

latindex

# MEDITATIO

REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

ISSN: 2359 - 3318



**ugv**  
Centro Universitário

2º SEMESTRE DE 2025, ANO 12, VOLUME 1

Revista de Ciências Sociais e Aplicadas

<http://book.ugv.edu.br/index.php/Meditatio/index>

EXPEDIENTE

UGV -CENTRO UNIVERSITÁRIO

Rua Padre Saporiti, 717–Bairro Nossa Senhora do Rocio

União da Vitória –Paraná

CEP. 84.600-904

Tel.: (42) 3522 6192

CATALOGAÇÃO

ISSN: 2359-3318

LATINDEX

Folio:25163

CAPA

Equipe Marketing (UGV)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REVISTA

Editora-chefe: Prof. Larissa Jagnez (UGV)

Coeditora: Prof. Iara Cibelle Moreira (UGV)

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. João Vitor Passuello Smaniotto (UGV)

Prof. Dr. Andrey Portela (UGV)

Prof. Dra. Julia Caroline Flissak (UGV)

Prof. Remei Haura Junior (UGV)

Prof. Dra. Patrícia Manente Melhem Rosas (Campo Real)

Prof. Dra. Bruna Rayet Ayub (UGV)

## SUMÁRIO

<b>A JORNADA DO CLIENTE: VALOR, EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NO MERCADO ATUAL .....</b>	<b>4</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: MUITO ALÉM DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS .....</b>	<b>17</b>
<b>ANÁLISE DA VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM BAR TEMÁTICO NA CIDADE DE UNIÃO DA VITÓRIA/PR .....</b>	<b>31</b>
<b>ANÁLISE DA VIABILIDADE DA ABERTURA DE UMA LOJA DE ATACADO E VAREJO DE COSMÉTICOS NA CIDADE DE CANOINHAS -SC .....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM PUB NA CIDADE DE RIO AZUL-PR.....</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA CONFEITARIA GOURMET NA CIDADE DE IRINEÓPOLIS/SC.....</b>	<b>66</b>
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM INCINERADOR DE RESÍDUOS HOSPITALARES DO TIPO ROTATIVO NO MUNICÍPIO DE UNIÃO DA VITÓRIA-PR.....</b>	<b>77</b>
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CURSOS DE IDIOMAS EM UNIÃO DA VITÓRIA - PR.....</b>	<b>91</b>
<b>ATEÍSMO, RELIGIOSIDADE E RACIONALIDADE NA PÓS-MODERNIDADE .....</b>	<b>102</b>
<b>COMO O ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO GARANTE A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA DAS MULHERES GESTANTES E PARTURIENTES.....</b>	<b>114</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA.....</b>	<b>129</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE VENDAS: DEFININDO O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA DE VENDAS .....</b>	<b>145</b>
<b>ESTUDO DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA NA CIDADE DE SÃO JOÃO DO TRIUNFO – PR.....</b>	<b>159</b>
<b>MATERNIDADE SOLO E SUA SOBRECARGA SOCIAL .....</b>	<b>173</b>
<b>O DIREITO CONSTITUCIONAL DE 1988 E AS MUTAÇÕES POLÍTICO-SOCIAIS NO BRASIL.....</b>	<b>187</b>
<b>O MARCO INICIAL DA LEGISLAÇÃO DOS CRIMES VIRTUAIS .....</b>	<b>197</b>
<b>VENDAS 4.0: NEUROCIÊNCIA, TECNOLOGIA E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO PILARES DO CRESCIMENTO.....</b>	<b>209</b>

## A JORNADA DO CLIENTE: VALOR, EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NO MERCADO ATUAL

SANTOS, Rubens Diogo dos – Ugv<sup>1</sup>  
BOIARSKI, Robson Carlos - Ugv<sup>2</sup>  
PETISCO, Wilson Luiz - Ugv<sup>3</sup>  
OLIVEIRA, Jonas Guilherme - Ugv<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo discute a importância das estratégias de venda e pós-venda no contexto empresarial contemporâneo, destacando sua função central na fidelização e no encantamento de clientes. A partir de pesquisa bibliográfica e análise de práticas de mercado, observa-se que o pós-venda vai além da entrega de um produto ou serviço, representando um processo contínuo de relacionamento que agrega valor, fortalece a confiança e contribui para a expansão da empresa. Ressalta-se ainda a relevância da assistência técnica e da garantia legal, que, além de atenderem às exigências do Código de Defesa do Consumidor, reforçam a credibilidade organizacional. Ademais, práticas como o cooperativismo, o uso de ferramentas de gestão de relacionamento (CRM) e estratégias de encantamento do cliente evidenciam-se como diferenciais competitivos, capazes de promover experiências personalizadas e sustentáveis. Conclui-se que as práticas de venda e pós-venda constituem pilares fundamentais para o sucesso empresarial, ao transformarem consumidores em parceiros estratégicos e promotores da marca.

**Palavras-chave:** Venda. Pós-venda. Fidelização. Encantamento do cliente. Marketing de relacionamento.

**ABSTRACT:** This article discusses the importance of sales and after-sales strategies in the contemporary business context, highlighting their central role in customer loyalty and delight. Based on bibliographic research and the analysis of market practices, it is observed that after-sales goes beyond the delivery of a product or service, representing a continuous relationship process that adds value, strengthens trust, and contributes to business growth. The relevance of technical assistance and legal warranty is also emphasized, as they not only comply with the Consumer Defense Code but also reinforce organizational credibility. Furthermore, practices such as cooperativism, the use of Customer Relationship Management (CRM) tools, and customer delight strategies stand out as competitive advantages capable of promoting personalized and sustainable experiences. It is concluded that sales and after-sales practices are fundamental pillars for business success, as they transform consumers into strategic partners and brand advocates.

**Keywords:** Sales. After-sales. Customer loyalty. Customer delight. Relationship marketing.

---

<sup>1</sup>Graduado em Administração pela UGV (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor da UGV Centro Universitário. [prof\\_rubenssantos@ugv.edu.br](mailto:prof_rubenssantos@ugv.edu.br).

<sup>2</sup>Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas do Vale do Iguaçu. Especialização em MBA-Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV Centro Universitário. [prof\\_robsonboiarski@ugv.edu.br](mailto:prof_robsonboiarski@ugv.edu.br).

<sup>3</sup>Bacharel em Administração pelas UNIPEC Centro Universitário. Especialização em MBA- Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV Centro Universitário. [prof\\_wilsonpetiscoi@ugv.edu.br](mailto:prof_wilsonpetiscoi@ugv.edu.br).

<sup>4</sup>Administrador. Especialista em MBA – Executivo em Administração, Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. [prof\\_jonasoliveira@ugv.edu.br](mailto:prof_jonasoliveira@ugv.edu.br).

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria das publicações (para não dizer todas) na área de administração e de marketing fazem referências às mudanças no cenário do mercado, independente do ramo. As inovações tecnológicas motivadas pelos avanços científicos deram origem à nova jornada de compra dos clientes por meio de inúmeros e diferentes recursos midiáticos na era digital.

De acordo com Kotler (2019), as fronteiras deixaram de existir com a globalização; notícias e novidades chegam ao mundo todo instantaneamente; as marcas, as opções de produtos e serviços foram extensivamente multiplicadas; os preços, as condições, o valor e os benefícios da aquisição passaram a fazer parte do rol de interesses e objetivos dos consumidores que, mediante o aumento acirrado da competitividade se tornaram mais exigentes, seletivos e cautelosos nas compras para obtenção de maiores vantagens.

Por outro lado, conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) as empresas e os vendedores tiveram que rever seus produtos e serviços, métodos de atuação, abordagens, técnicas e perspectivas de futuro. A maximização dos lucros passou a ser representada e potencializada pela conquista, satisfação e fidelização de clientes, bem como a ampliação da carteira desses.

Os cuidados com o meio ambiente, a responsabilidade social e a sustentabilidade passaram a fazer parte do compromisso da empresa com a sociedade (uma espécie de cartão de visitas ou carta de aprovação). Essa conjuntura inclui a garantia pela organização dos benefícios da aquisição do cliente, assistência, cooperação e tratamento de excelência para o encantamento do consumidor.

Este artigo aborda, através de extensa pesquisa bibliográfica, bem como considerando a expertise do próprio autor, assuntos que facilitem, pedagogicamente, o entendimento e a construção de conhecimentos significativos para a formação de profissionais competentes e habilitados a atuar com sucesso no mundo corporativo atual, mormente em operações de vendas e de pós-vendas.

## 2 O MARKETING E O PÓS-VENDA

Entre as técnicas do marketing de relacionamento a do pós-venda é fundamental para toda e qualquer empresa ou organização. O que significa que esse processo deve ser mantido operante, monitorado e atualizado para fortalecer a marca e a empresa no mercado. Conforme Weber (2014), a inovação de ferramentas para o

pós-venda contribui para impulsionar as vendas e aprimorar a qualidade desse serviço. Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que o marketing de relacionamento é uma ferramenta que produz resultados satisfatórios, pois facilita novas vendas a partir de um relacionamento seguro e estável com o cliente.

Para Sellitto et al (2011), o pós-venda corresponde a um conjunto de ações que sucedem à compra e são permeadas pela utilização, conservação e disposição do produto/serviço. Ou seja, não se trata da satisfação do cliente pelo produto ou serviço exclusivamente, mas inclui a credibilidade, a sensação de segurança oferecida pela empresa e o relacionamento duradouro e confiável capaz de aumentar o desempenho para resultados sustentáveis. Isso significa que os clientes buscam o valor pelo produto adquirido para fazer valer o dinheiro investido.

O sucesso de um pós-venda pode ser garantido por meio de algumas ferramentas auxiliares. Segundo Martins (2016), relacionamentos duradouros representam vantagens competitivas para a empresa. Kotler (2013) ressalta que a satisfação e a fidelidade do cliente geram mais lucros e facilitam as vendas por estarem menos inclinados à influência de preços e troca de fornecedores.

De forma complementar, Silva (2021) afirma que essas razões são suficientes para que a organização invista em pesquisas e ferramentas para saber o quanto seu cliente está satisfeito e com isso obter um panorama dos seus pontos fortes e fracos. Entre as ferramentas para pós-venda algumas são destacáveis:

- a) Telemarketing - conforme Santos e Estender (2016), fornece informações complementares sobre o produto ou serviço da empresa e mantém contato com os clientes notificando benefícios adicionais para os seus clientes efetivos.
- b) *Customer Relationship Management* (CRM) - essa ferramenta de gestão de negócios por meio de relacionamento com os clientes, sob a visão de Liggyeri (2022), aumenta a rentabilidade e a vantagem competitiva sobre os demais concorrentes com enfoque na tecnologia, na automatização dos diferentes processos de negociação, incluindo vendas, mercadologia, serviços, produtos de consumo e consumidores.
- c) Outras 5 ferramentas são citadas abaixo (Figura 1):

Figura 1 – 5 técnicas infalíveis de pós-vendas



Fonte: PAULILLO, 2023, p. 16

As ferramentas apresentadas oferecem uma abordagem geral sobre ações que conduzem a resultados promissores para a satisfação e fidelização do cliente e, conseqüentemente, para expansão da empresa e sucesso profissional do vendedor.

## 2.1 FIDELIDADE DO CLIENTE

A fidelidade do cliente está intimamente ligada à satisfação. Para Kotler (2019) a chave que gera grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Mas... O que é valor? É a diferença entre o valor total (conjunto de benefícios que os clientes esperam de determinado produto ou serviço) e o custo total (conjunto de custos em que os consumidores esperam para avaliar, utilizar, obter e destacar um produto ou serviço) para o cliente.

No entanto, Kotler (2019) faz um alerta importante: não é suficiente que a empresa crie uma proposta de valor, ela deve ser capaz de entregá-la e isso envolve a experiência dos clientes na interação com a marca. Por exemplo, promete um sorvete refrescante, contudo o cliente é obrigado a enfrentar uma longa fila ao sol para adquiri-lo. Condições assim reduzem o valor entregue e, por extensão e consequência, a fidelidade do cliente.

Portanto, o valor prometido deve ser entregue como resultado da experiência, o que inclui a comunicação, os canais utilizados e o caminho que o cliente percorreu até encontrar o que procurava e o que a ele foi prometido. Segundo Kotler, Hermawan e Setiawan (2012), o mercado concentra também empresas que, apesar do excelente trabalho de marketing e posicionamento, têm dificuldades e acabam não entregando o que prometem reduzindo a fidelidade. E ressaltam a necessidade de mais esforços por parte dos profissionais de marketing para fidelizar clientes.

Nesse âmbito, Kotler (2019) divide fidelidade em quatro categorias as quais denomina Status chamando a atenção das empresas para a importância de estudar:

- 1) Clientes fiéis convictos – para identificar seus pontos fortes junto deles, pois são consumidores que estão habituados a comprar sempre da mesma marca.
- 2) Clientes fiéis divididos - para saber com que marcas estão buscando preferência, uma vez que são fiéis a mais de uma marca.
- 3) Clientes fiéis inconstantes - para compreender onde estão falhando, quais são suas fraquezas, pois esses clientes mudam de marca constantemente.
- 4) Clientes infiéis - não têm preferência por marca alguma.

Kotler (*op. cit.*) destaca, também, estratégias para fidelizar clientes:

- a) Investir em marketing de relacionamento - direcionar para criação de estratégias de atração e retenção de novos consumidores;
- b) Concentrar-se no público-alvo da empresa - a melhor estratégia de marketing tem início na clara definição do público-alvo (possíveis compradores, decisores, usuários, influenciadores da decisão de compra, entre outros).

Em síntese, para definir o público-alvo em maior nível é preciso aprender a identificar as personas do negócio para ajustar estratégias, abordagens, condições de produtos e serviços às necessidades, desejos e expectativas de perfis bastante próximos aos do cliente ideal do seu negócio.

## 2.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GARANTIA

A garantia de um produto contra defeitos de fabricação é domínio dos fabricantes, enquanto a assistência técnica, conforme Flores (2018), é de competência das oficinas autorizadas pelo fabricante.

A Lei nº 8.078/90, conforme Brasil (2020), conhecida como Código de Defesa do Consumidor (CDC) é resultado de movimentos e pressão da sociedade e da

dedicação de estudiosos ocupados com a defesa dos direitos dos consumidores. É considerada uma das leis mais avançadas no mundo acerca da temática.

O citado Código é determinante no entendimento das relações de consumo com base na maior vulnerabilidade e fragilidade do consumidor quanto aos fornecedores. O CDC prevê o direito de reparo de eventuais defeitos em produtos num prazo estipulado para garantia legal, conforme artigos 18 e 26. Não obstante, determina também que o fabricante ou importador, forneça as peças de reposição, conforme estabelecido nos artigos. 26 e 32.

Santiago (2021) salienta que todo produto tem garantia desde a compra até a assistência técnica efetivando direitos do consumidor. Por outro lado, de acordo com BH Tech Informática (2021) empreendedores que oferecem serviços de assistência técnica podem satisfazer seus clientes e fidelizar a partir da garantia no reparo de equipamentos e/ou produtos, por meio de prazos reais e bem estabelecidos, preço justo, serviço especializado e atendimento de qualidade como diferenciais para encantar o cliente.

### 2.3 COOPERATIVISMO

Entende-se por cooperativismo a colaboração entre pessoas com interesses em comum. No processo de vendas do cooperativismo o pós-venda é essencialmente indispensável para, após a venda, a criação de um relacionamento duradouro com os clientes. Matos (2023) ressalta que para garantir a fidelidade o cooperativismo deve oferecer suporte, atendimento de qualidade e monitoramento pós-compra.

