art. 10. Compete à Comissão Técnica da Moeda e do Crédito:

I - Propor a regulamentação das matérias tratadas na presente Lei, de competência do Conselho Monetário Nacional;

II - Manifestar-se, na forma prevista em seu regimento interno, previamente, sobre as matérias de competência do Conselho Monetário Nacional, especialmente aquelas constantes da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964;

III - Outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Vimos recentemente que o CMN é composto por 03 (três) integrantes e que estes deliberam sobre diversos assuntos no Sistema Financeiro Nacional. A participação da Comoc é fundamental para auxiliar o CMN na tomada de decisões. Reparem nos verbos “propor” e “manifestar”, que nos remetem à ideia de um órgão que faz o assessoramento, neste caso, em assuntos relacionados à moeda e ao crédito.

Objetivos do Conselho Monetário Nacional

De acordo com a Lei 4.595, artigo 3º:

Art. 3º A política do Conselho Monetário Nacional objetivará:

[...]

IV - Orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas, tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmônico da economia nacional;

Quando o CMN identifica que uma determinada região do País cresce a taxas superiores comparada a outra região, ele pode criar condições para que instituições financeiras estimulem a concessão de crédito com o intuito de propiciar o desenvolvimento harmônico. É mais comum que os bancos públicos sejam atribuídos nesta situação.

V - Propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;

Esse objetivo do CMN certamente é um dos mais perceptíveis no quesito evolução e aperfeiçoamento dos instrumentos de pagamentos. O melhor exemplo é o PIX, que veio para permitir transferências de recursos em tempo recorde, trazendo agilidade e maior segurança nas transações, além de disponibilizar transações 24 horas por dia, todos os dias da semana.

VI - Zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;

Para ter um sistema financeiro forte e confiável, é preciso gerenciar e acompanhar os dados financeiros das instituições participantes. O CMN sabe que a relação entre cliente e instituição financeira é baseada em confiança e, a partir do momento em que essa confiança é perdida, haverá o saque de recursos depositados. Se todos os clientes fizerem esse movimento, pode quebrar a instituição e, se a desconfiança for sobre a credibilidade do sistema financeiro nacional, haverá um colapso financeiro.

VII - Coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa.

Importante aqui é reparar o verbo “Coordenar”, que é uma atribuição de quem gerencia e toma decisões a respeito dos assuntos mencionados. O CMN não é o executor e sim o gestor.

ATENÇÃO: os objetivos do CMN são assuntos que podem ser abordados em sua prova, uma vez que estão diretamente ligados ao propósito fundamental do conselho, que é promover o progresso econômico e social do país.

Principais Competências do Conselho Monetário Nacional

De acordo com a Lei 4.595 artigo 4º:

Art. 4º Compete ao Conselho Monetário Nacional, segundo diretrizes estabelecidas pelo Presidente da República:

[...]

III - Aprovar os orçamentos monetários, preparados pelo Banco Central da República do Brasil, por meio dos quais se estimarão as necessidades globais de moeda e crédito;

Aqui se trata de uma análise baseada em dados da necessidade de emissão de papel moeda pela autoridade monetária, é uma decisão importante porque o aumento do meio circulante pode ocasionar inflação.

[...]

V - Fixar as diretrizes e normas da política cambial, inclusive quanto a compra e venda de ouro e quaisquer operações em Direitos Especiais de Saque e em moeda estrangeira;

É o ato de normatizar como esse mercado irá funcionar no país, com base no que for determinado pelo CMN, todas as instituições participantes deste mercado deverão cumprir.

VI - Disciplinar o crédito em todas as suas modalidades e as operações creditícias em todas as suas formas, inclusive aceites, avais e prestações de quaisquer garantias por parte das instituições financeiras;

[...]

VIII - Regular a constituição, funcionamento e fiscalização dos que exercerem atividades subordinadas a esta lei, bem como a aplicação das penalidades previstas;

[...]

X - Determinar a percentagem máxima dos recursos que as instituições financeiras poderão emprestar a um mesmo cliente ou grupo de empresas;

[...]

XXI - Disciplinar as atividades das Bolsas de Valores e dos corretores de fundos públicos;

Em resumo, o CMN está envolvido em diversas atribuições que buscam estabelecer os parâmetros para a constituição e funcionamento das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, tanto no âmbito do crédito quanto no câmbio, assim como os participantes do mercado de capitais. Além disso, não deixa de atuar na preservação da estabilidade da moeda.

— Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)

O Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP é o órgão encarregado de estabelecer as diretrizes e normas da política de seguros privados. Compreendem-se como seguros privados os seguros, a capitalização, a previdência privada aberta e o resseguro.

Conforme o Decreto de lei nº 73 no artigo 32, compete ao CNSP:

Art 32. É criado o Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, ao qual compete privativamente

I - Fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados;

II - Regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercerem atividades subordinadas a este Decreto-Lei, bem como a aplicação das penalidades previstas;

III - Estipular índices e demais condições técnicas sobre tarifas, investimentos e outras relações patrimoniais a serem observadas pelas Sociedades Seguradoras;

IV - Fixar as características gerais dos contratos de seguros;

[...]

VII - Estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro;

[...]

XI - Prescrever os critérios de constituição das Sociedades Seguradoras, com fixação dos limites legais e técnicos das operações de seguro;

XII - Disciplinar a corretagem de seguros e a profissão de corretor;

Um órgão normativo tem como função principal criar as regras de funcionamento do mercado. No caso específico do CNSP, ele é a autoridade máxima quando o assunto são seguros privados.

Sua participação é crucial, pois abrange normas abrangentes, como a criação de parâmetros para o funcionamento das instituições participantes, cláusulas gerais de contratos de seguros e limites relacionados à cobrança de corretagem, que é a forma de remuneração das seguradoras. Essas normas serão cumpridas por todos os participantes do ramo de seguros privados.

Composição:

- Ministro da Fazenda (Presidente);
- Representante do Ministério da Justiça;
- Representante do Ministério da Previdência Social;
- Superintendente da Superintendência de Seguros Privados;
- Representante do Banco Central do Brasil.

Dica: a composição do CNSP teve alteração em 2023, sendo revogado a participação do representante da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

— Conselho Nacional de Previdência Complementar – CNPC

É um órgão colegiado, cuja atribuição principal é regular o funcionamento dos planos ofertados pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar popularmente chamados de fundos de pensão.

Fundos de Pensão: são modalidades de previdência fechada, ou seja, destinam-se exclusivamente aos trabalhadores de uma determinada empresa. Algumas empresas oferecem esse benefício para que, no futuro, o trabalhador tenha um complemento à sua aposentadoria, não dependendo apenas do INSS. Dentre os principais fundos de pensão, destacam-se a Previ (plano dos funcionários do Banco do Brasil), a Funcef (plano dos funcionários da Caixa Econômica Federal) e a Petros (plano dos funcionários da Petrobras).

Composição:

De acordo com a Lei nº 12.154 artigo 14.

Art. 14. O Conselho Nacional de Previdência Complementar contará com 8 (oito) integrantes, com direito a voto e **mandato de 2 (dois) anos**, permitida uma recondução, sendo:

I - 5 (cinco) representantes do poder público; e

II - 3 (três) indicados, respectivamente:

a) pelas entidades fechadas de previdência complementar;

b) pelos patrocinadores e instituidores; e

c) pelos participantes e assistidos.

Repare que na composição do CNPC constam participantes que não têm vinculação direta com o governo. Importante destacar que o colegiado está dentro da estrutura do Ministério da Previdência Social e é presidido pelo representante indicado pelo poder público, mais especificamente, o representante do Ministério da Fazenda.

— Banco Central

O Banco Central do Brasil é, conforme a Lei Complementar nº 179, de 24 de fevereiro de 2021:

Art. 6º O Banco Central do Brasil é autarquia de natureza especial caracterizada pela ausência de vinculação a Ministério, de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia técnica, operacional, administrativa e financeira, pela investidura a termo de seus dirigentes e pela estabilidade durante seus mandatos [...].

— Missão do Bacen

Garantir a estabilidade do poder de compra da moeda

Poder de compra é a capacidade que o dinheiro possui para adquirir bens e serviços. No momento em que há inflação, ocorre um aumento no nível de preços, ocasionando uma diminuição do poder de compra. A missão do Banco Central (Bacen) é evitar essa perda.

Zelar por um sistema financeiro sólido, eficiente e competitivo

As relações de intermediação financeira são fundamentadas em expectativas e confiança. Para que isso ocorra, as autoridades monetárias devem proporcionar um ambiente com padrões elevados de controle e segurança, a fim de evitar desconfiança. Um sistema financeiro competitivo propicia uma concorrência maior entre as instituições, estimulando o desenvolvimento de produtos melhores a custos menores, sendo o consumidor final quem se beneficia.

Fomentar o bem-estar econômico da sociedade

Variáveis como aumento da renda, queda no desemprego e inflação controlada são elementos que possibilitam o bem-estar econômico. Logo, o Banco Central (Bacen) atua para que essa relação seja a melhor possível.

Composição

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil terá 9 (nove) membros, sendo um deles o Presidente, todos nomeados pelo Presidente da República entre brasileiros idôneos, de reputação ilibada e de notória capacidade em assuntos econômico-financeiros ou com comprovados conhecimentos que os qualifiquem para a função.

Antes de 2021, o presidente do Banco Central era escolhido pelo Presidente da República e tinha mandato, assim como seus diretores, compatível com o mandato presidencial. Atualmente, depois da Lei Complementar 179/2021, a regra passou a ser diferente. De acordo com a LC, a partir do próximo mandato, o regramento de nomeação do Presidente do Banco Central e de seus diretores passa a funcionar de forma distinta.

Leia com atenção o disposto a seguir:

Art. 4º O Presidente e os Diretores do Banco Central do Brasil serão indicados pelo Presidente da República e por ele nomeados, após aprovação de seus nomes pelo Senado Federal.

§ 1º O mandato do Presidente do Banco Central do Brasil terá duração de 4 (quatro) anos, com início no dia 1º de janeiro do terceiro ano de mandato do Presidente da República.

§ 2º Os mandatos dos Diretores do Banco Central do Brasil terão duração de 4 (quatro) anos, observando-se a seguinte escala:

I - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de março do primeiro ano de mandato do Presidente da República;

II - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do segundo ano de mandato do Presidente da República;

III - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do terceiro ano de mandato do Presidente da República; e

IV - 2 (dois) Diretores terão mandatos com início no dia 1º de janeiro do quarto ano de mandato do Presidente da República.

Principais Competências do Bacen

Conforme a Lei 4.595 artigo 10, compete ao Bacen:

Art. 10. Compete privativamente ao Banco Central da República do Brasil:

[..]

II - Executar os serviços do meio-circulante;

III - determinar o recolhimento de até cem por cento do total dos depósitos à vista e de até sessenta por cento de outros títulos contábeis das instituições financeiras, seja na forma de subscrição de Letras ou Obrigações do Tesouro Nacional ou compra de títulos

da Dívida Pública Federal, seja através de recolhimento em espécie, em ambos os casos entregues ao Banco Central do Brasil, a forma e condições por ele determinadas, podendo:

a) adotar percentagens diferentes em função:

1. das regiões geoeconômicas;

2. das prioridades que atribuir às aplicações;

3. da natureza das instituições financeiras;

b) determinar percentuais que não serão recolhidos, desde que tenham sido reaplicados em financiamentos à agricultura, sob juros favorecidos e outras condições por ele fixadas

IV - Receber os recolhimentos compulsórios de que trata o inciso anterior e, ainda, os depósitos voluntários à vista das instituições financeiras, nos termos do inciso III e § 2º do art. 19

V - Realizar operações de redesconto e empréstimo com instituições financeiras públicas e privadas, consoante remuneração, limites, prazos, garantias, formas de negociação e outras condições estabelecidos em regulamentação por ele editada;

VI - Exercer o controle do crédito sob todas as suas formas;

Todos itens mencionados até aqui estão relacionados a moeda e instrumentos de política monetária, quando mencionado serviços do meio circulante, significa emissão de dinheiro o gerenciamento e o controle da emissão de papel-moeda é do Banco Central, assim como determinar o quanto que os bancos devem recolher via depósito compulsório, essa medida restringe a capacidade dos bancos emprestar dinheiro, também vale destacar as operações de redesconto que são empréstimos efetuados com a finalidade de suprir desequilíbrios financeiros das instituições e evitar insolvência financeira no sistema financeiro nacional, por esta modalidade de empréstimo **o Bacen é considerado Banco dos Bancos.**

VII - Efetuar o controle dos capitais estrangeiros, nos termos da lei;

VIII - Ser depositário das reservas oficiais de ouro e moeda estrangeira e de Direitos Especiais de Saque e fazer com estas últimas todas e quaisquer operações previstas no Convênio Constitutivo do Fundo Monetário Internacional;

Por essa atribuição de ser depositário das reservas oficiais de ouro e moeda estrangeira e de Direitos Especiais de Saque o Bacen é conhecido como o **Banqueiro do Governo.**

IX - Exercer a fiscalização das instituições financeiras e aplicar as penalidades previstas;

[...]

XII - efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais, consoante remuneração, limites, prazos, formas de negociação e outras condições estabelecidos em regulamentação por ele editada, sem prejuízo do disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000;

Essa operação de compra e venda de títulos também é conhecida como Open Market, um instrumento de política monetária, muito utilizado para controlar a quantidade de moeda disponível nos bancos, pode ser usado para restringir (controlar a inflação) ou expandir (estimular a economia) a oferta de moeda.

[...]

XIV - aprovar seu regimento interno;

XV - Efetuar, como instrumento de política cambial, operações de compra e venda de moeda estrangeira e operações com instrumentos derivativos no mercado interno, consoante remuneração, limites, prazos, formas de negociação e outras condições estabelecidos em regulamentação por ele editada.

SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A ABORDAGEM ASG: EVOLUÇÃO RECENTE

— Introdução

A abordagem ASG, que abrange os critérios Ambiental, Social e de Governança, emergiu como uma das principais diretrizes para a avaliação da sustentabilidade e responsabilidade corporativa no cenário global.

Inicialmente vista como uma tendência de nicho, a ASG evoluiu para um pilar fundamental nas decisões empresariais e de investimentos, refletindo uma mudança significativa na forma como as empresas são avaliadas e valorizadas.

Definição e Importância da Abordagem ASG

A sigla ASG refere-se a um conjunto de padrões que as empresas são incentivadas a seguir para operar de forma sustentável. Esses critérios cobrem três dimensões principais:

- **Ambiental:** Foca no impacto das operações da empresa no meio ambiente, incluindo aspectos como gestão de resíduos, emissões de carbono, eficiência energética e uso de recursos naturais.