Ao valorizar o potencial existente de uma nova compra a empresa aumenta o engajamento dos clientes, enquanto o relacionamento confiável pós-venda reforça a confiança depositada pelo cliente no cooperativismo e incentiva a novas compras tornando-o um defensor da marca. Nesse sentido, Matos (2023) explica que dicas e boas práticas de sucesso devem ser desenvolvidas e aplicadas porque fortalecem o sucesso como, por exemplo, no pós-venda da cooperativa.

A esse respeito alguns exemplos são apresentados por Sistema Sistema (2023), entre os quais:

- a) Manter comunicação regular com os clientes.
- b) Solicitar feedback.
- c) Investir em programas, estratégias de fidelidade.
- d) Oferecer vantagens exclusivas aos clientes fiéis (recorrentes).

- e) Promover ações de pós-venda personalizada no contexto do cooperativismo.
- f) Produzir conteúdo personalizado (e-mail marketing ou newsletters e e-books).
- g) Usar dados para aprimorar a experiência.
- h) Conhecer e saber mais sobre negócios cooperativismo.

## 2.4 ENCANTANDO O CLIENTE

A definição para “encantar o cliente” descrita pelo SEBRAE (2022) infere que se trata da experiência proporcionada desde o anúncio do produto até o final da negociação. A ideia é encantar o cliente, melhorar a experiência de compra tornando-o envolvido, comprometido, engajado com a proposta dos produtos ou serviços adquiridos e fazendo com ele retorne. Ao perceber que há uma preocupação constante com a sua satisfação, há maiores chances do cliente se tornar fiel. Sua marca deve ir além de vender, deve manter uma relação constante de satisfação com seu cliente.

Para gerar satisfação e encantar o seu cliente, Fidelizi (2023) recomenda algumas estratégias:

- a) Estude e compreenda o mercado e seu público-alvo - faça um estudo detalhado; realize o mapeamento da concorrência; busque formas de compreender o comportamento e os interesses do seu público-alvo para evitar erros e minimizar riscos.
- b) Fique por dentro do seu negócio – acompanhe atividades relacionadas à qualidade do produto vendido ou do serviço oferecido/prestado e do relacionamento com seu cliente; compreenda que a manutenção de um ambiente saudável entre os colaboradores contribui para que a harmonia positiva interna extravase e alcance os clientes tornando-os satisfeitos, tomados pelas boas energias.
- c) O propósito e a cultura da empresa devem ser evidentes - desde o recrutamento de funcionários os valores da empresa devem estar claros para que os colaboradores se tornem parceiros e “vistam a camisa”; cientes dos princípios que dirigem os processos internos e o modo pelo qual o proprietário da empresa dirige e encara seu negócio, oferecer serviços de qualidade ficará mais fácil e a equipe se sentirá segura para atuar mesmo frente a eventos imprevisíveis, pois os colaboradores estarão habilitados a lidar com desconfortos ou reclamações; funcionários com autonomia para cumprir sua função exigem treinamento adequado e tempo, mas assim que estiverem prontos e alinhados aos objetivos da organização, os clientes sentirão

instantaneamente; ao gestor compete entender as necessidades e complexidades de sua equipe e, para tanto, deve valer-se de reuniões, diálogos frequentes e acatar sugestões de melhorias para que seus colaboradores se sintam confiantes e valorizados para melhorarem a própria performance e, conseqüentemente, levar a empresa ao sucesso.

d) Cumpra as promessas da marca e foque no atendimento - o mercado altamente competitivo e os consumidores cada vez mais exigentes ditam a necessidade de atendimento ágil e cordial; mesmo diante de reclamações é fundamental que a empresa mantenha a confiança e demonstre segurança para resolver impasses; colaboradores treinados e seguros aumentam as chances de que as promessas da marca estejam alinhadas com o que a empresa realmente oferece.

e) Personalize o seu atendimento e busque multicanais de comunicação - um atendimento com excelência respeita e valoriza o jeito de ser de cada cliente, desde a faixa etária, nível cultural, interesses e subjetividades que muitas vezes superam nossa compreensão, mas merecem atenção especial; chamar o cliente pelo nome já causa uma ótima impressão; é importante ser claro e transparente na comunicação utilizando diversos e diferentes canais para otimizar o relacionamento (e-mail, WhatsApp, Instagram) com linguagem adequada e coerente aproximando o público-alvo da empresa.

f) Fique atento aos detalhes – surpreenda, faça da jornada de compra uma experiência encantadora; surpreenda seu cliente na compra por meio de um gesto, atitude inesperada ou mesmo uma palavra, fazendo toda diferença na aquisição pelo enorme valor que esses detalhes agregam; presenteie seu cliente para gerar valor em cada etapa do processo; desperte confiança dele no seu produto/marca/empresa; faça com que cada problema seja solucionado com agilidade, seriedade e empatia para surpreender e gerar a satisfação do seu cliente reforçando a razão de sua empresa existir.

As conseqüências de um trabalho ininterrupto e diário, feito com propósitos bem definidos e carinho são resultados positivos provenientes da satisfação e encantamento dos seus clientes tornando-os parceiros da jornada de sucesso da sua empresa.

As publicações que abordam pós-venda são inúmeras e entre elas, é relevante destacar seis técnicas de venda para encantar o seu cliente, conforme Sebrae (2022);

a) Ofereça treinamento para sua equipe.

- b) Conheça seu cliente.
- c) Conheça sua marca.
- d) Não deixe o cliente esperando.
- e) Faça mais do que o esperado.
- f) Invista no relacionamento com o cliente.

Acerca do relacionamento, Bogmann (2000) traz uma classificação e especifica seus aspectos:

- a) Básico – com a venda do produto o vendedor finaliza a experiência do cliente.
- b) Reativo - o vendedor oferece um produto ou serviço e incentiva o cliente a contatá-lo em caso de dúvidas ou dificuldades.
- c) Confiável - o vendedor contata o cliente após a venda para saber se o produto atendeu as expectativas e parte em busca de sugestões de melhorias ou para saber se há reclamação.
- d) Proativo - o vendedor contata o cliente para oferecer novidades.
- e) Parceria - a empresa atua continuamente com o cliente para identificar novas formas de oferecer melhor valor.

Para Bogmann (2000), embora a publicação não seja recente, o conteúdo é muito atual, investir no relacionamento com o cliente é alimentar a experiência para que não termine com a compra do produto ou aquisição do serviço.

Atualmente as etapas do *Inbound Marketing*<sup>5</sup> (Figura 2), metodologia de transformação do mercado nas últimas décadas, levam a compreender que um cliente satisfeito é muito importante para o crescimento de sua empresa. Mas é possível ir além e trabalhar com um CLIENTE ENCANTADO, pois ele:

1. Compra a marca de forma recorrente.
2. Faz propaganda “boca a boca” do atendimento, do produto e/ou do serviço.
3. Fornece feedbacks sinceros acerca do produto e/ou do serviço ofertado.

---

<sup>5</sup> É o conjunto de estratégias de marketing utilizadas para atrair e converter clientes por meio do conteúdo. É vista como uma das melhores estratégias para captar leads para empresas de diferentes ramos, segmentos e tamanhos. Apresenta resultados importantes na atualidade. Fonte: Bortoli, 2023.

Figura 2 – *Inbound Marketing*

Fonte: Bortoli, 2023

Para atuar num mercado promissor e de alta concorrência é imprescindível valer-se da tecnologia e de talentos potenciais dos colaboradores para levar a empresa à expansão por meio de clientes encantados. Outra contribuição importante vem de Mind'On (2016) que destaca algumas técnicas estratégicas para encantar e fidelizar seu cliente:

1. SURPREENDA - preste um atendimento FORA DE SÉRIE; ENCANTE!
2. APRESENTAÇÃO IMPECÁVEL – limpo, cheiroso, bem-vestido.
3. BEM-HUMORADO – alegria, alto astral.
4. ESCUTE – pratique a escuta de qualidade.
5. DEMONSTRE GENTILEZA - seja gentil, amável e agradável.
6. DISPOSIÇÃO - esteja realmente disposto a mostrar e explicar os produtos ao cliente; seja prestativo “É O CLIENTE QUE PAGA SEU SALÁRIO!”
7. RAPIDEZ – “Daqui a pouco” NÃO EXISTE! É AGORA! É “PRA JÁ”!
8. TRANQUILIDADE - mantenha a calma, seja competente, confiante e seguro com a situação sob controle.
9. SINCERIDADE - seja transparente, EXCEDA as expectativas do cliente.
10. COMPROMISSO - defenda os interesses do seu cliente na busca de soluções e responda SEMPRE e-mails, ligações e mensagens.
11. ATENDA às solicitações dos clientes sem procrastinar.
12. PROMETA o que você pode e vai cumprir!
13. TRANSMITA RECADOS! PODEM SER OPORTUNIDADES DE VENDAS!
14. SEJA MAIS FELIZ!

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou a relevância das estratégias de venda e, sobretudo, do pós-venda como elementos determinantes para a consolidação das organizações no mercado contemporâneo. Mais do que um simples complemento ao ato da compra, o pós-venda configura-se como um processo contínuo de relacionamento, que amplia a percepção de valor do consumidor e fortalece os vínculos entre cliente e empresa.

Constatou-se que a fidelização do cliente está diretamente ligada à sua experiência e ao valor entregue em todas as etapas da jornada de consumo. O atendimento qualificado, a personalização do contato e a capacidade de superar expectativas revelam-se fatores centrais para transformar consumidores em defensores da marca, que contribuem ativamente para a expansão da empresa por meio de novas aquisições e da propaganda espontânea.

O estudo também demonstrou que a assistência técnica e as garantias legais, quando tratadas de forma transparente e eficiente, reforçam a credibilidade da organização e elevam a confiança do cliente. Tais práticas não apenas atendem às exigências do Código de Defesa do Consumidor, mas também se consolidam como diferenciais competitivos em um mercado altamente dinâmico e exigente.

Outro ponto relevante diz respeito ao cooperativismo e às estratégias de encantamento do cliente. A comunicação frequente, o atendimento personalizado e o uso de ferramentas tecnológicas como o CRM potencializam a criação de relacionamentos duradouros e sustentáveis, capazes de gerar valor agregado e satisfação contínua. Nesse cenário, investir em práticas de inovação e cultura organizacional sólida mostra-se indispensável.

Em síntese, as práticas de venda e pós-venda aqui discutidas não apenas promovem o crescimento das empresas, mas também contribuem para a formação de profissionais preparados para atuar em um ambiente competitivo e orientado ao cliente. O sucesso organizacional, portanto, depende da compreensão de que cada interação com o consumidor é uma oportunidade de construir confiança, agregar valor e perpetuar relacionamentos sólidos e estratégicos.

## REFERÊNCIAS

BH TECH INFORMÁTICA. **Como conseguir fidelizar clientes para a sua assistência técnica.** 2021. Disponível em: <https://bhtechinformatica.com.br/fidelizar-clientes-assistencia-tecnica/>. Acesso em: 09 set. 2023.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <https://docplayer.com.br/434150-Marketing-de-relacionamento.html>. Acesso em: 12 set. 2023.

BORTOLI, G de. **Como encantar seus clientes com Inbound Marketing.** 2023. Disponível em: <https://www.organicadigital.com/blog/como-encantar-seus-clientes-com-inbound-marketing/>. Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor Lei nº 8.078/90.** Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm). Acesso em: 08 set. 2023.

FIDELIZI. **O jeito Disney de encantar clientes: ideias para aplicar no seu negócio.** 2023. Disponível em: <https://fidelizii.com.br/blog/2023/01/o-jeito-disney-de-encantar-clientes>. Acesso em: 06 set. 2023.

FLORES, M. R. **O pós-venda como ferramenta para fidelização de clientes.** 2018. 67 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23048/1/Marcello%2520Flores%25201SG%2520-%2520final.pdf>. Acesso em: 10 set. 2023.

LIGGYERI, S. **Conheça mais sobre o CRM – Customer Relationship Management.** CR Basso, 2022.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOTLER, P.; HERMAWAN, K.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0. As forças que estão definindo o Novo Marketing Centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0 (Recurso eletrônico).** Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: <https://unintese.com.br/pdf/Marketing-4.0.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MARTINS, L. T. C. **Como um programa de fidelidade pode alavancar seu negócio. 2016.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-um-programa-de-fidelidade-pode-alavancar-seu-negocio>. Acesso em: 05 set. 2023.

MATOS, T. **Vender no cooperativismo: da pré-venda às novas tendências. 2023.** Disponível em: <https://abrir.link/6orPs>. Acesso em: 08 set. 2023.

PAULILLO, J. **Como fazer um pós-venda eficiente: mostre que vai continuar ajudando. Agendor, 2023.** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/como-fazer-pos-venda-o-que-e/>. Acesso em: 02 set. 2023.

SANTIAGO, A. **Todo produto tem garantia. 2021.** Disponível em: <https://www.facebook.com/advogadogustavosantiago/photos/a.104660251943371/118288283913901/?type=3>. Acesso em: 12 set. 2023.

SANTOS, J. N. dos.; ESTENDER, A. C. **Serviço pós-venda utilizado como ferramenta competitiva para satisfação de clientes.** Revista Universo Campos dos Goytacazes, v. 1, n. 5, 2016. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=1CAMPOSDOSGOYTACAZES2&page=article&op=view&path%5B%5D=2356>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SEBRAE. **Como encantar clientes.** Técnicas de vendas e conversão. 2022. Disponível em: [https://sebraeatende.com.br/system/files/como\\_encantar\\_clientes\\_2.pdf](https://sebraeatende.com.br/system/files/como_encantar_clientes_2.pdf). Acesso em: 10 set. 2023.

SELLITTO, M. et al. **Propriedades estratégicas em serviços de pós-venda de uma empresa de manufatura e base tecnológica.** Gestão da Produção. São Carlos, v.18, n.1, p. 131-144, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/fz8CG8hnfBPQpX5xf6KX7Sz/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SILVA, E. **Marketing de relacionamento e a fidelização do cliente no departamento de pós-vendas.** Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/96/89>. Acesso em: 01 set. 2023.

SISTEMASISTEMA. **Saiba mais Negócios Coop. Mercado Nacional, 2023.** Disponível em: <https://negocios.coop.br/mercado-nacional/pos-venda-9-dicas-para-fidelizar-clientes-e-impulsionar-sua-coop/>. Acesso em: 05 set. 2023.

MARIANWEBER, G. **Análise da importância do pós-venda como ferramenta para o relacionamento com o cliente: uma abordagem sob a perspectiva das redes varejistas e do consumidor final. 2014.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Cenecista de Nova Petrópolis. Nova Petrópolis, 2014.

ZAMARIAN, L. **Programa de fidelidade: aprenda a atrair e reter clientes. 2018.** Disponível em: <https://www.printi.com.br/blog/programa-de-fidelidade-aprenda-a-atrair-e-reter-clientes>. Acesso em: 10 set. 2023.

## ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: MUITO ALÉM DAS TRANSAÇÕES COMERCIAIS

SANTOS, Rubens Diogo dos. – Ugv<sup>1</sup>  
BOIARSKI, Robson carlos - Ugv<sup>2</sup>  
PETISCO, Wilson Luiz - Ugv<sup>3</sup>  
OLIVEIRA, Jonas Guilherme - Ugv<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo explora a administração de vendas sob uma perspectiva estratégica e multifacetada, integrando-a ao conceito de marketing. A pesquisa destaca que a administração de vendas transcende a mera transação comercial, atuando como um pilar estratégico que orquestra o ciclo de vida do cliente, desde a prospecção até a fidelização. A eficácia nesse processo é intrinsecamente ligada à integração das equipes de vendas com as estratégias de marketing, visando a comunicação consistente do valor do produto e a proatividade no atendimento às necessidades do cliente. A evolução tecnológica é apresentada como um fator transformador, com a automação de marketing, CRM e análise de dados aprofundando a compreensão do comportamento do consumidor. A inteligência artificial e o aprendizado de máquina são identificados como catalisadores para uma abordagem de vendas preditiva e consultiva, em contraste com modelos reativos tradicionais. O estudo aborda ainda o perfil do vendedor de sucesso, utilizando a metodologia DISC e enfatizando a resiliência frente à rejeição e a importância do aprendizado contínuo. Fundamentos da negociação, baseados no Método de Harvard, são discutidos, incluindo a separação de pessoas do problema, o foco nos interesses e a geração de opções de ganho mútuo. Estratégias de barganha e o conceito de BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) são apresentados como elementos cruciais para o sucesso negocial. Adicionalmente, a Programação Neurolinguística (PNL) é explorada como uma ferramenta para aprimorar a persuasão e a comunicação em vendas, com destaque para técnicas como *Rapport* e Congruência. A comunicação eficaz e o marketing de relacionamento, impulsionados pelas mídias sociais, são essenciais para construir confiança e credibilidade. Conclui-se que o preparo contínuo do profissional de vendas é fundamental para a adaptabilidade e o sucesso no dinâmico cenário corporativo.

**Palavras-chave:** Administração de Vendas. Marketing. Negociação. PNL. Tecnologia.

**ABSTRACT:** This article explores sales management from a strategic and multifaceted perspective, integrating it with the concept of marketing. The research points out that sales management transcends the mere commercial transaction, acting as a strategic pillar that orchestrates the customer life cycle, from prospecting to loyalty. The effectiveness in this process is intrinsically linked to the integration of sales teams with marketing strategies, aiming at consistent product value communication and proactivity in meeting customer needs. Technological evolution is presented as a transforming factor, with marketing automation, CRM and data analysis deepening the understanding of consumer behavior. Artificial intelligence and machine learning are identified as catalysts for a predictive and advisory sales approach, in contrast to traditional reactive models. The study also addresses the profile of the successful seller, using the DISC methodology and emphasizing resilience in the face of rejection and the importance of continuous learning. Fundamentals of the negotiation, based on the Harvard method, are discussed,

---

<sup>1</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor do centro universitário Ugv

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas do Vale do Iguaçu. Especialização em MBA-Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pelas UNIPEC Centro Universitário. Especialização em MBA- Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_wilsonpetiscoi@ugv.edu.br.

<sup>4</sup> Administrador. Especialista em MBA – Executivo em Administração, Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_jonasoliveira@ugv.edu.br.

including the separation of people from the problem, the focus on interests and the generation of mutual gain options. Bargain strategies and the concept of Batna (Best Alternative to Negotiated Agreement) are presented as crucial elements for negotiating success. Additionally, Neurolinguistic Programming (NLP) is explored as a tool to improve persuasion and sales communication, especially techniques such as rapport and congruence. Effective communication and relationship marketing, driven by social media, are essential for building confidence and credibility. It is concluded that the continuous preparation of the sales professional is critical to adaptability and success in the dynamic corporate scenario.

**Keywords:** Sales Management. Marketing. Negotiation. NLP. Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca de conceitos abrangentes para a área de administração de vendas é oportuno trazer o conceito de marketing e os elementos de sua estruturação, lembrando que não se trata apenas de venda, uma vez que inclui outros elementos integrantes dessa conjuntura. Para American Marketing Association (AMA), conforme Las Casas (2019, p. 2) “Marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenha valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Observa-se que esse processo envolve muito mais do que o ato de vender. Há uma complexa rede envolvendo a empresa, o produto, qualidade deste, destinação ao público-alvo, metodologias e estratégias de vendas (cada vez mais tecnológicas/digitais), pós-venda, entre outros.

Nesse contexto, a administração de vendas transcende a mera transação comercial, posicionando-se como um pilar estratégico que orquestra todas as etapas do ciclo de vida do cliente. Ela abrange desde a prospecção e qualificação de *leads*<sup>1</sup>, passando pela negociação e fechamento, até o crucial acompanhamento pós-venda e a fidelização. A eficácia na administração de vendas depende diretamente da capacidade de integrar as equipes de vendas com as estratégias de marketing, garantindo que a mensagem de valor do produto ou serviço seja consistentemente comunicada e que as necessidades do cliente sejam atendidas de forma proativa, construindo relacionamentos duradouros e lucrativos.

Adicionalmente, a evolução tecnológica tem redefinido as fronteiras do marketing e da administração de vendas. Ferramentas de automação de marketing, CRM (*Customer Relationship Management*) e análise de dados permitem uma

---

<sup>1</sup> Em vendas, um lead é um indivíduo ou empresa que demonstrou interesse em um produto ou serviço, fornecendo informações de contato para a empresa. Esses contatos são potenciais clientes que podem ser convertidos em compradores através do processo de vendas. (Nota do Autor).

compreensão mais profunda do comportamento do consumidor, personalização de ofertas e otimização de campanhas. A inteligência artificial e o aprendizado de máquina, por exemplo, capacitam as empresas a prever tendências, identificar oportunidades de vendas e aprimorar a experiência do cliente em cada ponto de contato, transformando a abordagem de vendas de reativa para preditiva e consultiva.

## 2 PERFIL DE UM NEGOCIADOR/VENDEDOR DE SUCESSO

O sucesso na área de vendas está atrelado também às características daquele que se dispõe a vender, o vendedor. Entre as ferramentas disponíveis no mercado que auxiliam a reconhecer perfis adequados para gerar melhores resultados, Silva (2020) destaca os quatro fatores da metodologia DISC e um percentual respectivo e aproximado necessário (Figura 1):

Perfil **D** - dominante, direto e decidido (60%);

Perfil **I** - influente, interativo, interessado em pessoas (75%);

Perfil **S** - estável, seguro, sensível (35%);

Perfil **C** - correto, controlado, complacente (45%).

Figura 1 – Perfil de um vendedor de sucesso



Fonte: Silva (2020, p. 89).

Complementarmente, segundo Candeloro (2006), para Art Sobczak, presidente do Business by Phone, o trabalho de vendedor exige conhecimento, dedicação e prática. Ao apontar a rejeição como um dos maiores desafios, afirma que o segredo é descobrir como isolar os "nãos" e obter conquistas gradativamente, sugerindo que proceda assim:

a) CONSIGA em cada chamada ou visita algo além do seu objetivo principal (apresentação/venda do produto), para isso tenha um objetivo secundário, ou seja, deixar a porta aberta para uma nova visita e/ou questionar as objeções para descobrir novas ideias. Um sucesso, mesmo que pequeno significa que o vendedor está conquistando espaços.

b) A ÚLTIMA NEGOCIAÇÃO não tem nenhuma relação com a próxima, mesmo que tenha recebido um “não”. A maior negociação da carreira do vendedor pode ser a próxima.

c) REFLITA e aprenda com cada “não” analisando eventuais motivos pelos quais a venda não foi concretizada naquele momento: o que poderia ter feito de diferente? As objeções foram contornadas adequadamente? As primeiras frases ditas ao comprador foram interessantes, chamaram a atenção?

d) LEMBRE SEMPRE da sensação positiva diante do sucesso para que esse sentimento fortaleça a motivação para novas experiências similares e exitosas.

## 2.1 FUNDAMENTO DAS NEGOCIAÇÕES

Pinho e Mazzola (2019, p. 46) explicam que a negociação se institui em um processo bilateral de resolução do impasse sobre problemáticas cujo objetivo é alcançar um acordo conjunto por meio de concessões mútuas e envolve “[...] a comunicação, o processo de tomada de decisão (sob pressão) e a resolução extrajudicial de uma controvérsia, sendo em tabulada diretamente entre as próprias partes litigantes e/ou seus representantes”.

Na ausência de habilidade das partes para resolver a situação devido ao comprometimento emocional quanto às posições que cada um assume numa negociação, muitas vezes uma solução plausível ocorre por outros meios. De acordo com Guilherme (2016), um deles é a conciliação, ou seja, de modo consensual as próprias partes acabam alcançando uma solução conjunta e participativa em que um elemento conciliador atua como facilitador do acordo.

Entretanto, nem sempre isso é possível, então surge a necessidade de mediação realizada por um mediador. O objetivo desse agente não é propor um determinado acordo e não deve se posicionar em favor ou contra este ou aquele sujeito do conflito. Para Guilherme (2016) seu papel é colocar às claras as evidências, retomar a comunicação entre os sujeitos e trazer uma solução considerada e reconhecida por todos como a mais apropriada para aquele momento.

Com base no Método de Negociação da Escola de Harvard<sup>1</sup>, a rotina diária dos seres humanos é permeada pela negociação. Desde uma compra simples à resolução de litígio maior, as técnicas ou fundamentos, parecem agradar a todos conforme exposto a seguir, conforme Fisher et al. (2018).

I - Separe pessoas do problema – pessoas não são computadores; possuem emoções fortes, percepções diferentes e dificuldade de comunicação clara; permitem que as emoções se misturem aos objetivos do problema. O desafio é atacar o problema e não uns aos outros.

II - Concentre-se nos interesses, não nas posições – as posições declaradas das pessoas não é o foco, pois tendem a confundir o que realmente deseja.

III - Crie uma variedade de opções antes de decidir o que fazer – as opções devem apresentar perspectivas de ganho mútuo, privilegiando a abordagem de interesses comuns e que, de maneira criativa, possam servir de reconciliadores dos interesses divergentes.

IV - Insista em que os resultados tenham por base critérios objetivos – essa etapa requer o uso de padrões objetivos. Ao invés do debate sobre as posições é imperiosa a relação dialógica para debater critérios objetivos, favorecendo a despersonalização do processo conflituoso.

## 2.2 ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE BARGANHA

É oportuno esclarecer inicialmente o conceito de estratégia de marketing, cujo roteiro inclui os objetivos de negócios e orienta procedimentos para tornar viável a operação e a concretização dos objetivos. A partir desses passos, segundo Granado (2015), as táticas são orientadas, ou seja, foca-se em quais canais (recursos digitais, ferramentas, técnicas) serão utilizados para disseminar o produto, bens ou serviços oferecidos.

Para as definições do plano tático, Granado (op. cit.) adverte ser imprescindível clareza, conhecimento pormenorizado do público-alvo, contexto em que está inserido, formas de comunicação e acompanhamento dos resultados no decorrer do caminho por meio de indicadores.

Outro fator importante a ser considerado, conforme Lewicki; Saunders; Bruce (2014) é o foco de uma estratégia de negociação, isto é, as metas. A execução de

---

<sup>1</sup> Um dos livros mais famosos sobre Harvard Negotiation Project (HNP) descreve uma abordagem de senso comum à negociação e foi escrito por Fisher; Ury; Patton. (Nota do Autor).

qualquer estratégia exige, na primeira etapa, a estipulação de metas ou interesses (dinheiro ou um desfecho determinado), intangíveis (ganhar, obter um acordo, vencer a outra parte) e processuais (dominar a discussão com voz ativa) a serem efetivas e como tornar isso realidade.

Lewicki, Saunders e Bruce (2014) definem que o termo “barganha” descreve uma situação competitiva da qual uma parte será vencedora e exemplificam com o caso de uma discussão sobre preços durante a venda de produtos, bens ou serviços.

Para aperfeiçoar as competências do negociador, Lewicki, Saunders e Bruce (*op. cit.*) descrevem boas práticas de negociação, perfeitamente aplicáveis por quem se dispõe a realmente efetivar negócios. Inicialmente, deve entender que para uma negociação ser bem-sucedida, é crucial estar preparado, o que implica em conhecer profundamente seus próprios pontos fortes e fracos, interesses e necessidades, além de entender a situação e a outra parte para uma adaptação rápida conforme a negociação avança. É importante também compreender a estrutura básica da negociação, reconhecendo que, em certos momentos, estratégias táticas como acomodação, evitação e comprometimento podem ser as mais adequadas.

Um aspecto fundamental é identificar e trabalhar a BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), que representa a melhor opção com maiores chances de ser escolhida caso um acordo não seja alcançado. Em relação à BATNA da outra parte, é essencial monitorá-la para manter a vantagem competitiva, lembrar ao outro negociador os benefícios que sua oferta agrega à BATNA dele e, sutilmente, sugerir que a BATNA dele pode não ter o potencial que ele imagina, destacando seus pontos fortes ou os pontos fracos da alternativa.

É vital estar disposto a abandonar a negociação quando as opções do acordo não são satisfatórias ou o processo se torna ofensivo, tornando qualquer acordo desinteressante. Essa retirada pode ser definitiva ou temporária, permitindo um reinvestimento com novos argumentos, possibilidades ou produtos.

Dominar os principais paradoxos da negociação é outro ponto chave. A negociação envolve elementos aparentemente contraditórios que se manifestam simultaneamente, e o desafio é buscar o equilíbrio entre forças opostas. Os cinco paradoxos a serem administrados são: a reivindicação versus a criação de valor; a observância de princípios versus a resistência à evolução do processo; a observância de estratégia versus a busca oportunista por novas opções; a honestidade e a sinceridade versus o sigilo e a reserva; e a confiança versus a desconfiança.

Os fatores tangíveis e intangíveis devem ser valorizados durante a avaliação dos resultados de um processo de negociação. Além disso, é importante administrar as alianças de modo ativo, pois elas geram efeitos expressivos tanto nos processos quanto nos resultados.

Desfrutar e proteger a reputação é crucial, pois ela é facilmente quebrada e difícil de ser reconstruída. Negociadores competentes buscam feedbacks periódicos para entender como são percebidos e utilizam essa reputação para fortalecer sua credibilidade e confiança no mercado.

É importante lembrar que a racionalidade e a justiça são relativas em uma negociação. Muitas vezes, os negociadores não conseguem definir em conjunto o que é certo e justo, e na maioria das situações, nenhum deles possui a definição totalmente correta para o que é racional ou justo.

E os citados autores finalizam as boas práticas de negociação com a afirmação de que é fundamental continuar aprendendo com a experiência. A negociação transforma experiências em ferramenta de aprendizado, e um negociador que deseja aprimorar suas competências deve praticar a arte e a ciência da negociação regularmente. Isso envolve reservar um tempo para reflexão pessoal após cada negociação, buscar conselhos periodicamente com um instrutor ou negociador experiente, e anotar seus pontos fortes e fracos para desenvolver um plano de trabalho que converta ou extinga os pontos fracos.

### 2.3 PNL EM VENDAS

Técnicas de persuasão e empatia, tais como a Programação Neurolinguística (PNL) em vendas contribui para maior assertividade nas negociações em ambientes competitivos do mundo corporativo. De acordo com Azevedo et al.(2017) e Paulillo (2023), PNL é uma ferramenta que inclui um conjunto de técnicas capazes de identificar e reformular filtros mentais que levam a flexibilizar comportamentos, espelhar habilidades de outros sujeitos e eliminar padrões que limitam e/ou impedem a visualização de situações e execução de ações de forma descomplicada. Portanto, a utilização de PNL em vendas aprimora e aperfeiçoa a persuasão e com isso, aumenta o número de clientes.

Técnicas desenvolvidas em PNL, segundo Marcello (2016), ajudam a identificar modelos mentais de clientes, refletir sobre o potencial positivo ou negativo e agir para transformá-lo em um novo significado. Ao receber informações pelos canais sensoriais

(Neuro da PNL) são filtradas pelo subconsciente (programação do cérebro) que forma uma representação interna e personaliza para o receptor da mensagem.