- **Social:** Refere-se à maneira como a empresa gerencia suas relações com funcionários, fornecedores, clientes e as comunidades onde atua. Isso inclui práticas de trabalho, diversidade e inclusão, e responsabilidade social corporativa.

- **Governança:** Envolve as práticas de governança corporativa, como a estrutura do conselho de administração, ética corporativa, transparência, e direitos dos acionistas.

A importância da ASG vai além da sustentabilidade ambiental, abrangendo questões éticas e de governança que afetam diretamente a capacidade de uma empresa de gerar valor a longo prazo. Investidores, reguladores e consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes quanto à adoção desses critérios, pressionando as empresas a se alinharem com práticas responsáveis.

Contexto Histórico e Evolução do Conceito

A ideia de incorporar aspectos ambientais e sociais nas estratégias empresariais não é nova, mas sua formalização como ASG ocorreu apenas nas últimas décadas. O conceito começou a ganhar tração no início dos anos 2000, impulsionado por organizações internacionais e a crescente conscientização sobre as mudanças climáticas e a desigualdade social. A publicação do relatório “Who Cares Wins” pelo Pacto Global das Nações Unidas, em 2004, foi um marco importante, pois conectou diretamente a sustentabilidade ao desempenho financeiro das empresas.

A partir desse ponto, a ASG foi ganhando espaço como um critério importante para investidores institucionais, especialmente na Europa e América do Norte. O aumento das regulamentações e a pressão pública por práticas empresariais mais transparentes e responsáveis contribuíram para a consolidação da ASG como um elemento central na avaliação de risco e oportunidade nos mercados financeiros.

Relevância da ASG na Atualidade

Hoje, a ASG é vista como um critério essencial não apenas para medir a responsabilidade corporativa, mas também para prever a resiliência das empresas em um mundo cada vez mais complexo e interconectado. Com o crescimento de crises ambientais, sociais e de governança em várias partes do mundo, a adoção de práticas ASG não é mais opcional para as empresas que desejam prosperar a longo prazo.

Além disso, o aumento da conscientização entre consumidores e investidores sobre a importância da sustentabilidade tem levado a um fluxo crescente de capital para empresas que adotam práticas ASG robustas. Esse movimento não só reforça a relevância da ASG, mas também sugere que sua influência continuará a crescer nos próximos anos.

Dessa forma, a abordagem ASG se posiciona como um componente crucial para o desenvolvimento de um futuro mais sustentável, equilibrado e justo, impactando diretamente as decisões empresariais e de investimentos em todo o mundo.

— Evolução Recente da Abordagem ASG

Nos últimos anos, a abordagem ASG (Ambiental, Social e Governança) passou por uma transformação significativa, tornando-se um critério central para a avaliação de empresas e investimentos. Esse crescimento foi impulsionado por uma série de mudanças no cenário global, pela crescente demanda por investimentos sustentáveis e pela integração da ASG em políticas empresariais e regulatórias.

Mudanças no Cenário Global que Impulsionaram a ASG

O cenário global das últimas duas décadas foi marcado por crises ambientais, como as mudanças climáticas, e por movimentos sociais que destacaram a importância da igualdade e da justiça social. Eventos como os Acordos de Paris sobre o clima, em 2015, e o surgimento de movimentos como o “Black Lives Matter” foram marcos que ampliaram a conscientização global sobre a importância dos critérios ASG.

Essas mudanças no cenário global também foram refletidas na legislação e nas regulamentações de vários países. Governos de todo o mundo começaram a implementar políticas mais rígidas para regular práticas ambientais e sociais das empresas, forçando-as a adaptar seus modelos de negócios. Essa pressão regulatória, aliada ao crescente interesse dos investidores em práticas sustentáveis, acelerou a adoção dos critérios ASG.

Outro fator determinante foi a pandemia de COVID-19, que expôs vulnerabilidades em cadeias de suprimentos globais e práticas trabalhistas, além de destacar a necessidade de sistemas de saúde robustos e práticas empresariais resilientes. A crise sanitária reforçou a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social, aspectos centrais da ASG.

Crescimento da Demanda por Investimentos Sustentáveis

A demanda por investimentos que considerem fatores ASG cresceu exponencialmente nos últimos anos. Investidores institucionais, como fundos de pensão e seguradoras, começaram a perceber que empresas que adotam práticas ASG estão mais bem posicionadas para enfrentar desafios futuros e são menos propensas a riscos legais e reputacionais.

Essa percepção levou ao aumento dos chamados “investimentos responsáveis”, que são investimentos orientados pelos critérios ASG. Em 2020, o valor total de ativos sob gestão em fundos que adotam práticas ASG superou a marca de US\$ 35 trilhões globalmente, representando cerca de um terço do total de ativos sob gestão. Esse crescimento foi particularmente forte na Europa e na América do Norte, onde investidores e reguladores têm pressionado por maior transparência e responsabilidade corporativa.

Além disso, a geração millennial, que está se tornando a maior força de consumo e investimento, mostra uma clara preferência por empresas e produtos que respeitam os princípios ASG. Essa mudança demográfica está forçando as empresas a se adaptarem para atender a essas novas expectativas de mercado, influenciando diretamente suas estratégias de negócios e comunicação.

Integração da ASG em Políticas Empresariais e Regulatórias

À medida que a ASG se torna um componente essencial para a sustentabilidade das empresas, muitas corporações estão integrando esses critérios em suas políticas e práticas diárias. Essa integração vai além da responsabilidade social corporativa tradicional e envolve mudanças estruturais na forma como as empresas operam.

Empresas líderes em seus setores têm desenvolvido estratégias ASG robustas que abrangem desde a governança até a gestão ambiental. Isso inclui a adoção de metas de emissões de carbono, programas de diversidade e inclusão, e a transparência em práticas de governança, como a remuneração de executivos e os direitos dos acionistas.

No entanto, essa integração não se limita ao setor privado. Reguladores e formuladores de políticas públicas também têm incorporado critérios ASG em suas diretrizes. A União Europeia, por exemplo, lançou a Taxonomia da UE para Finanças Sustentáveis, um sistema de classificação que visa orientar investidores sobre quais atividades econômicas podem ser consideradas sustentáveis. Nos Estados Unidos, a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) tem pressionado por maior transparência na divulgação de informações ASG pelas empresas.

Essas mudanças regulatórias têm desempenhado um papel crucial na padronização e na comparabilidade das métricas ASG, facilitando a avaliação e a comparação entre empresas. Ao mesmo tempo, essas normas estão forçando as corporações a serem mais transparentes e responsáveis em suas operações, alinhando seus interesses com os de seus stakeholders.

A evolução recente da abordagem ASG é resultado de um conjunto complexo de fatores globais, econômicos e regulatórios. À medida que o mundo continua a enfrentar desafios ambientais e sociais, a importância da ASG só tende a crescer. Empresas que não se adaptarem a essa nova realidade correm o risco de serem deixadas para trás, enquanto aquelas que abraçarem a ASG estarão melhor posicionadas para prosperar em um futuro cada vez mais orientado pela sustentabilidade.

— Benefícios da Implementação ASG

A adoção da abordagem ASG (Ambiental, Social e Governança) pelas empresas não é apenas uma resposta a pressões regulatórias e de mercado, mas também uma estratégia que oferece uma série de benefícios tangíveis e intangíveis.

Empresas que incorporam critérios ASG em suas operações podem experimentar vantagens competitivas, melhorias na reputação, e contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável.

Vantagens Competitivas e Financeiras para Empresas

Uma das principais razões pelas quais as empresas adotam a ASG é a busca por vantagens competitivas. A implementação de práticas sustentáveis pode levar a uma operação mais eficiente, redução de custos e mitigação de riscos. Por exemplo:

- **Eficiência Operacional:** Empresas que investem em tecnologias sustentáveis e na eficiência energética podem reduzir seus custos operacionais a longo prazo. A adoção de fontes de energia renovável, por exemplo, não apenas diminui a pegada de carbono da empresa, mas também pode reduzir despesas com energia.

- **Gestão de Riscos:** A integração de critérios ASG permite que as empresas identifiquem e gerenciem riscos ambientais e sociais com maior eficácia. Isso inclui a antecipação de regulamentações futuras, minimizando o impacto de crises ambientais, e evitando controvérsias que possam prejudicar a reputação e os resultados financeiros da empresa.

- **Atração de Investimentos:** Investidores estão cada vez mais focados em empresas que adotam práticas ASG robustas, reconhecendo que estas têm maior potencial de oferecer retornos sustentáveis a longo prazo. Empresas com bons índices ASG tendem a atrair mais investimentos e podem ter acesso a condições de financiamento mais favoráveis.

- **Inovação e Acesso a Novos Mercados:** A busca por soluções sustentáveis pode estimular a inovação, levando ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam às demandas de consumidores conscientes. Isso abre portas para novos mercados e oportunidades de negócios, especialmente em setores como energias renováveis, economia circular e tecnologias verdes.

Impacto Positivo na Reputação Corporativa

A reputação corporativa é um ativo intangível que pode ser significativamente fortalecido pela adoção da ASG. Empresas que demonstram compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social tendem a construir uma imagem positiva junto aos consumidores, investidores e à sociedade em geral. Este impacto pode se manifestar de várias maneiras:

- **Fidelização de Clientes:** Consumidores estão cada vez mais conscientes e preferem marcas que alinham seus valores com práticas éticas e sustentáveis. Empresas que adotam a ASG podem fortalecer a lealdade dos clientes, diferenciando-se da concorrência e melhorando sua posição no mercado.

- **Engajamento e Retenção de Talentos:** Funcionários, especialmente das gerações mais jovens, preferem trabalhar em empresas que compartilham seus valores em relação à sustentabilidade e à responsabilidade social. Uma forte política ASG pode atrair e reter talentos, além de aumentar o engajamento e a produtividade da equipe.

• **Melhor Relacionamento com Stakeholders:** A transparência e o compromisso com critérios ASG fortalecem o relacionamento com diversos stakeholders, incluindo comunidades locais, ONGs, e reguladores. Isso pode resultar em parcerias estratégicas e apoio em momentos de crise.

Contribuição para o Desenvolvimento Sustentável

Além dos benefícios diretos para a empresa, a implementação da ASG contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável, alinhando os objetivos corporativos com os interesses globais de preservação ambiental e justiça social. Entre as principais contribuições estão:

• **Redução de Impactos Ambientais:** Empresas que adotam práticas ASG são incentivadas a reduzir suas emissões de gases de efeito estufa, gerir recursos naturais de forma responsável, e minimizar os resíduos e a poluição. Isso não apenas protege o meio ambiente, mas também contribui para a mitigação das mudanças climáticas.

• **Promoção da Inclusão Social:** Critérios sociais na ASG incluem a promoção de direitos humanos, condições de trabalho dignas, diversidade e inclusão, e o desenvolvimento das comunidades onde as empresas operam. Essas práticas ajudam a reduzir desigualdades e promovem o bem-estar social.

• **Fortalecimento da Governança Corporativa:** A adoção de boas práticas de governança garante que as empresas sejam geridas de forma ética e transparente, respeitando os direitos dos acionistas e demais stakeholders. Isso não apenas fortalece a confiança do mercado, mas também contribui para a estabilidade e a longevidade das corporações.

A implementação da abordagem ASG oferece uma série de benefícios que vão além dos ganhos financeiros imediatos. Empresas que adotam práticas ASG robustas se posicionam melhor para enfrentar desafios futuros, aproveitam novas oportunidades de mercado, e contribuem para a construção de um mundo mais sustentável e justo.

Esses benefícios não apenas fortalecem as empresas internamente, mas também geram impactos positivos para a sociedade e o planeta, consolidando a ASG como uma estratégia essencial para o sucesso a longo prazo.

— Desafios e Críticas à Abordagem ASG

Embora a abordagem ASG (Ambiental, Social e Governança) tenha ganhado destaque como um modelo de referência para a sustentabilidade corporativa, ela não está isenta de desafios e críticas. A implementação e a adoção desses critérios enfrentam uma série de obstáculos, desde dificuldades na mensuração até questões de transparência e credibilidade.

Barreiras na Adoção e Implementação da ASG

A adoção dos critérios ASG pode ser um processo complexo e desafiador para muitas empresas, especialmente aquelas de menor porte ou que operam em setores tradicionalmente intensivos em recursos. Alguns dos principais obstáculos incluem:

• **Custo e Complexidade:** Implementar práticas ASG requer investimentos significativos em infraestrutura, treinamento e tecnologia. Para pequenas e médias empresas, esses custos podem ser proibitivos. Além disso, a integração dos critérios ASG nas operações diárias pode exigir mudanças profundas na cultura organizacional e nos processos de tomada de decisão.

• **Resistência Interna:** A adoção da ASG pode enfrentar resistência dentro da própria organização, especialmente em setores onde as práticas tradicionais estão profundamente enraizadas. Executivos e colaboradores podem ter dificuldades em ver o valor imediato da ASG, resultando em hesitação ou resistência à mudança.

• **Incerteza Regulamentar:** A falta de regulamentações claras e padronizadas para os critérios ASG em alguns mercados pode criar incertezas para as empresas que desejam implementar essas práticas. A ausência de diretrizes precisas pode dificultar a comparação e a avaliação do desempenho ASG entre empresas e setores.

Dificuldades na Mensuração e Comparabilidade dos Critérios ASG

Outro desafio significativo da abordagem ASG é a mensuração e a comparabilidade dos critérios. Ao contrário de métricas financeiras tradicionais, que são bem definidas e padronizadas, os indicadores ASG podem ser subjetivos e variam amplamente entre diferentes indústrias e regiões.

• **Falta de Padronização:** Não existe um conjunto universalmente aceito de métricas ASG, o que leva a uma diversidade de metodologias e frameworks utilizados por empresas e analistas. Isso torna difícil para investidores e outros stakeholders comparar o desempenho ASG entre diferentes empresas e setores de maneira confiável.

• **Subjetividade nas Avaliações:** Muitos aspectos da ASG, especialmente os relacionados aos critérios sociais e de governança, são de natureza qualitativa e dependem de julgamentos subjetivos. Isso pode levar a inconsistências nas avaliações e relatórios, complicando a tomada de decisão dos investidores.

• **Problemas de Dados:** A coleta e a divulgação de dados ASG confiáveis podem ser desafiadoras. Em muitos casos, as empresas têm dificuldades em rastrear e reportar informações precisas, resultando em lacunas e discrepâncias nos relatórios ASG. Além disso, a falta de auditorias rigorosas dos dados ASG pode comprometer a integridade das informações divulgadas.