O Sistema Representacional VAC (Visual, Auditivo e Cinestésico), conforme Dalbosco e Rosa (2019) é uma das ferramentas da Programação PNL. Por meio dos cinco sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar); os sujeitos captam informações sobre como percebem o mundo exterior e as representam internamente. Esse Sistema Representacional é empregado na memória, planejamento, fantasias e solução de questões, uma vez que a mente permite lembrá-los e/ou criá-los.

As técnicas de PNL podem ser consideradas ferramentas de marketing, uma vez que auxiliam na orientação das vendas, apresentação dos produtos e propostas mais efetivas, colaborando no desenvolvimento de técnicas de persuasão e negociação. Nas vendas, conforme Dalbosco e Rosa (2019) e Paulillo (2023), a PNL inclui técnicas fundamentais no estabelecimento da comunicação entre vendedor e comprador. Apresenta como propósito, além de concretizar a negociação, levar o cliente a compreender o valor que o produto tem para ele. Esse processo traz melhores resultados para vendedores que conhecem e praticam técnicas de PNL; melhoram o energizamento dos *leads*, compreende e emprega com maior assertividade argumentos conforme a etapa da negociação e demonstra entendimento acerca do melhor momento para sua prática.

### **2.3.1 Por que as pessoas compram?**

De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 172), o estudo do comportamento do consumidor “[...] ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing”. Essa definição está mais direcionada ao marketing considerando fatores e elementos que contribuem para melhorar as vendas.

Num contexto ampliado, para Solomon (2011, p. 33) o comportamento do consumidor é um processo. Desse modo, inclui ações que precedem a compra, tais como, a escolha do produto, bem ou serviço, a compra propriamente dita, a utilização e o descarte após a aquisição “O estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

Ronchi e Vicenzi (2018) reforçam que para induzir o consumidor a comprar algumas táticas são empregadas como, por exemplo, o condicionamento clássico em

que o despertar do desejo ocorre pela associação por meio de publicidades; o condicionamento operante refere-se a importância de reforçar a influência do comportamento; e a motivação que se efetiva mediante a necessidade despertada e o consumidor busca satisfazê-la.

### 2.3.2 Rapport

*Rapport* é uma técnica originária do francês que se refere ao estabelecimento de uma relação pautada na empatia e confiança com o interlocutor, criando uma conexão que facilita a comunicação e aproxima os envolvidos (Blog RD Station, agosto de 2024).; o *rapport* integra o contexto de relacionamentos pessoais ou profissionais como técnica bastante útil para a criação de laços de compreensão entre dois ou mais sujeitos; é utilizado para o estudo e identificação de diferentes manifestações comportamentais, bem como para reprogramar comportamentos indesejáveis, pois é considerado um dos fundamentos da PNL, cujo objeto de estudo é a mente humana.

No mundo empresarial o termo *rapport* é significativamente relevante para uso estratégico em processos de negociação e vendas; conforme Zem (2022), atua como facilitador em qualquer negociação, na qual o sujeito se mostra interessado na opinião e nos pensamentos do outro.

Entre as técnicas de *rapport*, Resultados Digitais (2021) aponta a do espelhamento como a mais difundida, a qual corresponde à imitação de posturas, gestos, expressões faciais, linguagem, entre outros, de outra pessoa para criar empatia; há outras técnicas como, por exemplo, a reciprocidade, dar presentes ou fazer favor sem pedir nada em troca; encontrar interesses comuns para estabelecer a confiança; mostrar que se importa com o cliente.

### 2.3.3 Congruência

O encontro entre a melhor parceira da marca com outra variável associada define o conceito de congruência. Portanto, conforme Fleck, Korchia e Le Roy (2012), o nível de congruência está relacionado ao quantum de consistência das características significativas, por exemplo, da celebridade que endossa os atributos mais efetivos da marca.

Outra maneira de compreender o significado de congruência é observar a inter-relação entre a imagem da marca e a autoimagem do consumidor. Zamai et al. (2016)

apontam que resultados de estudos demonstram a compatibilidade entre a imagem da marca e a autoimagem como determinantes das preferências dos consumidores por marcas.

Compreende-se, então, que a congruência da marca e da identidade do consumidor são fatores relevantes para seus melhorar as atitudes do consumidor diante da marca e reforçar a intenção de compra.

#### **2.3.4 Comunicação e relacionamentos**

No mundo dos negócios, a comunicação eficaz e eficiente na construção de relacionamentos com os clientes e *stakeholders*, de acordo com Kotler e Armstrong (2004), produz confiança, aumenta a credibilidade do empreendimento e melhora as probabilidades de negociação.

Nesse sentido, o Jornal Contábil (2020) aponta que a competitividade tem sido um forte argumento para tornar o marketing de relacionamentos uma ferramenta essencial para todas as empresas, em todos os setores objetivando maximizar a retenção e ganhar a preferência de seus clientes e colaboradores.

Para Siqueira (2021) é impreterível considerar que tanto os meios para criar e manter um relacionamento, bem como a utilização da comunicação vivenciaram inovações motivadas pela expansão das mídias sociais (influenciadores digitais) que aproximam marcas e consumidores em interações cotidianas.

Já, de acordo com Moretti, Oliveira e Silva (2018), o marketing tradicional (anúncios em jornais impressos, revistas e outdoors, telemarketing, comerciais de TV) e o marketing digital (mídias digitais: Facebook, Instagram, Whatsapp, comerciais que antecedem vídeos no Youtube, links patrocinados e outros) se utilizam de ferramentas de comunicação e distribuição de informações que favorecem a proximidade com os consumidores. Rodrigues, Oliveira e Ortega (2020) destacam o alcance das inovações tecnológicas e ressaltam a necessidade da utilização dos canais digitais para a aproximação do público-alvo com a marca ou empresa, prospecção de clientes e novos nichos.

Siqueira (2021) explica que, conforme a frequência de navegação dos consumidores nas redes sociais, a partir do acompanhamento das postagens diárias por influenciadores, as empresas conhecem o perfil dos navegadores (possíveis consumidores) e definem com maior precisão as mídias mais utilizadas. De posse

desse conhecimento apostam e investem na divulgação de serviços, produtos e marcas.

## **CONCLUSÃO**

O mundo da administração de negócios se mostra um campo fértil, embora complexo diante dos inúmeros desafios que a evolução científica, tecnológica e social do espectro corporativo oferece àqueles que atuam na área de vendas.

Para romper as barreiras e superar as adversidades o preparo do profissional é imperioso, seja para administrar os negócios ou atuar na área de marketing; as habilidades e competências nunca alcançaram tanto valor quanto na sociedade contemporânea.

Sob esse entendimento, observa-se que investir na formação inicial e continuada do profissional de vendas, é acreditar no retorno além da simples venda; é vislumbrar possibilidades de sucesso e saber aproveitar cada oportunidade para elevar as vantagens competitivas e garantir espaço e permanência exitosa, tanto da empresa, quanto do colaborador, no cenário corporativo.

Nesse cenário dinâmico, a capacidade de adaptação e a busca por conhecimento contínuo tornam-se diferenciais competitivos. A proatividade em antecipar as demandas do mercado e a flexibilidade para inovar nas abordagens de vendas são cruciais para a sustentabilidade e o crescimento. Assim, o profissional de vendas do futuro é um agente de transformação, capaz de navegar pela complexidade do ambiente de negócios e de construir valor duradouro para clientes e organizações.

Em suma, a administração de vendas, em sua essência moderna, é uma disciplina que exige uma visão holística e estratégica. Ela não se limita a transações isoladas, mas se estende à construção de relacionamentos sólidos, à compreensão aprofundada do comportamento do consumidor e à utilização inteligente da tecnologia. O sucesso, portanto, reside na simbiose entre o capital humano, bem-preparado, e as ferramentas inovadoras, pavimentando o caminho para um desempenho superior e uma contribuição significativa para o êxito empresarial.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, L. et al. **Programação Neurolinguística (PNL) como forma de identificação da aprendizagem e elaboração do roteiro de treinamento na Panificadora Saint Georges**. Cadernos da Escola de Negócios, v. 15, n. 1, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosnegocios/article/view/5291>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BLOG RD STATION. **O que é rapport e como utilizar na sua empresa**. RD Station Blog, 6 ago. 2024. Acesso em 08 ago. 2025. Disponível em: <https://blog.rdstation.com/>

DALBOSCO, K. B.; ROSA, J. C. **A aplicação da Programação Neurolinguística (PNL) em vendas: estudo de caso em uma empresa do ramo atacado e varejo – Gaspar/SC**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador/SC, v. 8, n. 1, p. 127-143, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1903/958> .

FISHER, R. et al. **Como chegar ao SIM: Negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

FLECK, N.; KORCHIA, M.; LE ROY, I. **Celebridades na publicidade: procurando congruência ou simpatia?** Psychology and Marketing, v. 29, n. 9, p. 651-662, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/44180270\\_Celebrities\\_in\\_Advertising\\_Looking\\_for\\_Congruence\\_or\\_Likability](https://www.researchgate.net/publication/44180270_Celebrities_in_Advertising_Looking_for_Congruence_or_Likability). Acesso em: 22 jun. 2023.

GRANADO, C. **Seis táticas para lidar com clientes que adoram barganhar**. Endeavor, 2015. Disponível em: <https://exame.com/pme/6-taticas-para-lidar-com-clientes-que-adoram-barganhar/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

GUILHERME, L. F. do V. de A. **Manual dos MESCs: meios extrajudiciais de soluções de conflitos**. São Paulo: Manole, 2016.

JORNAL CONTÁBIL. **Entenda a importância do marketing para seu negócio**. 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/entenda-a-importancia-do-marketing-para-seu-negocio/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, B. B.; BRUCE, B. **Fundamentos de negociação**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MARCELLO, R. L. **A Programação Neurolinguística como ferramenta de abordagem de vendas por telefone em instituições financeiras**. 2016. 39 f. Dissertação (Mestrado) - MBA em Negociação e Vendas, Universidade Nove de Julho, UNINOVE. São Paulo, SP, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/53325812-A-programacao-neurolinguistica-como-ferramenta-de-abordagem-de-vendas-por-telefone-em-instituicoes-financeiras.html>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MORETTI, S. L. do A.; OLIVEIRA, S. L. I.; SOUZA, C. G. de. **A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo**: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. Revista de Turismo Contemporâneo, v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/12477>. Acesso em: 23 jun. 2023.

PAULILLO, G. **PNL em vendas**: alcançando resultados poderosos nas vendas. Agendor, 2023. Disponível em: [https://www.agendor.com.br/blog/pnl-em-vendas/#O\\_que\\_e\\_PNL\\_em\\_vendas](https://www.agendor.com.br/blog/pnl-em-vendas/#O_que_e_PNL_em_vendas). Acesso em: 22 jun. 2023.

PINHO, H. D. de; MAZZOLA, M. **Manual de Mediação e Arbitragem**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

RESULTADOS DIGITAIS. **Guia da abordagem comercial**: prospecção, rapport e gatilhos mentais. [eBook], 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/materiais-educativos/ebooks/ebook-guia-da-abordagem-comercial/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

RODRIGUES, T.; OLIVEIRA, L.; ORTEGA, J. **Marketing digital**: o Instagram como ferramenta para otimizar vendas. 2020. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2020/trabalho-1000005820.pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2022.

RONCHI, L.; VICENZI, T. K. **Comportamento do consumidor**. Indaial: UNIASSELVI, 2018.

SILVA, R. **Alavancando negócios com seu vendedor**. Construindo Planos, Modelo de Trabalho, Processos, Comportamentos, Cultura e Planejamento. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

SIQUEIRA, A. **Tudo sobre o marketing digital**: descubra o que é o marketing digital, os tipos de estratégias que pode utilizar e como aplicar os conceitos na prática para vender mais. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-marketing-digital/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor**. Comprando, Possuindo e Sendo. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

ZAMAI, C. A. et al. **Falso diamante ou vidro brilhante?** Autenticidade como mediador do relacionamento entre congruência entre marca e self e intenção de compra. Resma, v. 3, n. 2, p. 13–22, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/45922?show=full>. Acesso em: 23 jun. 2023.

ZEM, A. **Rapport:** domine esta técnica e melhore suas vendas. Empresas & Negócios, São Paulo, 11 de maio de 2022. Disponível em: [https://assets.jornalempresasenegocios.com.br/2022/05/pagina\\_02\\_ed\\_4605.pdf](https://assets.jornalempresasenegocios.com.br/2022/05/pagina_02_ed_4605.pdf). Acesso em: 23 jun. 2023.

## ANÁLISE DA VIABILIDADE DA ABERTURA DE UM BAR TEMÁTICO NA CIDADE DE UNIÃO DA VITÓRIA/PR

Laura Knoll<sup>1</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>2</sup>  
Rubens Diogo dos Santos<sup>3</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>4</sup>

**RESUMO:** O plano de negócio é uma ferramenta extremamente importante e indispensável na formação de qualquer empresa, pois a finalidade do plano de negócio visa identificar se o empreendimento é viável ou não através de pontos positivos e também negativos. Este trabalho tem como objetivo geral identificar a viabilidade da abertura de um bar temático na cidade de União da Vitória/PR. A ideia do negócio surgiu ao se perceber a carência de espaços de lazer que atendam às necessidades do público local. Para alcançar este objetivo foram empregados três objetivos específicos, os quais são: apresentar os principais conceitos do ramo de entretenimento; definir recursos, tecnologias e processos necessários para operacionalização da proposta; identificar índices de viabilidade econômica tais como ponto de equilíbrio, rentabilidade e lucratividade. O desenvolvimento do plano de negócio foi através de pesquisas de mercado, concorrência e clientes. A coleta de dados foi realizada a partir de uso de questionário com questões de múltiplas escolhas, sendo aplicadas entre o período de maio a junho de 2024, o questionário foi aplicado em grupos de WhatsApp e Instagram, sendo grupos de alunos de colégios, da faculdade, amigos e familiares, responderam o referido questionário o total de 373 pessoas. O questionário objetivou identificar a faixa etária das pessoas, qual a frequência de ida em bares, quais as necessidades a serem supridas nesse local e quais suas preferências de compras. De acordo com o plano de negócios elaborado com base nas orientações do SEBRAE, foi estimado que o investimento inicial necessário seria de R\$ 190.145,00. A análise dos cenários e indicadores financeiros revelou que o empreendimento não é viável, apresentando uma rentabilidade de -21,35% ao mês, um prazo de retorno superior a 60 meses e um ponto de equilíbrio de R\$163.222,12. Também foi identificado um resultado de lucratividade negativa de -265,94% ao mês.

**Palavras-Chaves:** Viabilidade. Plano de Negócio. Empreendimento.

**ABSTRACT:** The business plan is an extremely important and indispensable tool in the formation of any company, since the purpose of the business plan is to identify whether the enterprise is viable or not through positive and negative points. This work has the general objective of identifying the viability of opening a themed bar in the city of União da Vitória/PR. The business idea arose when realizing the lack of leisure spaces that meet the needs of the local public. To achieve this objective, three specific objectives were employed, which are: to present the main concepts of the entertainment industry; to define resources, technologies and processes necessary to operationalize the proposal; to identify economic viability indexes such as break-even point, profitability and customer research. The development of the business plan was through market, competition and customer research. Data collection was carried out using a questionnaire with multiple-choice questions, being applied between May and June 2024, the questionnaire was applied in WhatsApp and Instagram groups, being groups of students from high schools, college, friends and family, a total of 373 people answered the questionnaire. The questionnaire aimed to identify the age range of people, how often they go to bars, what needs to be met in that location and what their shopping preferences are. According to the business plan prepared based on SEBRAE guidelines, it was estimated that the initial investment required would be R\$190,145.00. The analysis of the scenarios and financial indicators revealed that the venture is not viable, with a profitability of -21.35% per

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR.