Críticas sobre o Greenwashing e Falta de Regulamentação

O termo “greenwashing” refere-se à prática de empresas que promovem uma imagem enganosa de sustentabilidade para atrair consumidores e investidores, sem realmente implementar mudanças significativas. Essa prática tem gerado críticas significativas à abordagem ASG, pois prejudica a credibilidade das iniciativas de sustentabilidade.

• **Greenwashing:** Muitas empresas são acusadas de exagerar ou deturpar suas práticas ASG para parecerem mais sustentáveis do que realmente são. Isso pode incluir a divulgação de informações incompletas, a ênfase em iniciativas de baixo impacto ou até mesmo a falsificação de dados. O greenwashing não apenas engana os stakeholders, mas também pode minar a confiança no mercado ASG como um todo.

• **Falta de Regulamentação Rigorosa:** A ausência de regulamentações claras e obrigatórias para práticas ASG em muitos países permite que empresas adotem uma abordagem superficial ou cosmética da ASG. Sem normas rigorosas e padronizadas, as empresas têm margem para reportar seletivamente os dados, ocultando práticas menos sustentáveis.

• **Desconexão entre Relatórios ASG e Realidade Corporativa:** Muitas vezes, os relatórios ASG são preparados para atender às expectativas dos investidores e da opinião pública, sem refletir

fielmente as práticas diárias da empresa. Isso pode levar a uma desconexão entre o que é relatado e o que é efetivamente praticado, gerando dúvidas sobre a autenticidade das iniciativas ASG.

Embora a abordagem ASG tenha potencial para transformar a forma como as empresas operam e interagem com o mundo ao seu redor, ela enfrenta desafios significativos que precisam ser abordados para que seu impacto seja verdadeiramente positivo e duradouro. A falta de padronização, as dificuldades de mensuração, e as críticas sobre práticas enganosas como o greenwashing são obstáculos que comprometem a eficácia e a credibilidade da ASG.

Superar esses desafios exigirá esforços conjuntos de empresas, investidores, reguladores e sociedade civil, com a implementação de regulamentações mais rigorosas, o desenvolvimento de métricas mais padronizadas e transparentes, e a promoção de uma cultura corporativa que valorize a sustentabilidade de forma autêntica e profunda. Somente assim a ASG poderá cumprir seu papel de catalisador para um futuro mais sustentável e equitativo.

— Casos de Sucesso e Exemplos Práticos

A adoção de práticas ASG (Ambiental, Social e Governança) tem se mostrado uma estratégia valiosa para muitas empresas ao redor do mundo. Nesta seção, serão apresentados casos de sucesso e exemplos práticos que ilustram como a implementação eficaz de critérios ASG pode trazer benefícios tangíveis e intangíveis, tanto para as organizações quanto para a sociedade e o meio ambiente.

Empresas Líderes em Sustentabilidade e ASG

Diversas empresas globais têm se destacado pela adoção bem-sucedida de práticas ASG, demonstrando que é possível alinhar a responsabilidade corporativa com o crescimento sustentável. A seguir, são destacados alguns exemplos de empresas que têm liderado essa transformação:

- **Unilever:** A Unilever é um exemplo clássico de empresa que integrou profundamente os critérios ASG em sua estratégia de negócios. Com seu plano de sustentabilidade “Unilever Sustainable Living Plan”, a empresa estabeleceu metas ambiciosas, como a redução pela metade de seu impacto ambiental e a melhoria das condições de vida de milhões de pessoas ao longo de sua cadeia de valor. O sucesso do plano se reflete no desempenho financeiro e na reputação da empresa, que se mantém como uma das marcas mais confiáveis e valorizadas do mundo.

- **Patagonia:** Conhecida por seu compromisso com a sustentabilidade ambiental, a marca de roupas outdoor Patagonia tem se destacado pela implementação de práticas ASG inovadoras. A empresa adota medidas como o uso de materiais reciclados, transparência total na cadeia de fornecimento e doações para causas ambientais. O engajamento da Patagonia com causas ambientais é um exemplo de como as práticas ASG podem ser um diferencial competitivo, atraindo consumidores que compartilham desses valores.

- **Microsoft:** A Microsoft tem se comprometido com a redução de suas emissões de carbono e a adoção de práticas sustentáveis como parte de sua estratégia ASG. Em 2020, a empresa anunciou um plano para se tornar carbono negativo até 2030, removendo mais carbono da atmosfera do que emite. Além disso, a Microsoft se destacou pela governança ética, pela promoção da diversidade e inclusão em suas equipes, e por investir em soluções tecnológicas para enfrentar desafios globais.

Setores que Mais Têm se Beneficiado da Abordagem ASG

Alguns setores têm se beneficiado de maneira particular com a adoção de práticas ASG, destacando-se pela inovação e pelo impacto positivo que têm gerado. A seguir, são descritos alguns desses setores:

- **Setor de Energia Renovável:** Empresas do setor de energia renovável, como a NextEra Energy e a Ørsted, têm se posicionado como líderes em ASG ao fornecer soluções sustentáveis para a produção de energia. A adoção de energias limpas não apenas ajuda a mitigar as mudanças climáticas, mas também oferece oportunidades de crescimento significativas à medida que governos e consumidores demandam mais energia verde.

- **Setor Financeiro:** Instituições financeiras, como o banco suíço UBS e a gestora de ativos BlackRock, têm adotado critérios ASG para orientar seus investimentos. A BlackRock, em particular, tem sido vocal sobre a importância de considerar riscos ambientais e sociais em suas decisões de investimento, incentivando empresas a adotarem práticas mais sustentáveis e responsáveis.

- **Setor de Tecnologia:** Empresas de tecnologia, como a Apple e a Google, também têm se destacado na adoção de práticas ASG. Ambas têm implementado medidas para reduzir sua pegada de carbono, investir em energias renováveis e melhorar as condições de trabalho em suas cadeias de suprimento. Além disso, têm promovido a inclusão e diversidade em suas equipes, contribuindo para a equidade social.

Impactos Concretos Observados a Partir da Adoção da ASG

A adoção de práticas ASG tem gerado impactos concretos e positivos, tanto em termos de desempenho corporativo quanto no impacto social e ambiental. Alguns desses impactos incluem:

- **Melhor Desempenho Financeiro:** Estudos têm demonstrado que empresas que adotam práticas ASG robustas frequentemente superam seus pares em termos de desempenho financeiro. Isso ocorre porque essas empresas são mais resilientes a riscos, atraem investidores conscientes e constroem relacionamentos mais fortes com seus stakeholders. Um estudo da Morgan Stanley, por exemplo, mostrou que fundos sustentáveis superaram seus pares tradicionais durante a crise da COVID-19, destacando a resiliência das práticas ASG.

- **Redução de Riscos:** A implementação de práticas ASG permite que as empresas identifiquem e mitiguem riscos com maior eficácia, especialmente aqueles relacionados ao meio ambiente e à governança. Empresas que adotam essas práticas tendem a evitar escândalos e litígios, protegendo sua reputação e sustentabilidade a longo prazo.

- **Inovação e Eficiência:** A busca por soluções sustentáveis muitas vezes leva à inovação, como a criação de novos produtos e serviços que atendem a demandas emergentes dos consumidores. Além disso, práticas ASG podem resultar em maior eficiência operacional, como a redução do consumo de recursos naturais e energia, o que, por sua vez, diminui os custos e aumenta a competitividade.

- **Impacto Social Positivo:** Empresas que adotam critérios sociais robustos têm contribuído para a melhoria das condições de vida e de trabalho em suas comunidades e cadeias de suprimentos. Isso inclui práticas de comércio justo, promoção da diversidade e inclusão, e investimentos em educação e saúde, que geram valor não apenas para a empresa, mas também para a sociedade.

SISTEMA BNDES - FINAME, BNDESPAR, BNDES LIMITED

**SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: LEI Nº 4.595, DE
31/12/1964 (ARTIGOS 1º, 17º, 18º, 22º AO 24º)**

LEI Nº 4.595, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1964

Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Art. 1º O sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído:

- I - do Conselho Monetário Nacional;
- II - do Banco Central do Brasil; (Redação dada pelo Del nº 278, de 28/02/67)
- III - do Banco do Brasil S. A.;
- IV - do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico;
- V - das demais instituições financeiras públicas e privadas.

CAPÍTULO IV DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

SEÇÃO I DA CARACTERIZAÇÃO E SUBORDINAÇÃO

Art. 17. Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Parágrafo único. Para os efeitos desta lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual.

Art. 18. As instituições financeiras somente poderão funcionar no País mediante prévia autorização do Banco Central da República do Brasil ou decreto do Poder Executivo, quando forem estrangeiras.

§ 1º Além dos estabelecimentos bancários oficiais ou privados, das sociedades de crédito, financiamento e investimentos, das caixas econômicas e das cooperativas de crédito ou a seção de crédito das cooperativas que a tenham, também se subordinam às disposições e disciplina desta lei no que for aplicável, as bolsas de valores, companhias de seguros e de capitalização, as sociedades que efetuem distribuição de prêmios em imóveis, mercadorias ou dinheiro,

mediante sorteio de títulos de sua emissão ou por qualquer forma, e as pessoas físicas ou jurídicas que exerçam, por conta própria ou de terceiros, atividade relacionada com a compra e venda de ações e outros quaisquer títulos, realizando nos mercados financeiros e de capitais operações ou serviços de natureza dos executados pelas instituições financeiras.

§ 2º O Banco Central da República do Brasil, no exercício da fiscalização que lhe compete, regulará as condições de concorrência entre instituições financeiras, coibindo-lhes os abusos com a aplicação da pena (Vetado) nos termos desta lei.

§ 3º Dependerão de prévia autorização do Banco Central da República do Brasil as campanhas destinadas à coleta de recursos do público, praticadas por pessoas físicas ou jurídicas abrangidas neste artigo, salvo para subscrição pública de ações, nos termos da lei das sociedades por ações.

SEÇÃO III DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

Art. 22. As instituições financeiras públicas são órgãos auxiliares da execução da política de crédito do Governo Federal.

§ 1º O Conselho Monetário Nacional regulará as atividades, capacidade e modalidade operacionais das instituições financeiras públicas federais, que deverão submeter à aprovação daquele órgão, com a prioridade por ele prescrita, seus programas de recursos e aplicações, de forma que se ajustem à política de crédito do Governo Federal.

§ 2º A escolha dos Diretores ou Administradores das instituições financeiras públicas federais e a nomeação dos respectivos Presidentes e designação dos substitutos observarão o disposto no art. 21, parágrafos 1º e 2º, desta lei.

§ 3º A atuação das instituições financeiras públicas será coordenada nos termos do art. 4º desta lei.

Art. 23. O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico é o principal instrumento de execução de política de investimentos do Governo Federal, nos termos das Leis números 1628, de 20/06/1952 e 2973, de 26/11/1956.

Art. 24. As instituições financeiras públicas não federais ficam sujeitas às disposições relativas às instituições financeiras privadas, assegurada a forma de constituição das existentes na data da publicação desta lei.

Parágrafo único. As Caixas Econômicas Estaduais equiparam-se, no que couber, às Caixas Econômicas Federais, para os efeitos da legislação em vigor, estando isentas do recolhimento a que se refere o art. 4º, inciso XIV, e à taxa de fiscalização, mencionada no art. 16, desta lei.

LEI Nº 5.662, DE 21/06/1971 (ARTIGOS 1º, 3º, 5º, 6º E 10º)

LEI Nº 5.662, DE 21 DE JUNHO DE 1971

Enquadra o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) na categoria de empresa pública, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), autarquia federal criada pela Lei número 1.628, de 20 de junho de 1952, fica enquadrado, nos termos e para os fins do § 2º do artigo 5º do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, na categoria de empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, com a denominação de Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) e vinculação ao Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, nos termos do artigo 189 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Parágrafo único. O capital inicial da empresa pública Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), dividido em ações do valor, cada um, de Cr\$10.000,00 (dez mil cruzeiros), pertence na sua totalidade à União Federal, e é constituído pelo valor, na data desta lei, do ativo líquido na autarquia extinta, podendo ser aumentado através da reinversão de lucros e de outros recursos que, na forma da legislação em vigor, a União destinar a esse fim.

Art. 3º Todos os dispositivos da Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, e da Lei nº 2.973, de 26 de novembro de 1956, bem como de outros atos legislativos que se refiram à autarquia extinta Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), e que não conflitem com os preceitos legais aplicáveis às empresas públicas em geral, ou com as disposições especiais desta lei, continuam em vigor, passando a ser deles sujeito, ativo ou passivo, a empresa pública Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE).

Art. 5º A empresa pública Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) poderá efetuar todas as operações bancárias necessárias à realização do desenvolvimento da economia nacional, nos setores e com as limitações consignadas no seu Orçamento de Investimentos, observado o disposto no artigo 189 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Parágrafo único. As operações referidas neste artigo poderão formalizar-se no exterior, quando necessário, para o que fica a empresa pública Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES autorizada a constituir subsidiárias no exterior e a aceitar as cláusulas usuais em contratos internacionais, entre elas a de arbitramento. (Redação dada pela Lei nº 11.786, de 2008)

Art. 6º Ao contratar no exterior ou no País, poderá a empresa pública Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) conceder a garantia da União, observadas as disposições legais pertinentes.

Art. 10. A Agência Especial de financiamento Industrial - FINAME, autarquia federal criada pelo Decreto-lei nº 45, de 18 de novembro de 1965, em cujo texto ficaram incorporadas, como parte integrante, as disposições do Decreto nº 59.170, de 2 de setembro de 1966, é também enquadrada, nos termos e para os fins do § 2º do art. 5º do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, na categoria de empresa pública, mantida a mesma denominação atual,

com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e vinculação através do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico ao Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, nos termos do art. 189 do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967.

§ 1º O Estatuto da empresa pública de que trata este artigo é o conjunto dos dispositivos, que forem aplicáveis, do Decreto nº 59.170, de 2 de setembro de 1966, e do Decreto-lei nº 45, de 18 de novembro de 1966, os quais regularão os fins da empresa e a sua estrutura administrativa, bem como os seus órgãos de direção e de controle, podendo as alterações subsequentes ser feitas por decreto do Presidente da República, arquivado no Registro do Comércio competente.

§ 2º O capital inicial da empresa pública criada por este artigo para suceder à Agência Especial de Financiamento Industrial - FINAME é constituído pelo valor do ativo líquido da autarquia extinta, apurado na data desta lei, pertencente, esse capital, na sua totalidade, à empresa pública, de propriedade exclusiva da União, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), sendo dividido em ações nominativas do valor, cada uma de Cr\$ 10,00 (dez cruzeiros).