<sup>2</sup> Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR – prof\_wilsonpetisco@ugv.edu.br

<sup>3</sup> Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail. prof\_rubenssantos@ugv.edu.br

<sup>4</sup> Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail: prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br

month, a payback period of over 60 months and a break-even point of R\$163,222.12. A negative profitability result of -265.94% per month was also identified.

**Keywords:** Viability. Business Plan. Venture.

## 1 INTRODUÇÃO

A música é uma linguagem universal que atravessa fronteiras culturais e gerações, e o rock, em particular, tem uma base de fãs apaixonada em todo o mundo. Combinando a paixão pela música com o espírito empreendedor, a ideia de abrir um bar de rock surge como uma oportunidade promissora no setor de entretenimento.

O mercado consumidor de entretenimento vem se tornando cada vez mais exigente, não aceitando somente um “lugarzinho para beber” ou “escutar uma musiquinha”, trazendo desafios e instabilidade para as empresas satisfazerem seus clientes. Assim então fazendo com que os empreendedores observem bem seus desejos e tentarem suprir de forma estratégica.

Segundo SEBRAE a criação de bares específicos e dentro de pequenos nichos, atrai normalmente público-alvo menor, tornando os ganhos limitados, nesse caso, a estrutura do bar deve ser projetada pensando em atingir o público-alvo específico. Entre tanto, quando se atinge as pessoas certas ele se torna um estabelecimento que causa curiosidade entre outros nichos o que pode atrair alguns clientes diferentes.

A ideia de abrir esse negócio, vem acompanhada com um planejamento. Já que um empreendedor com uma visão holística sabe que abrir um empreendimento não precisa apenas da sorte e intuição. Tudo isso exige uma análise complexa para a preparação da abertura de um novo estabelecimento, o plano de negócios é a ferramenta que exercera esse estudo de viabilidade.

## 2 METODOLOGIA

Os instrumentos de pesquisa são ferramentas essenciais utilizadas na coleta e análise de dados em estudos. Eles desempenham um papel fundamental na obtenção de informações confiáveis em diversas áreas do conhecimento. A pesquisa possibilita adquirir conhecimento por meio de um maior entendimento de fenômenos. Para isso, é essencial definir o que é conhecimento e explicar como podemos dar sentido aquilo que está ao nosso redor. (Walliman, 2015, p.15). Coletar dados de uma amostra é geralmente mais rápido e mais econômico do que coletar dados de toda a população. Em algumas situações, é impossível ou impraticável acessar toda a população. Com

a escolha adequada da amostra, é possível obter estimativas precisas e representativas da população.

A qualidade e a validade dos resultados de pesquisa dependem significativamente da seleção apropriada da amostra e do uso de métodos estatísticos adequados para extrair conclusões que se apliquem à população maior. A amostragem é uma parte crítica do processo de pesquisa que visa equilibrar a representatividade e a praticidade na obtenção de dados. A população-alvo (clientes) desta pesquisa foi composta por residentes de União da Vitória com uma faixa etária diversificada entre 16 a 60 anos, que não seguem religiões restritivas, são aproximadamente 4.269 habitantes (IBGE, 2023), para aqueles que gostam de rock.

A amostra selecionada de forma aleatória, garantindo que as características da população local sejam adequadamente refletidas no questionário. A abordagem de amostragem aleatória proporcionará uma representação equitativa de diversas subpopulações com aproximadamente, permitindo a análise detalhada das percepções e experiências de diferentes grupos dentro da comunidade. Para coletar os dados, foi utilizado o Google Forms devido à sua facilidade de acesso e utilização.

Ao reunir informações da população local, esta pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias que atendam às necessidades e demandas específicas de União da Vitória. Os resultados obtidos foram cruciais para orientar decisões fundamentadas em dados, promovendo um impacto significativo na comunidade em questão, para dar continuidade ao estudo de viabilidade. Isso permitiu identificar gostos, preferências e demanda mais alta, proporcionando um melhor entendimento do mercado por meio de dados reais das pessoas que mais utilizam os produtos e serviços. Comparativamente aos concorrentes, foi possível identificar os serviços prestados e os produtos oferecidos, abrindo caminho para descobrir novas oportunidades.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**

“O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro” (DOORNELAS, 2016, p. 14). Serve como um guia estratégico que oferece uma visão abrangente do negócio,

suas metas, objetivos, estratégias, operações, análises de mercado, informações financeiras e projeções.

O objetivo principal de um plano de negócios é fornecer uma estrutura sólida para o desenvolvimento, operação e crescimento de uma empresa, ao mesmo tempo em que facilita a comunicação com investidores, parceiros, financiadores e outros stakeholders.

O plano de negócios é composto pelas seguintes partes:

Tabela 1 – Estrutura do Plano de Negócios

CAPA	É a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios.
SUMÁRIO	Contém o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.
SUMÁRIO EXECUTIVO	Descrição do negócio, Mercado alvo, vantagens competitivas, principais projeções de vendas e de lucratividade.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO	Onde é definido o rumo da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como descrição da visão e missão de sua empresa. São a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	Informações detalhadas sobre a empresa, sua missão, visão, valores, estrutura legal e histórico.
PRODUTOS E SERVIÇOS	Descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos.

Fonte: Adaptado de Dornelas, 2023.

“Não há regra rígida ou metodologia única para se desenvolver um plano de negócios, mas um bom ponto de partida é você planejar as atividades que deverão ser desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis, prazos e resultados almejados.” (Dornelas, 2016, p. 27).

O plano de negócios pode apresentar diversas dimensões, ele deve ser montado de acordo com as necessidades do público que irá lê-lo.

Segundo Dornelas (2023, p. 111), existem os seguintes possíveis tamanhos para o Plano de Negócios:

Plano de Negócios Completo: é utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas, mais o material anexo.

Plano de Negócios Resumido: é utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor, por exemplo, com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Devem mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

Plano de Negócios Operacional: é muito importante ser utilizado internamente na sua empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários.

Independentemente do modelo de plano de negócios escolhido, sua estrutura deve conter os segmentos apresentados na tabela do tópico anterior, completando o plano de negócios de maneira coerente.

O plano de negócios não é apenas um documento estático; ele serve como uma referência contínua para medir o progresso da empresa em relação aos objetivos definidos. Isso ajuda a manter a empresa no caminho certo e a ajustar a estratégia conforme necessário. É uma ferramenta valiosa para comunicar a visão, metas e estratégias da empresa para todos os envolvidos, sejam eles membros da equipe, parceiros, investidores ou stakeholders.

Ao considerar diferentes cenários e fazer análises, você está bem-preparado para lidar com riscos e incertezas que possam surgir. Auxiliando a mitigar perdas e tomar medidas preventivas. Ele mantém você e sua equipe focados nos objetivos e nas estratégias definidas. Isso evita desvios desnecessários e garante que todos estejam trabalhando em direção a um objetivo comum.

À medida que sua empresa cresce, um plano de negócios bem estabelecido serve como base para a expansão para novos mercados, lançamento de novos produtos ou serviços e outras iniciativas de crescimento. “Empreendedores que desenvolvem planos de negócios para seus empreendimentos são respeitados por entenderem a importância do planejamento para a gestão e o crescimento de uma empresa.” (Dornelas, 2016, p.18).

Indicadores financeiros são métricas e medidas quantitativas usadas para avaliar o desempenho financeiro de uma organização.

Silva, Souza e Lessa (2020, p. 145) apontam que:

Nesse sentido, as definições de caráter financeiro em um plano de negócios cumprem um importante papel na definição de aspectos do orçamento da empresa e na análise de cada um dos indicadores que apontam sobre a viabilidade do empreendimento.

Existem diversos indicadores financeiros, cada um com sua finalidade e relevância específicas. O ponto de equilíbrio (Break-even Point) é o nível de vendas em que as receitas totais são iguais aos custos totais, resultando em nenhum lucro ou prejuízo. “O ponto de equilíbrio permite ao empreendedor definir quantas unidades precisam ser comercializadas na empresa para que todos os custos” (Silva, Souza e Lessa, 2020, p.148). Conhecer o ponto de equilíbrio é importante para entender o volume mínimo de vendas necessário para cobrir as despesas e começar a obter lucro.

A lucratividade se refere à capacidade da empresa de gerar lucro em relação à sua receita. Geralmente, é expressa como uma porcentagem do lucro em relação à receita total. Segundo o Sebrae (2013), quanto mais alto o índice de lucratividade, maior será a competitividade da empresa. Uma alta margem de lucro indica que a empresa está retendo uma porção significativa da receita após a dedução dos custos.

A rentabilidade mede o retorno sobre o investimento feito na empresa. Segundo Souza, Silva e Lessa (2020), a rentabilidade indica o valor percentual que retorna para o negócio anualmente, a partir da relação entre o lucro líquido e o investimento total realizado. Ela leva em consideração não apenas a receita e os custos, mas também o capital investido. Um negócio é considerado rentável se o retorno sobre o investimento for considerável em comparação com o capital investido.

O prazo de retorno do investimento (Payback Period) é o tempo necessário para recuperar o investimento inicial por meio dos fluxos de caixa gerados pelo negócio. Quanto mais curto for o período de retorno, mais rapidamente o investimento será recuperado. Isso é particularmente importante para avaliar a viabilidade de projetos e investimentos.

#### **4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM DE UM BAR TEMÁTICO.**

O ramo de bares é uma parte diversificada da parte do comércio, abrangendo uma ampla gama de estabelecimentos onde as pessoas se reúnem para socializar, relaxar e desfrutar de bebidas, alimentos e entretenimento. A diversidade é uma das características dessa parte, que inclui bares tradicionais, bares temáticos, bares de coquetéis, de cerveja artesanal e bistrôs. Cada um desses formatos oferece uma experiência diferente, refletindo diferentes culturas e preferências dos clientes.

Nos últimos anos, o mercado de bares tem apresentado tendências notáveis, como o crescimento do interesse por cervejas artesanais, que levou muitos

estabelecimentos a oferecerem uma seleção diversificada de rótulos locais e internacionais. A demanda por bebidas não alcoólicas também vem crescendo, com um aumento no interesse por coquetéis sem álcool. Outra tendência em ascensão é a criação de novas experiências, que vão além da oferta de bebidas e alimentos, proporcionando entretenimento por meio de noites de trivia, shows ao vivo e eventos temáticos, criando um senso de comunidade (SEBRAE).

Apesar desses desafios, os bares desempenham um papel importante na vida social e cultural de muitas comunidades. Eles servem como espaços de encontro, onde as pessoas podem interagir, fazer novos amigos, comemorar ocasiões especiais e relaxar após um dia de trabalho.

Além do mais, muitos bares promovem eventos culturais, como shows de música ao vivo, noites de comédia e exposições de arte, contribuindo para o dinamismo cultural da região. O ramo de bares é uma área variada que combina cultura e entretenimento, oferecendo oportunidades de inovação, mesmo apresentando desafios que exigem adaptação e uma compreensão profunda das dinâmicas do mercado.

#### 4.1 PLANO FINANCEIRO

Os investimentos fixos referem-se aos recursos aplicados por uma empresa na aquisição de bens com vida útil prolongada, destinados à produção de bens ou serviços. São chamados de fixos porque não são consumidos rapidamente, desempenhando um papel crucial na infraestrutura operacional da empresa. Esses investimentos englobam todos os recursos financeiros empregados na compra de bens e no início das operações do negócio, incluindo maquinários, veículos, equipamentos e móveis.

Tabela 1 – Investimentos Fixos

Investimentos Fixos Investimento Inicial			
Investimento	Quant.	Valor Unit.	Total
Ar-condicionado	3	R\$3.166,70	R\$ 9.500,00
Chapa	1	R\$ 347,00	R\$ 347,00
Geladeira	2	R\$3.000,00	R\$ 6.000,00
Expositor	2	R\$3.000,00	R\$ 6.000,00
Impressora	1	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Equipamento de som (Microfones, guitarra, violão)	kit	-	R\$ 15.000,00
Fogão	1	R\$1.000,00	R\$ 1.000,00
Forno	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Coifa	1	R\$1.700,00	R\$ 1.700,00
Jogo de mesa e cadeiras	6	R\$ 360,00	R\$ 2.160,00
Namoradeiras	6	R\$ 790,00	R\$ 4.740,00
Jogo de Cozinha (Painéis, pratos, copos, canecas e talheres)	kit	-	R\$ 5.000,00
Banquetas	6	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00
Cafeteira	1	R\$2.500,00	R\$ 2.500,00
Estantes	4	R\$1.900,00	R\$ 7.600,00
Notebook	1	R\$3.200,00	R\$ 3.200,00
Mouse	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Plantas ornamentais	8	R\$ 375,00	R\$ 3.000,00
Jogos de Tabuleiro	kit	-	R\$ 780,00
Jogos de Cartas	kit	-	R\$ 528,00
Mesa de Pebolim	2	R\$1.000,00	R\$ 2.000,00
<b>Total de Investimentos Fixo</b>			<b>R\$ 74.645,00</b>

Fonte: A autora, 2024

Com base nas informações analisadas e nos resultados obtidos, é possível determinar o valor total necessário para que a empresa inicie suas operações.

A tabela a seguir apresenta esses valores:

Tabela 2 – Investimentos Totais

Resumo do total Investimento	R\$190.145,00
Capital de Giro	R\$8.676,35
<b>Total</b>	<b>R\$198.821,35</b>

Fonte: A autora, 2024.

#### 4.1.1 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Tabela 3 – Custo Fixos Operacionais

<b>Estimativa dos custos fixos operacionais mensais</b>	<b>Valor R\$</b>
Mão-de-Obra + Encargos	R\$ 16.711,11
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	R\$ 8.880,00
Água	R\$ 250,00
Luz	R\$ 570,00
Contador	R\$ 1.500,00
Internet	R\$ 500,00
Material de Expediente e Consumo	R\$ 500,00
Aluguel	R\$ 5.350,00
Seguros	R\$ 2.000,00
Depreciação Mensal	R\$ 929,73
Manutenção	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 38.190,84</b>

Fonte: A autora, 2024

#### 4.1.2 Demonstrativo do resultado do exercício

Por meio de todas as informações apresentadas acima, é possível identificar abaixo o demonstrativo de resultado da empresa, se ela se mostra viável ou não.

Tabela 4 – Demonstrativo dos Resultados

<b>Demonstrativo dos Resultados</b>	<b>(R\$)</b>	<b>(%)</b>
1. Receita total de vendas	19.139,00	100,00%
2. Custos variáveis total	14.590,49	76,23%
Margem de contribuição	4.548,51	23,77%
Custos fixos	38.790,84	202,68%
Resultado Operacional	<b>-34.242,32</b>	<b>-178,91%</b>

Fonte: A autora, 2024

#### 4.1.3 Indicadores de Viabilidade

Certos indicadores de viabilidade são essenciais para apoiar o empreendedor na tomada de decisões, pois sintetizam informações e facilitam a compreensão de todo o plano de negócio. Entre os principais indicadores de viabilidade estão: Ponto de Equilíbrio, Indicador de Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de Retorno do Investimento.

A lucratividade mede a capacidade de uma empresa gerar lucro em relação às suas vendas ou receitas. Ela mostra a eficiência da empresa em transformar suas vendas em lucro, após descontar todos os custos e despesas associados à operação.