§ 3º As ações da empresa pública Agência Especial de Financiamento Industrial - FINAME só poderão pertencer à União ou a entidade da administração indireta.

§ 4º O regime jurídico do pessoal a serviço da empresa pública de que trata este artigo é o do empregado sujeito à legislação vigente para as relações de emprego privado.

§ 5º As disposições do Decreto-lei nº 45, de 18 de novembro de 1966, com o texto a ele incorporado do Decreto nº 59.170, de 2 de setembro de 1966, e não conflitantes com o que se acha disposto na presente lei, continuam em vigor, substituindo-se o Diretor-Superintendente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE), cargo extinto, por um dos Diretores dessa Empresa Pública, de indicação do Presidente da Junta de Administração a que se refere o art. 6º do Decreto nº 59.170, de 2 de setembro de 1966.

A TAXA DE LONGO PRAZO - TLP (LEI Nº 13.483, DE 21/09/2017)

LEI Nº 13.483, DE 21 DE SETEMBRO DE 2017

Institui a Taxa de Longo Prazo (TLP); dispõe sobre a remuneração dos recursos do Fundo de Participação PIS-Pasep, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Fundo da Marinha Mercante (FMM) e sobre a remuneração dos financiamentos concedidos pelo Tesouro Nacional ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); altera as Leis nº 8.019, de 11 de abril de 1990, 9.365, de 16 de dezembro de 1996, 10.893, de 13 de julho de 2004, e 10.849, de 23 de março de 2004; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei institui a Taxa de Longo Prazo (TLP), dispõe sobre a remuneração dos recursos do Fundo de Participação PIS-Pasep, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Fundo da Ma-

rinha Mercante (FMM) e sobre a remuneração dos financiamentos concedidos pelo Tesouro Nacional ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). (Produção de efeito)

Art. 2º Os recursos do Fundo de Participação PIS-Pasep, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) e do Fundo da Marinha Mercante (FMM), quando aplicados pelas instituições financeiras oficiais federais em operações de financiamento contratadas a partir de 1º de janeiro de 2018, serão remunerados, pro rata die, pela Taxa de Longo Prazo (TLP), apurada mensalmente, composta pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), apurado e divulgado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e pela taxa de juros prefixada, estabelecida em cada operação. (Produção de efeito)

§ 1º A taxa de juros prefixada a que se refere o caput deste artigo será a vigente na data de contratação da operação e será estabelecida de acordo com o disposto no art. 3º desta Lei, aplicada de forma uniforme por todo o prazo da operação de financiamento.

§ 2º Os recursos dos Fundos de que trata o caput deste artigo repassados às instituições financeiras oficiais federais em operações de financiamento, enquanto não forem aplicados, serão remunerados, pro rata die, pela taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos públicos federais, divulgada pelo Banco Central do Brasil, ou por outra taxa que legalmente venha a substituí-la.

§ 3º A taxa de remuneração a que se refere o § 2º deste artigo será descontada de percentual a ser fixado pelo Ministro de Estado da Fazenda, e não poderá superar 0,09% a.a. (nove centésimos por cento ao ano).

§ 4º Na hipótese de ser verificado inadimplemento de parcela da operação de financiamento contratada, a instituição financeira deverá remunerar os recursos, pro rata die, pelos mesmos critérios previstos para os recursos aplicados na forma do caput deste artigo, pelo prazo de até sessenta dias, contado da data de vencimento contratada, conforme o esquema de pagamento contratado.

§ 5º O disposto no § 2º deste artigo aplica-se aos valores relativos às parcelas inadimplidas das operações de financiamento, desde a data de vencimento contratada, após decorrido o prazo estabelecido no § 4º deste artigo, e às parcelas cujo pagamento tenha sido antecipado em relação à data de vencimento contratada, desde a data do recebimento.

§ 6º A TLP não se aplica aos recursos dos Fundos utilizados em operações de financiamentos de empreendimentos e projetos destinados à produção ou à comercialização de bens e serviços de reconhecida inserção internacional, cujas obrigações de pagamento sejam denominadas ou referenciadas em dólar norte-americano, em euro ou em moeda de livre conversibilidade definida pelo Conselho Monetário Nacional, as quais observarão o disposto no art. 6º da Lei nº 9.365, de 16 de dezembro de 1996. (Redação dada pela Lei nº 14.366, de 2022)

§ 7º As operações de financiamento de empreendimentos e projetos destinados à produção ou à comercialização de bens e serviços de reconhecida inserção internacional, cujas obrigações de pagamento sejam denominadas e referenciadas em moeda nacional, passam a ser remuneradas pela TLP.

Art. 3º A taxa de juros prefixada a que se refere o § 1º do art. 2º desta Lei terá vigência mensal, com início no primeiro dia útil de cada mês-calendário, e corresponderá à média aritmética simples das taxas para o prazo de cinco anos da estrutura a termo da taxa

de juros das Notas do Tesouro Nacional Série B – NTN-B, apuradas diariamente, dos três meses que antecedem a sua definição. (Produção de efeito)

§ 1º À taxa de juros mencionada no caput deste artigo será aplicado um fator de ajuste que convergirá linearmente para um, em ajustes anuais, no prazo de cinco anos, contado a partir de 1º de janeiro de 2018.

§ 2º O primeiro fator de ajuste de que trata o § 1º deste artigo será tal que, quando aplicado à taxa de juros prefixada referida no caput deste artigo, a TLP resultante para 1º de janeiro de 2018 será igual à Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) vigente para a mesma data.

§ 3º Para o cálculo do primeiro fator de ajuste, definido no § 2º deste artigo, a variação do IPCA a ser considerada será a expectativa de inflação para os doze meses subsequentes à sua fixação.

§ 4º Para operações de crédito realizadas no âmbito do Programa de Aumento da Produtividade da Frota Rodoviária no País (Renovar), a taxa de juros referida no caput deste artigo terá condições favorecidas ao tomador. (Incluído pela Lei nº 14.440, de 2022)

Art. 4º A TLP será calculada de acordo com metodologia definida pelo Conselho Monetário Nacional, observado o disposto nesta Lei.

Parágrafo único. A taxa de juros a que se refere o art. 3º desta Lei e o seu fator de ajuste serão apurados de acordo com metodologia definida pelo Conselho Monetário Nacional e divulgados pelo Banco Central do Brasil até o último dia útil do mês imediatamente anterior ao de sua vigência.

Art. 5º O BNDES recolherá ao FAT, semestralmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao seu encerramento, o valor correspondente à remuneração decorrente da aplicação da TLP a que se refere o caput do art. 2º desta Lei, considerando o ano de duzentos e cinquenta e dois dias úteis, limitada a 6% a.a. (seis por cento ao ano), capitalizada a diferença. (Produção de efeito)

§ 1º O BNDES recolherá ao FAT, mensalmente, até o décimo dia útil do mês subsequente ao seu encerramento, o valor correspondente à remuneração de que trata o § 2º do art. 2º desta Lei.

§ 2º O BNDES encaminhará, mensalmente, ao Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (Codefat), os extratos das movimentações diárias dos recursos, segregados por modalidade de remuneração, e os relatórios gerenciais dos recursos aplicados, na forma e na periodicidade definidas pelo referido Conselho.

Art. 7º Ficam ressalvadas dos limites de que tratam o caput do art. 5º e o art. 6º desta Lei as demais hipóteses de transferência e de recolhimento previstas nas legislações específicas dos respectivos Fundos. (Produção de efeito)

Art. 8º As instituições financeiras oficiais federais deverão segregar, por modalidade de remuneração, os saldos dos recursos de que trata esta Lei, mediante a adoção de controles internos que evidenciem a apuração correta e a remuneração dos recursos. (Produção de efeito)

Art. 9º A remuneração dos recursos do Fundo de Participação PIS-Pasep, do FAT e do FMM, aplicados pelas instituições financeiras oficiais federais em operações de financiamento contratadas até 31 de dezembro de 2017, permanece regida pela Lei nº 9.365, de 16 de dezembro de 1996. (Produção de efeito)

Parágrafo único. A renegociação, a composição, a consolidação, a confissão de dívida e os negócios assemelhados, referentes às operações de que trata o caput deste artigo, que importem em

prorrogação do prazo original ou acréscimo do saldo devedor mediante a liberação de novos recursos, ficarão sujeitos à forma de remuneração prevista nos arts. 2º e 3º desta Lei.

Art. 10. Os recursos do FAT aplicados em depósitos especiais, nos termos do art. 9º da Lei nº 8.019, de 11 de abril de 1990, destinados a programas de investimento que estimulem a geração de emprego e renda serão remunerados, pro rata die, pelos mesmos critérios previstos no caput e nos §§ 2º, 4º e 5º do art. 2º e no art. 9º desta Lei. (Produção de efeito)

Parágrafo único. Os critérios de aplicação dos depósitos especiais do FAT serão estabelecidos pelo Codefat.

Art. 11. Fica a União autorizada a repactuar as condições contratuais dos financiamentos concedidos pelo Tesouro Nacional ao BNDES que tenham a TJLP como remuneração, com o objetivo de adequar a remuneração dos referidos financiamentos ao disposto nesta Lei. (Produção de efeito)

§ 1º As repactuações referidas no caput deste artigo deverão considerar as seguintes remunerações sobre os saldos dos financiamentos de que trata o caput deste artigo:

I - a TLP, para operações de financiamento contratadas entre o BNDES e seus tomadores a partir de 1º de janeiro de 2018;

II - a taxa média referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic), ou outra taxa que legalmente venha a substituí-la, para os recursos não aplicados pelo BNDES em operações de financiamento a seus tomadores, descontada de percentual a ser fixado pelo Ministro de Estado da Fazenda, e não poderá superar 0,09% a.a. (nove centésimos por cento ao ano); e

III - a TJLP, para os demais recursos.

§ 2º Para atender ao disposto neste artigo, o BNDES encaminhará ao Ministério da Fazenda os extratos das movimentações diárias dos recursos oriundos dos financiamentos de que trata o caput deste artigo, segregados por modalidade de remuneração, conforme disposto no § 1º deste artigo, e os relatórios gerenciais dos recursos aplicados, com periodicidade e demais especificações definidas em conjunto pelas referidas instituições.

§ 3º Fica autorizada, no âmbito da repactuação de que trata o caput deste artigo, por mútuo acordo entre as partes, a alteração do cronograma e dos prazos de pagamento previstos nos contratos celebrados entre a União e o BNDES.

Art. 12. Fica vedada, a partir de 1º de janeiro de 2018, a contratação de operações que tenham a TJLP como referência, ressalvadas as seguintes hipóteses: (Produção de efeito)

I - operações de hedge;

II - operações de financiamento que tenham obtido o reconhecimento preliminar de sua elegibilidade às linhas de crédito das instituições financeiras oficiais federais por comitê de crédito ou órgão congênere até 31 de dezembro de 2017;

III - operações de financiamento destinadas ao apoio a projetos de infraestrutura, objeto de licitações públicas cujo edital tenha sido publicado até 31 de dezembro de 2017;

IV - operações de financiamento indiretas, por meio de agentes financeiros credenciados, que tenham sido protocoladas nas instituições financeiras oficiais federais até 31 de dezembro de 2017; e

V - operações realizadas por meio do Cartão BNDES que tenham sido autorizadas em seu Portal de Operações até 31 de dezembro de 2017.

§ 1º Os recursos dos Fundos de que trata o caput do art. 2º desta Lei aplicados nas operações relacionadas nos incisos II, III, IV e V do caput deste artigo serão remunerados pela TJLP.

§ 2º O disposto neste artigo não afasta a aplicação da TJLP nas finalidades previstas em legislação específica.

Art. 13. Além dos casos previstos nesta Lei, a TLP poderá ser utilizada em operações realizadas nos mercados financeiro e de valores mobiliários, nas condições estabelecidas, respectivamente, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários. (Produção de efeito)

Art. 14. O BNDES manterá, por pelo menos cinco anos, a partir da publicação desta Lei, suas linhas incentivadas para micro, pequenas e médias empresas, visando a estimular a inovação e a renovação do parque produtivo. (Produção de efeito)

Art. 15. O art. 7º da Lei nº 8.019, de 11 de abril de 1990, passa a vigorar acrescido do seguinte § 3º: (Produção de efeito)

“Art. 7º
.....”

§ 3º Caberá ao BNDES a determinação das operações de financiamento contratadas com recursos do FAT cujos recursos serão objeto do recolhimento de que trata este artigo.” (NR)

Art. 16. O art. 2º da Lei nº 9.365, de 16 de dezembro de 1996, passa a vigorar com a seguinte redação: (Produção de efeito)

“Art. 2º A TJLP será apurada de acordo com metodologia definida pelo Conselho Monetário Nacional e divulgada pelo Banco Central do Brasil até o último dia útil do trimestre imediatamente anterior ao de sua vigência.” (NR)

Art. 17. O art. 35 da Lei nº 10.893, de 13 de julho de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações: (Produção de efeito)

“Art. 35.
.....”

I - ter como remuneração nominal:

a) a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) do respectivo período, no caso dos financiamentos contratados com recursos do FMM que tenham previsto a TJLP como remuneração nominal, nos termos da legislação em vigor; ou

b) aquela a que fazem jus os recursos do FMM aplicados pelas instituições financeiras oficiais federais em operações de financiamento, nos demais casos;

.....” (NR)

Art. 18. O art. 7º da Lei nº 10.849, de 23 de março de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações: (Produção de efeito)

“Art. 7º Fica a União autorizada a equalizar as taxas dos financiamentos realizados no âmbito do Profrota Pesqueira, tendo como parâmetro de remuneração:

I - aquela a que fazem jus os recursos do FMM, no caso de operações contratadas com base no referido Fundo; ou

II - aquela de que trata o art. 2º da Lei nº 10.177, de 12 de janeiro de 2001, no caso de operações contratadas com base em recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte e do Nordeste.

.....” (NR)

Art. 18-A. Os recursos do FAT repassados ao BNDES, para fins do disposto no § 1º do art. 239 da Constituição Federal, ou aplicados nos depósitos especiais de que trata o art. 9º da Lei nº 8.019, de 11 de abril de 1990, destinados a operações de financiamento à inovação e à digitalização apoiadas pelo BNDES poderão ser remunerados pela Taxa Referencial (TR), cabendo ao Conselho Monetário Nacional definir critérios para elegibilidade. (Incluído pela Lei nº 14.592, de 2023)

Parágrafo único. Para fins do disposto no caput deste artigo, as aprovações do BNDES destinadas a operações de financiamento à inovação e à digitalização em cada exercício até 2026, remuneradas pela TR, ficam limitadas a até 1,5% (um inteiro e cinco décimos por