A rentabilidade mede a capacidade de um investimento, projeto ou negócio de gerar retorno em relação ao capital investido. Diferente da lucratividade, que foca no

lucro em relação à receita, a rentabilidade avalia o retorno em relação ao total investido ou ao patrimônio.

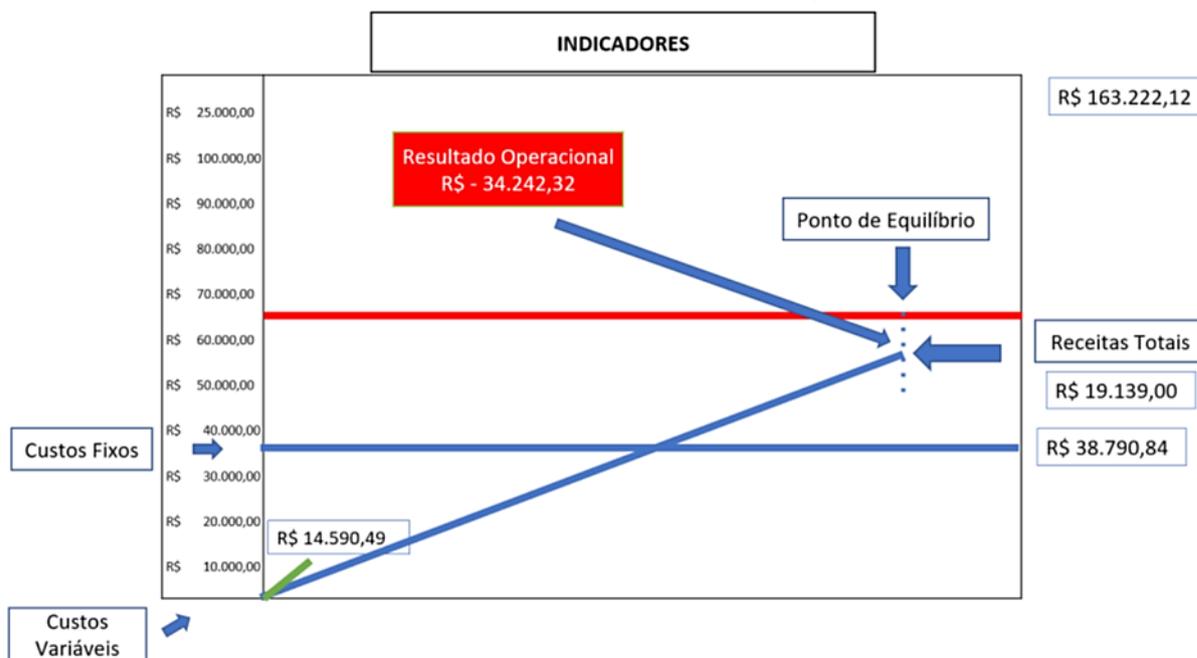
O ponto de equilíbrio é um conceito financeiro que representa o momento em que as receitas totais de uma empresa igualam seus custos totais. Em outras palavras, é o ponto em que a empresa não tem lucro nem prejuízo, apenas cobre seus custos. Para isso utiliza-se o cálculo abaixo:

Tabela 5 – Indicadores de Viabilidade Resumo dos indicadores

Ponto de equilíbrio	R\$ 163.222,12
Lucratividade	-265,94%
Rentabilidade	-21,35%
Prazo de retorno do investimento	Superior a 60 meses

Fonte: A autora, 2024

Gráfico 1– Indicador do Ponto de Equilíbrio.



Fonte: A autora, 2024

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A partir da realização deste trabalho, pode-se afirmar que toda empresa necessita de uma análise detalhada de plano de negócios para avaliar sua viabilidade. Esse processo permite determinar se o empreendimento é sustentável ou não, com base em pesquisas, coleta de dados, e análises internas e externas. A ausência dessa avaliação aumenta significativamente o risco de falência do negócio.

Após a análise de mercado, foi possível identificar uma demanda não atendida por este tipo de empreendimento na cidade. Durante o estudo, foi observado um vasto

mercado a ser explorado nesse segmento, o que gera grandes oportunidades para o crescimento e expansão. Um dos principais pontos fortes identificados é o senso estético bem desenvolvido onde o ambiente é tão atraente quanto a música em si.

As análises financeiras, incluindo faturamento, salários, impostos, custos e outros valores, foram baseadas em fontes primárias e secundárias, como orçamentos realizados tanto na cidade quanto nas regiões próximas. Essas fontes foram selecionadas com base nos maiores retornos e viabilidade, garantindo a utilização de dados reais.

O empreendimento tem o propósito de oferecer um ambiente diferenciado para a população, com atrações como bandas locais e eventos temáticos, onde se faça um lugar com uma experiência única. Os resultados obtidos com o plano de negócios apontam que o empreendimento não é viável financeiramente e que seu prazo de retorno de investimento superior a 60 meses, com uma taxa lucrativa de -265,94% ao mês, e uma taxa de rentabilidade de -21,35% ao mês, apresentando R\$163.222,12 com valores necessários para atingir o ponto de equilíbrio.

Este artigo foi fundamental para ampliar o conhecimento do acadêmico, oferecendo uma compreensão mais profunda do tema e promovendo experiências no campo do empreendedorismo. Mesmo o empreendimento não sendo viável, ele apresenta diversas oportunidades para que se possa ser feito algo parecido, porém adaptado para outra realidade na sua estrutura de custos. Com o crescimento contínuo do ramo de entretenimento, torna-se evidente a relevância de uma avaliação estratégica para futuras ocasiões.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597028089. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

COMO MONTAR um bar. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-bar,4f187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 9 out. 2023.

COUTINHO, Thiago. **Veja como surgiu o Empreendedorismo e descubra como se tornar um empreendedor de sucesso**. [S. l.], 24 dez. 2019. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/empreendedorismo-o-que-e>. Acesso em: 8 set. 2023.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774531/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

DORNELAS, José Carlos A. **Plano de negócios, seu guia definitivo - 2ª Edição**. Editora Empreende, 2016. *E-book*. ISBN 9788566103090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103090/>. Acesso em: 11 set. 2023.

EMPREENDEDEDORISMO: o que é, importância e exemplos. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://exame.com/invest/guia/empreendedorismo-o-que-e-red04/>. Acesso em: 4 out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KRAUZE, Pedro Athos. **União da Vitória Avenida Interventor Manoel Ribas**. [S. l.], 18 jun. 2023. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=6974054409290638&set=g.1420216314896080>. Acesso em: 10 out. 2023.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do Estudo e Pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LEÃO, Thiago. **FIFO (PEPS): o que é, como funciona e quais suas vantagens**. [S. l.], 7 out. 2022. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/fifo-peps/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

LOPES, Rose Mary A. **Ensino de empreendedorismo no Brasil: panorama, tendências e melhores práticas**. Editora Alta Books, 2017. *E-book*. ISBN 9788550806419. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550806419/>. Acesso em: 18 set. 2023.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. Fundamentos e Prática de **Metodologia Científica**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 27 set. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

O QUE é marketing boca a boca e por que ele vale tanto para as empresas?. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/marketing-boca-a-boca/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SEBRAE. **EMPREENDEDORISMO QUE TRANSFORMA A REALIDADE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2035**. [S. l.: s. n.], 2023. 160 p. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/Planejamento\\_Estrategico\\_SEBRAE\\_FINAL-2.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/08/Planejamento_Estrategico_SEBRAE_FINAL-2.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.

## ANALISE DA VIABILIDADE DA ABERTURA DE UMA LOJA DE ATACADO E VAREJO DE COSMÉTICOS NA CIDADE DE CANOINHAS –SC

Amanda Carolina Leithold<sup>1</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>2</sup>  
Rubens Diogo dos Santos<sup>3</sup>  
Jonas Guilherme de Oliveira<sup>4</sup>

**RESUMO:** Empreender está diretamente ligado ao fato da identificação de oportunidades a serem transformadas em negócios, de forma que, o empreendedor é aquele que assume o risco, organiza os métodos e recursos, toma decisões e lidera de forma sempre alinhada com a inovação com finalidade de atender a demandas de mercado e sanar as necessidades dos consumidores, sendo eles com produtos, serviços ou então ambos. Com isso, o plano de negócios vem como ferramenta indispensável para analisar a possibilidade de um novo empreendimento e o seu sucesso ou fracasso. Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo apresentar a análise da viabilidade da abertura de uma loja de atacado e varejo de cosméticos na cidade de Canoinhas em Santa Catarina. Traz ainda informações relevantes como o investimento total para dar início ao negócio, e também a demonstração dos principais indicadores econômicos. A escolha do ramo de negócio justifica-se devido a lacuna a ser preenchida deste tipo de empreendimento na cidade, que apresenta pouca concorrência na área, além de ser um ramo em crescimento constante.

**Palavras-chave:** Empreender. Cosméticos. Plano de negócios. Viabilidade.

**ABSTRACT:** Entrepreneurship is directly linked to the identification of opportunities that can be transformed into businesses. The entrepreneur is the one who takes risks, organizes methods and resources, makes decisions, and leads in a way that is always aligned with innovation to meet market demands and address consumer needs—whether through products, services, or both. In this context, the business plan serves as an essential tool for analyzing the feasibility of a new venture and determining its potential success or failure. Thus, this research aims to present an analysis of the feasibility of opening a wholesale and retail cosmetics store in the city of Canoinhas, Santa Catarina. It also provides relevant information such as the total investment required to start the business and a demonstration of key economic indicators. The choice of this business sector is justified by the market gap that needs to be filled in the city, which has little competition in this area, in addition to being a constantly growing industry.

**Keywords:** Entrepreneurship. Cosmetics. Business plan. Feasibility.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso busca apresentar dados, informações e a viabilidade da implementação de uma loja de atacado e varejo de

---

<sup>1</sup> Graduada em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2024)

<sup>2</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2019). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br

<sup>3</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_rubenssantos@ugv.edu.br

<sup>4</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2013). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2016). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_jonasoliveira@ugv.edu.br

cosméticos responsável por levar produtos para o consumidor final e para outros estabelecimentos.

Hodierno o mundo passa por inovações constantes, apresentando sempre novas ideias e ciclos de vida. Deste modo, o empreendedorismo deve estar sempre atrelado aos avanços e preparado para as mudanças. Apoiando as empresas já consolidadas e aquelas que ainda irão abrir, pois o ato de empreender está presente em todas as etapas das empresas.

Novas oportunidades no mercado aparecem todos os momentos, dando chance a aqueles que se veem como empreendedor e que sabem aproveitar as oportunidades, assim movimentando a economia e garantindo a expansão do capital dos negócios já existentes. Porém mesmo com os fatos citados acima, muitos empreendimento devido à falta de organização, planejamento e do uso de ferramentas da administração, acabam por fechar as portas de forma prematura, sem conseguir explorar todo o seu potencial.

Desta forma verificou-se a carência de um negócio relacionado a distribuição de produtos cosméticos na cidade de Canoinhas – Santa Catarina e região. Onde como devido levantamento de dados e estudo dos mesmos é possível analisar a viabilidade da implementação deste tipo de empreendimento.

No devido estudo foram abordados diversos pontos do projeto, sendo apresentado o plano de negócios e o estudo de mercado (clientes, concorrência e fornecedores), captando dados para que se encontre a melhor forma de achar recursos e encontrar atingir seu público-alvo.

## **2 MÉTODOS**

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a viabilidade da implementação de uma loja de atacado e varejo de cosméticos na cidade de Canoinhas, Santa Catarina. Utilizando métodos de pesquisa como levantamento de dados, observação, e aplicação de questionários, o estudo visa fornecer informações confiáveis para analisar as características da população e a relação entre variáveis.

A pesquisa busca definir a viabilidade do negócio por meio de uma combinação de fontes teóricas e coleta de dados quantitativos, como a aplicação de questionários e o desenvolvimento de um plano de negócios (SILVA; MENEZES; 2001). A população alvo é a cidade de Canoinhas, com aproximadamente 55 mil habitantes, sendo que 49,4% dessa população faz parte da População Economicamente Ativa (PEA),

totalizando cerca de 27 mil pessoas. A amostra foi composta por 66 indivíduos, de diferentes gêneros e faixas etárias entre 15 e 50 anos, todos dentro da PEA, o que assegura maior representatividade e significância estatística para os resultados. A escolha dessa amostra permite análises mais precisas e fundamentadas, garantindo a relevância e a aplicabilidade dos dados no estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação, pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário online via Google Forms, com 11 perguntas focadas em identificar o público-alvo e os hábitos de consumo. O questionário foi disponibilizado entre 1º e 30 de agosto de 2024, e divulgado pelas redes sociais para alcançar um maior número de participantes e garantir o engajamento da comunidade local. Com esse método, foi possível obter dados essenciais para a análise e o desenvolvimento do projeto.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 PLANO DE NEGÓCIOS**

Bolson (2003, p. 28) expressa que o plano de negócios em si é um planejamento dinâmico que detalha o empreendimento de forma em que, consegue fazer uma projeção das estratégias usadas além de sua posição no mercado e também resultados financeiros. Ou seja, é um plano realizado geralmente pelo empreendedor como uma forma de olhar para o futuro ainda se formulando no presente. É a ferramenta usada para confirmar se determinado negócio é viável ou não antes de iniciar sua implementação. É uma ferramenta indicada para todos os tipos de empresas, independentemente de sua estrutura ou tamanho.

Dolabela (2021) afirma que o plano de negócios é uma ferramenta essencial para empreendedores, pois ajuda a estruturar o pensamento e a tomar decisões mais acertadas. Ele deve conter informações sobre os objetivos do negócio, as estratégias para alcançá-los e os recursos necessários para isso.

Hisrich, Peters e Shepherd (2022) definem plano de negócios um documento que descreve os objetivos, estratégias e operações de uma empresa. Ele é uma ferramenta essencial para empreendedores, pois ajuda a organizar o pensamento, a mobilizar recursos e a aumentar as chances de sucesso do negócio.

### 3.1.1 Etapas de um Plano de Negócios

De acordo com Sebrae (2013), de modo geral, não existe um modelo oficial a ser seguido, pode ser adaptado dentro das necessidades do negócio, porém geralmente é composto por: Sumário Executivo, Apresentação da Empresa, Plano de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro.

Dornelas (2019) define a estrutura de um plano de negócios como sendo composta por seis partes principais:

Resumo executivo: apresenta uma visão geral do negócio, incluindo seus objetivos, metas e estratégias. Análise de mercado: avalia o mercado-alvo, os concorrentes oportunidades e ameaças do setor. Estratégia de marketing: descreve como o negócio irá alcançar seus objetivos de marketing. Estratégia de operações: descreve como o negócio irá produzir e distribuir seus produtos ou serviços. Estratégia financeira: descreve os recursos financeiros necessários para o negócio e como eles serão obtidos. Apêndice: inclui informações adicionais que podem ser úteis, como estudos de mercado, análises financeiras ou planos de marketing detalhados.

Afirma Dornelas (2019) o resumo executivo é a parte mais importante do plano de negócios, pois é a primeira seção que o leitor irá ver. Ele deve fornecer uma visão geral do negócio, incluindo seus objetivos, metas, estratégias e principais pontos de venda.

Dornelas (2019) destaca que o resumo executivo é uma oportunidade de causar uma boa primeira impressão no leitor. Ele deve ser bem escrito e deve chamar a atenção do leitor para que ele continue a ler o plano de negócios.

Dornelas (2019, p. 172) afirma que a análise de mercado é um processo de coleta, análise e interpretação de informações sobre um mercado específico". Ela é uma etapa essencial do plano de negócios, pois fornece informações sobre o tamanho, o crescimento, a estrutura e as tendências do mercado em que o negócio irá atuar.

Dornelas (2019) relata que a estratégia de marketing é um conjunto de ações planejadas e coordenadas que visam atingir os objetivos de marketing do negócio. Ela deve ser baseada na análise de mercado e deve ser adaptada às características do negócio e do mercado.

Dornelas (2019) diz que o plano de operações é uma descrição detalhada de como o negócio irá produzir e distribuir seus produtos ou serviços. Ele deve ser baseado na análise de mercado e na estratégia de marketing, e deve ser adaptado às características do negócio e do mercado.

Dornelas (2019) propõe que o plano financeiro é uma projeção das receitas, despesas e fluxo de caixa do negócio. Ele deve ser baseado na análise de mercado, na estratégia de marketing e no plano de operações, e deve ser adaptado às características do negócio e do mercado.

Dornelas (2019) afirma que o apêndice é uma seção opcional do plano de negócios que pode ser utilizada para incluir informações adicionais que não se encaixam nas outras seções do plano.

### **3.1.2 Conceito de Ponto de equilíbrio**

Sebrae (2022) O **Ponto de Equilíbrio (PE)** é o valor de faturamento ou o volume de vendas em que as receitas totais de uma empresa são iguais aos seus custos e despesas totais. Em outras palavras, é o momento em que a empresa não obtém lucro nem prejuízo, pois os custos fixos e variáveis são totalmente cobertos pelas receitas geradas pela venda de produtos ou serviços. Esse conceito é fundamental para entender quanto a empresa precisa vender para cobrir seus custos e começar a gerar lucro.

### **3.1.3 Conceito de Lucratividade**

Sebrae (2022) A **Lucratividade** é um indicador financeiro que mede a capacidade de uma empresa gerar lucro a partir de suas vendas ou investimentos. Ela reflete a relação entre o lucro obtido e o volume de receitas geradas, sendo um dos principais parâmetros para avaliar a eficiência e a sustentabilidade de um negócio.

### **3.1.4 Conceito de Rentabilidade**

Sebrae (2022) A **Rentabilidade** é um indicador financeiro que mede o retorno obtido por uma empresa em relação ao capital investido, seja por acionistas, proprietários ou credores. Ela demonstra o quão eficaz a empresa é em gerar lucros a partir dos recursos disponíveis, sendo uma medida importante para avaliar a eficiência do investimento no negócio.

### 3.1.5 Conceito de Prazo de retorno do investimento

Sebrae (2022) O **Prazo de Retorno do Investimento (Payback)** é o período necessário para que o capital investido em um projeto, empreendimento ou ativo seja recuperado por meio dos fluxos de caixa gerados por ele. Em outras palavras, é o tempo que a empresa leva para reaver o valor investido, sem considerar o valor do dinheiro no tempo (ou seja, sem aplicar descontos financeiros).

### 3.2 RAMO DOS COSMETICOS

De acordo com Barros (2020), a história dos cosméticos cresceu junto com a humanidade, de seu modo, marcando presença desde o tempo pré-histórico, onde misturas contendo elementos naturais como folhas, frutos, cascas e cinzas eram confeccionados a propósito de por exemplo, a camuflagem da pele, direcionado a proteção e intimidação a inimigos.

Era amplamente usado também para fins religiosos e também rituais de cura. Os pioneiros no uso e desenvolvimento de produtos cosméticos foram os egípcios, estima-se que cerca de 4000 a.c faraós utilizavam de um pó preto construído a partir de chumbo para delinear os olhos, que serviria para proteção contra os mausespíritos. Aplicavam cremes e óleos a fim de hidratar e dar aroma a pele.

#### 3.2.1 Os cosméticos no tempo atual

Nos dias de hoje é possível perceber que o uso de cosméticos em geral está bem diversificado e mais democratizado do que nunca. Mudanças principalmente sociais e tecnológicas possibilitam cada vez mais acesso a estes tipos de produtos, o que antes era mais direcionado ao público feminino agora é amplamente utilizado por pessoas de todos os gêneros, idades, classes sociais e culturas. De acordo com Kotler e Keller (2012):

Os consumidores estão cada vez mais informados e exigem clareza sobre a origem dos produtos, suas composições e os impactos ambientais. As marcas que abraçam a transparência não apenas ganham a confiança dos consumidores, mas também se posicionam como líderes éticos em um mercado saturado.

#### 3.2.2 Cosméticos no Brasil

Segundo o Sebrae (2023), dados retirados de uma pesquisa realizada em 2023 mostram que o Brasil está em quarto lugar do mundo no ranking de países quemais gastam com produtos cosméticos e está em segundo lugar no requisito de países que

mais lançam produtos do ramo, o que não é novidade, uma vez que, o povo brasileiro apresenta gosto pelo autocuidado e aparência. Ou seja, apresentando de fato, como esta área traz oportunidades de empreendimento.

Em 2022 o ramo de cosméticos gerou cerca de R\$ 133 bilhões no país, 10% acima da marca de 2021. Isso fica atrelado a diversos fatores, como o aumento do poder aquisitivo da população por exemplo. Isso significa que o ramo de cosméticos é responsável por 2,5% do PIB do país, o que é uma parcela considerável. O Brasil é um país de multiculturalismo, com uma população muito diversificada, o que reflete em uma vasta gama de produtos destinados ao uso cosmético. De acordo com a FORBES, 5 empresas dominam o setor no Brasil, sendo elas Natura, OBoticário, Grupo Unilever, Grupo L'Oreal e Grupo Palmolive.

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

### 4.1 PLANO FINANCEIRO

O valor do investimento total necessário para a abertura do negócio, neste cálculo observamos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Tabela 1 - investimento total

<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
<b>Investimento fixo</b>	<b>R\$ 9.490,31</b>
<b>Capital de giro</b>	<b>R\$ 56.532,00</b>
<b>Investimentos pré-operacionais</b>	<b>R\$ 2.850,00</b>
<b>TOTAL: R\$ 68.872,31</b>	

Fonte: autores (2024)

Detalhando os valores necessários para o início e operação de um empreendimento, totalizando R\$ 68.872,31. Este valor é dividido em três categorias: Investimento Fixo, no valor de R\$ 9.490,31, destinado a ativos permanentes como equipamentos e infraestrutura; Capital de Giro, no valor de R\$ 56.532,00, que cobre as necessidades operacionais da empresa; e Investimentos Pré-operacionais, de R\$ 2.850,00, que englobam os custos iniciais para preparar a empresa para operação, como registros e licenças.

#### 4.1.1 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados é uma ferramenta que traz apresentar o resultado operacional da empresa, mostrando se ela apresentará sucesso ou se ela não terá lucratividade. Primeiramente pega-se os custos variáveis totais e os desconta da receita total, com isso, será obtido a margem de contribuição. O próximo passo é diminuir os custos fixos totais dessa margem de contribuição, o resultado é o resultado operacional, ao qual mostra-se como lucro ou então como prejuízo. Abaixo é possível observar o demonstrativo de resultados do empreendimento.

Tabela 2- Demonstrativo de resultados

<b>DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>			
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR MENSAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Receita total com vendas</b>	R\$ 48.424,28	R\$ 581.091,36	<b>100%</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS</b>			
<b>(-) Custo de Mercadoria Vendida</b>	R\$ 28.266,00	R\$ 339.192,00	<b>58,37%</b>
<b>(-) Imposto sobre venda</b>	R\$ 4.503,45	R\$ 54.041,40	<b>9,30%</b>
<b>(-) Gastos com vendas</b>	R\$ 1.835,28	R\$ 22.023,36	<b>3,79%</b>
<b>Total de custos variáveis</b>	R\$ 34.604,73	R\$ 415.256,76	<b>71,46%</b>
<b>Margem de contribuição</b>	R\$ 13.819,55	R\$ 165.834,60	<b>28,54%</b>
<b>(-) Custos fixos totais</b>	R\$ 10.925,60	R\$ 131.107,20	<b>22,56%</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>R\$ 2.893,95</b>	<b>R\$ 34.727,40</b>	<b>5,98%</b>

Fonte: autores (2024)

#### 4.2 INDICADORES DE VIABILIDADE

##### 4.3.1 Ponto de Equilíbrio

Índice da margem de contribuição =  $(\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}) / \text{Receita Total}$

$$\text{Índice M.C} = 13.819,55 / 48.424,28$$

$$\text{Índice M.C} = 0,28$$

Ponto de Equilíbrio =  $\text{Custos Fixos} / \text{Índice da Margem de Contribuição}$

$$\text{PE} = 10.925,60 / 0,28$$

$$\text{PE} = 39.020,00$$

Ou seja, é possível identificar que a receita total mensal para que a empresa pague seus custos é de R\$39.020,00.

#### 4.3.2 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 2.893,95 / 48.424,28 \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = 5,98\%$$

Com o cálculo acima se conclui que a lucratividade da empresa se encontra em 5,98%.

#### 4.3.3 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 2.893,95 / 68.872,31 \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = 4,20\%$$

Desta forma pode-se visualizar que a empresa possui a rentabilidade de 4,20%

#### 4.3.4 Prazo de Retorno do Investimento

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$\text{PRI} = 68.872,31 / 2.893,95$$

$$\text{PRI} = 23,80$$

A empresa levará o prazo de 24 meses para obter o retorno do montante investido, ou seja, o mesmo que 2 anos.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste plano de negócios foi avaliar a viabilidade da abertura da empresa de atacado e varejo de cosméticos Calista Cosméticos na cidade de Canoinhas, Santa Catarina. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o setor, a fim de obter informações relevantes, como as taxas de consumo e tendências de mercado. Com esses dados, foi montado um questionário de 11 perguntas para identificar o público-alvo da empresa. A pesquisa revelou que o maior segmento de clientes seria o feminino, representando 77,3% das respostas, além de fornecer informações sobre a frequência de compras, tipos de produtos preferidos e o valor médio gasto pelos consumidores.

A análise de mercado também considerou aspectos como a concorrência e os fornecedores. Com base nesses dados, foi possível definir a linha de produtos a ser vendida e as estratégias de marketing a serem adotadas. Com a estruturação dessas informações, o plano financeiro foi desenvolvido, revelando que a empresa teria um

faturamento mensal de R\$ 48.424,28 e um lucro líquido de R\$ 2.893,95. O ponto de equilíbrio, ou seja, o valor necessário para cobrir os custos, foi estimado em R\$ 39.020,00. A lucratividade foi calculada em 5,98%, e a rentabilidade em 4,20%. Além disso, o prazo de retorno do investimento foi estabelecido em 24 meses (2 anos).

Com base nos indicadores financeiros obtidos, como lucro, rentabilidade e prazo de retorno, pode-se concluir que o negócio Calista Cosméticos é viável, apresentando resultados positivos no cenário atual. Esses indicadores também sugerem a possibilidade de futuras expansões do negócio, consolidando sua viabilidade e potencial de crescimento.

## REFERÊNCIAS

BOLSON, Eder Luiz. **TCHAU PATRÃO**: Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio. Editora: Senac, 2003. (ISBN 978-8589938013) Acesso em: 11 de out. 2023.

BARROS, Cleber. **A HISTÓRIA DOS COSMÉTICOS**. Blog Cleber Barros, 2020. Disponível em: <https://www.cleberbarros.com.br/a-historia-dos-cosmeticos/> Acesso em: 02 de mar. 2024.

**COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS**. Sebrae, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 12 de out. 2023.

DORNELAS, J. C. A. (2019). **Empreendedorismo: Gestão, processo e estratégia**. Pearson Education do Brasil.

DORNELAS, L. A. (2021). **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Elsevier.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios** 6ª edição. São Paulo, SP. Editora Empreende, 2018. (ISBN 9788566103090). Acesso em: 10 de out. 2023.

HISRICH, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A. (2022). **Empreendedorismo: Inovação e criação de novas empresas**. Cengage Learning.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **MARKETING MANEGEMENT** 14ª edição. Editora: Prentice Hall, 2012. (ISBN 9780132102926). Acesso em: 11 de mar. 2024.

**MAS AFINAL, o que é empreendedorismo?** Sebrae, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acesso em: 28 de out. 2023.

MERCADO DE COSMÉTICOS DO BRASIL É UM DOS MAIORES DO MUNDO.  
**Sebrae**, 2022. Disponível em: Mercado de cosméticos do Brasil é um dos maiores do mundo - Sebrae Acesso em: 07 de jun. 2024.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **MÉTODOLOGIA DA PESQUISA E ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**. UFSC, 2001. Acesso em: 17 de out. 2023.

SEBRAE; **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. 09 de ago. de 2022. Disponível em:  
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio>  
Acesso em 20 out. de 2023.

TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA CRIAR SEU PLANO DE NEGÓCIO.  
**Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como->  
Acesso em: 01 de jun. 2024.

## ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM PUB NA CIDADE DE RIO AZUL-PR

Crislaine de Oliveira<sup>1</sup>  
Jonas Guilherme de Oliveira<sup>2</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>3</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>4</sup>

**RESUMO:** Abrir um pub no Brasil pode ser uma excelente oportunidade de negócio, uma das principais vantagens é a atmosfera diferenciada que um pub oferece. Com isso, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR e para isso foram desenvolvidos quatro objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios e o mercado de bares e pubs; Definir o público-alvo do negócio; Apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; Demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio. O trabalho justifica-se pela necessidade de analisar fatores primordiais para a implementação de um novo negócio, tendo em vista fatores pelos quais a maioria das empresas acabam fechando as portas. Na metodologia, a pesquisa utilizou-se do instrumento de pesquisa questionário, constituído por 21 perguntas relevantes relacionadas ao empreendimento, nele obteve-se 108 respostas quais foram analisadas quanti-qualitativamente seguindo observações e análise de resultados, aplicado através da plataforma Formulários Google, de 18/06/2024 a 24/07/2024. Seguindo a construção do plano de negócios no modelo Sebrae, levando em consideração os dados coletados e os demonstrativos de resultado do negócio, apresentam-se os indicadores de viabilidade da empresa, onde obteve-se o ponto de equilíbrio de R\$46.962,27, uma lucratividade de 14,76% a.m., rentabilidade de 10,28% a.m. e um prazo de retorno de investimento estimado para aproximadamente 10 meses. Portanto, este empreendimento é viável financeiramente pois os indicadores apontam cenário positivo para este investimento.

**Palavras-chave:** Plano de negócios; Empreendedorismo, Pub; Indicadores de viabilidade.

**ABSTRACT:** Opening a pub in Brazil can be an excellent business opportunity, with one of its main advantages being the unique atmosphere that a pub offers. Therefore, this study aimed to analyze the feasibility of opening a pub in the city of Rio Azul – PR, developing four specific objectives: conducting a literature review on business plans and the bar and pub market; defining the target audience of the business; presenting the required investment and financial statements; and demonstrating the indicators of profitability, return period, and break-even point. This study is justified by the need to analyze key factors for the implementation of a new business, considering the reasons why many companies ultimately close down. The research methodology involved the use of a questionnaire as a data collection instrument, consisting of 21 relevant questions related to the business. A total of 108 responses were collected and analyzed using both quantitative and qualitative approaches, following observations and result analysis. The questionnaire was administered via Google Forms between June 18, 2024, and July 24, 2024. Following the business plan framework based on the Sebrae model, and taking into account the collected data and financial statements, the company's feasibility indicators were determined. The study found a break-even point of R\$46,962.27, a monthly profitability of 14.76%, a monthly return rate of 10.28%, and an estimated investment payback period of approximately 10 months. Therefore, this business is financially viable, as the indicators suggest a positive outlook for this investment.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela UGV – Centro Universitário

<sup>2</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

<sup>3</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA em Gestão Pública e Gerenciamento de Cidades, MBA – Executivo em Administração e MBA - Gestão de Negócios.

<sup>4</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

**Keywords:** Business Plan; Entrepreneurship; Pub; Feasibility Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

A criação de uma empresa é apenas uma das formas de empreendedorismo. Pode-se empreender para realizar sonhos e que não necessariamente precise da criação de uma empresa. Pode ser executadas várias coisas que são importantes para você, para sua família e para sua comunidade. Todas essas realizações são resultadas de ações importantes.

Dentro do ramo alimentício, podemos encontrar um bom potencial no mercado, trazendo um bom lucro. Possui muitas variedades em comidas e bebidas, mas a combinação das duas juntas e que vai bem em todos os momentos, é o boteco e petiscaria. Não existe uma coisa melhor e que o brasileiro goste, do que um petisco com sua bebida gelada para acompanhar, seja esse tradicional ou mais *gourmet*. O que vale mesmo é ter um bom cardápio com inúmeras combinações à disposição do cliente.

Esse conceito vem aumentando entre as tradições brasileiras, pois além de ser uma comida rápida, possui muitas variedades, fritos, assados, molhos para compor a porção e a bebida para acompanhar o combo.

E para evoluir esse ramo alimentício, deve ser elaborado um bom plano de negócios, esse deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora, as variáveis administrativas, oportunidades, ameaças, aspectos legais, políticos, econômicos, demográficos e culturais, não deixando de incluir nossos prováveis clientes, os fornecedores e concorrentes. Culminando em um negócio economicamente viável com projeções financeiras realistas.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar fatores primordiais para a implementação de um novo negócio, tendo em vista fatores pelos quais a maioria das empresas acabam fechando as portas. Uma pesquisa inicial para ter o conhecimento de como encontra-se o cenário local com relação a fornecedores, concorrentes, clientes, prestadores de serviço, logística, é peça fundamental para a implementação de qualquer tipo de negócio.

Nesse contexto, o Objetivo Geral desta pesquisa é analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR. Para o alcance deste, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre

plano de negócios e o mercado de bares e pubs; definir o público-alvo do negócio; apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio.

## **2 MÉTODOS**

Conforme Marconi e Lakatos (2010), os métodos podem ser definidos como um conjunto estruturado de atividades sistemáticas e racionais, cuidadosamente planejadas e organizadas, que têm como principal finalidade orientar a investigação e a construção do conhecimento. Por meio deles, é possível alcançar resultados mais confiáveis e precisos, garantindo a obtenção de informações válidas e verdadeiras com maior segurança, eficiência e economia de recursos, contribuindo assim para a solidez e a credibilidade do processo de pesquisa e análise.

Sendo assim, este trabalho analisou a elaboração de um plano de negócios no modelo SEBRAE (2013), para verificar se há viabilidade na abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR.

Na pesquisa do público-alvo, foi estipulado como população os moradores do município de Rio Azul- PR, (segundo os dados do IBGE 2022), que apontam 14.025 mil habitantes, onde homens e mulheres foram convidados a realizar a pesquisa e assim chegando à amostra as 108 pessoas que responderam ao questionário, que foi aplicado durante o período de 35 dias, iniciando dia 18/06/2024 e encerrando dia 24/07/2024.

O questionário foi composto por 21 perguntas, as quais 14 eram fechadas, 3 abertas e 4 de múltipla escolha, específicas do ramo alimentício, abordando os possíveis clientes de modo quanti-qualitativo, sendo aplicado por meio da plataforma eletrônica Formulários Google.

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

### **3.1 PLANO DE NEGÓCIOS**

O Plano de Negócios é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento. As utilidades do plano são muitas, algumas delas são: Cobre os aspectos internos e externos do negócio; Abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio, funciona como uma visão integrada e sistematizada dele; Serve como um guia abrangente para a condução do negócio; Informa o mercado, principalmente os investidores, bancos e financeiras a respeito do negócio; Divulga os

parceiros internos e externos as características no negócio; Funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio (CHIAVENATO 2012).

Para ser compreendido dos vários aspectos envolvidos, o plano de negócio é dividido em capítulos, os quais Chiavenato (2012) descreve:

Quadro 1 – Estrutura de um Plano de Negócios

<b>Conceito</b>	<b>Descrição</b>
Sumário executivo	Introdução ao negócio, incluindo dados do empreendedor e sócios, experiência profissional, atribuições, informações gerenciais, missão do negócio, fontes de recursos, entre outros.
Análise de mercado	Estudo do público-alvo, comportamento de compra, mercado de fornecedores e concorrentes, auxiliando no posicionamento do negócio.
Plano de marketing	Descrição dos produtos e serviços, características, preços, estrutura, formas de comercialização e distribuição, estratégias promocionais e localização do negócio.
Plano operacional	Arranjo físico das instalações, processo produtivo, equipamentos, equipe operacional e volume de produção inicial, fornecendo uma visão da capacidade produtiva.
Plano financeiro	Estimativas de investimentos, capital de giro, fluxo de caixa, faturamento mensal, custos e demonstrativo de resultados (DRE). Ainda inclui os indicadores lucratividade, ponto de equilíbrio, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.
Avaliação estratégica	Análise SWOT, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio.

Fonte: CHIAVENATO (2012)

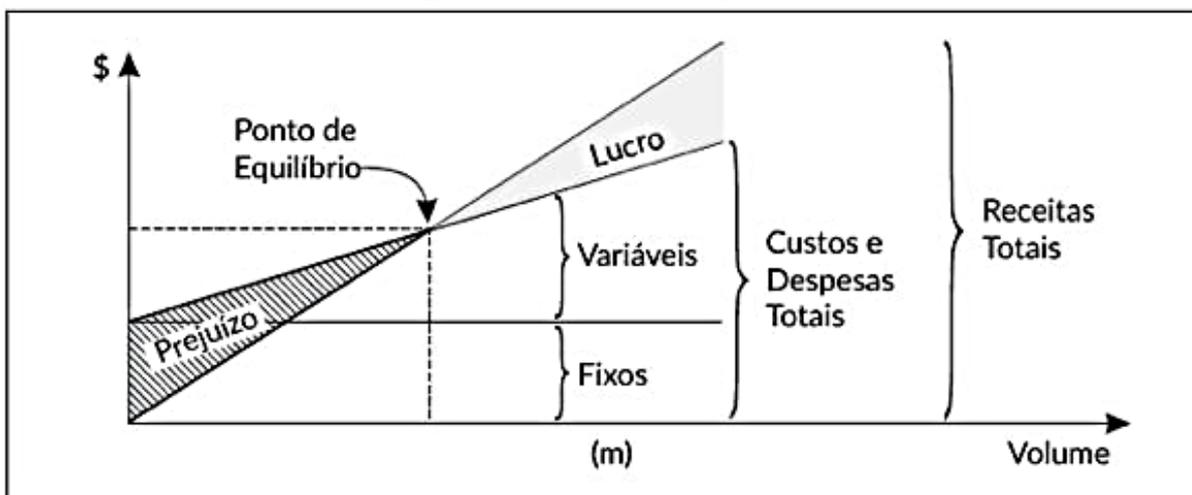
Segundo SEBRAE (2013), “Plano de Negócio como um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. Permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

### 3.1.1 Conceito de Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio, nasce da conjunção dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais. Estas, em uma economia de mercado, têm uma representação macroeconômica também não linear. E existem vários tipos de PE que a empresa pode aplicar na empresa para obter resultados (MARTINS 2023, p.242).

Simplificando as visualizações e admitindo como absolutamente lineares as representações tanto da Receitas quanto dos Custos e Despesas, teremos a seguinte representação:

Figura 1 – Ponto de Equilíbrio



Fonte: Adaptado de (MARTINS 2023, p. 242).

Ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão financeira para identificar o volume mínimo de faturamento necessário para não haver prejuízo na empresa (SEBRAE 2013).

### 3.1.2 Conceito de Lucratividade

“É um indicador que mede o lucro líquido em relação as vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade.” (SEBRAE 2013, p.101).

Para Dornelas (2023), o indicador de lucratividade desempenha um papel fundamental na análise da atratividade de uma empresa sob a perspectiva dos investidores, pois é utilizado como uma ferramenta essencial para justificar e embasar decisões de investimento. Esse índice permite avaliar a capacidade da organização de gerar lucros a partir de suas operações.

### 3.1.3 Conceito de Rentabilidade

Trata-se de um indicador essencial para avaliar a atratividade de um negócio, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios. Expressa-se em percentual por unidade de tempo, seja mensal ou anual, permitindo uma análise clara do desempenho financeiro. Seu cálculo é feito por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. Para uma avaliação mais precisa, a rentabilidade deve ser comparada com os índices praticados no mercado financeiro, garantindo que o retorno obtido seja competitivo e alinhado às expectativas dos investidores.

### 3.1.4 Conceito de Prazo de retorno do investimento (SEBRAE 2013)

### 3.1.4 Conceito de Prazo de retorno

Para o SEBRAE (2013, p 103) “Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.”

Já Dornelas (2023), aborda o assunto dizendo que O prazo de retorno do investimento, também conhecido como payback, determina o período necessário para recuperar o capital investido inicialmente. Quanto menor for o prazo de payback, mais atrativo se torna o projeto de investimento, pois indica uma recuperação mais rápida do capital aplicado.

### 3.3 RAMO DA EMPRESA

Pub é a abreviação de *public house*, que quer dizer casa pública e se refere a um tipo de bar muito comum no Reino Unido. Em sua origem são estabelecimentos comerciais com influências britânicas, onde se vendem refeições e bebidas alcoólicas, tendo como principal mercadoria a cerveja. A ideia de pubs começou na colonização romana na Inglaterra, esses lugares estavam sempre à beira de estradas, estas tabernas se tornaram um lugar para descanso e entretenimento (SEBRAE 2022).

As principais diferenças dos pubs para os bares convencionais brasileiros estão na decoração, onde que normalmente os pubs são temáticos, remetendo a cultura inglesa, irlandesa ou a épocas passadas como tabernas, os frequentadores pois os pubs costumam ter sua vizinhança de clientes, as atrações, pois contam com estilos de jazz, blues e rock britânico, as choperias pois é o ponto de encontro para quem deseja tomar uma deliciosa e gelada cerveja. (SEBRAE 2022).

Segundo Sebrae (2022), que realizou uma pesquisa, bares e restaurantes presentes nos 5.570 municípios brasileiros, o setor congrega um milhão de negócios, representado atualmente 2,7% do PIB nacional, sendo que 40% dessas empresas estão classificadas como Microempreendedores Individuais (MEI) e 50% figuram entre as categorias de micro, pequenas e médias. Somando isso, o hábito de comer fora de casa cresce no País e no último levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), correspondia a 31,1% de todo gasto dos brasileiros com alimentos. As estimativas para este segmento estão otimistas. Segundo o Instituto de Food Service Brasil, esse segmento fatura em média R\$ 178 bilhões e atende cerca de 80 milhões de consumidores mensalmente.

Segundo o site de pesquisa Empresas aqui (2024), o município de Rio azul possui 1.046 empresas, destas 39 tem como principal ramo de atividade o bar e esses estão localizados em maior quantidade na zona rural do município como um espaço mais informal e que levam lazer e descontração para os clientes.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 PÚBLICO-ALVO**

Para a definição do público-alvo do negócio, foi realizada uma pesquisa que obteve resultados tanto sobre o perfil dos entrevistados, quanto a seus interesses em pubs. A definição do público-alvo tem se a partir de filtros usados nessas respostas. Esse filtro foi aplicado nas perguntas voltadas especificamente para o pub, assim analisando o apenas o perfil das pessoas que demonstram interesse neste tipo de entretenimento.

Com essa análise, obtém-se que o público-alvo do negócio, tem preferência para frequentar o pub na sexta-feira e no sábado, uma ou mais vezes por mês ou em alguma data comemorativa particular como aniversário. Procuram esse espaço por ser diferenciado, pela comida e por oferecer atrações como shows ao vivo e preferem que seja de músicas sertanejas. A idade dos que frequentam o espaço está entre 21 a 40 anos, com predominância para mulheres, moradores da região urbana da cidade, com salário entre R\$1.427,00 a R\$3.500,00, que costumam ir acompanhados de seus cônjuges ou amigos e costumam gastar até R\$200,00 em consumo no estabelecimento.

### **4.2 PLANO FINANCEIRO**

Na tabela abaixo, segue o valor do investimento total necessário para a abertura do negócio. Nesse cálculo são abordados os investimentos fixos, referentes às máquinas, equipamentos e estrutura, o capital de giro necessário para que o negócio se sustente financeiramente, e os investimentos pré-operacionais, como reformas e outras despesas de abertura.

Tabela 1 – Investimento total

DESCRIÇÃO	TOTAL
Investimentos Fixos	R\$68.321,90
Capital de Giro	R\$5.037,12
Investimentos Pré-Operacionais	R\$16.643,82
<b>TOTAL</b>	<b>R\$90.002,84</b>

FONTE: Os autores, 2024.

Como podemos observar na tabela 1, o investimento total necessário para abrir a empresa é de aproximadamente R\$ 90.000,00.

Ainda, para saber se o negócio é sustentável e lucrativo, foi elaborado o demonstrativo de resultados mensal previsto para a empresa, representado na tabela abaixo.

Tabela 2 – Demonstrativo de resultados

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	%
Receita bruta	R\$62.715,50	100%
(-) Custo variável total	R\$25.298,06	40,10%
(=) Margem de contribuição	R\$37.417,44	59,90%
(-) Custos fixos totais	R\$28.161,50	40,21%
= Lucro Líquido	R\$9.255,94	19,68%

FONTE: Os autores, 2024.

No demonstrativo foram abordados o faturamento previsto para a empresa, que foi calculado através de uma previsão de quantidades de vendas dos produtos oferecidos e foram estipulados os custos variáveis destes, bem como os custos fixos que a empresa terá. Com essas informações foi possível prever um lucro mensal de R\$9.255,94.

## 4.3 INDICADORES DE VIABILIDADE

### 4.3.1 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio da empresa será de R\$46.962,27, isso quer dizer que é necessário que a empresa tenha uma receita bruta mensal nesse valor para cobrir todos os seus custos. Segue abaixo cálculo para descobrir o Ponto de Equilíbrio do pub.

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{R\$62.715,50 - R\$25.298,06}{R\$62.715,50}$

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{R\$37.417,44}{R\$62.715,50}$

Índice de Margem de Contribuição=0,59966218

Ponto de Equilíbrio (PE)= Custos fixos/ Índice de Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio (PE)= R\$28.161,50/ 0,59966218

Ponto de Equilíbrio (PE)= R\$46.962,27

#### 4.3.2 Lucratividade

A lucratividade é um indicador de desempenho que demonstra em percentual qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. A lucratividade do Boteco Oliveira será de 14,76% ao mês ou 177,12% ao ano, como mostra o resultado do cálculo abaixo:

Lucratividade= Lucro Líquido / Receita Total x 100

Lucratividade= R\$9.255,94/ R\$62.715,50 X 100

Lucratividade= 0,14758616 x 100

Lucratividade= 14,76% a.m. ou 177,12% a.a.

#### 4.3.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um dos indicadores de atratividade do negócio, ela apresenta a taxa de retorno com a qual o investimento total voltará ao empreendedor. No pub a rentabilidade será de 10,28% a.m. ou 123,36% a.a., como mostra o cálculo abaixo:

Rentabilidade= Lucro Líquido / Investimento Total x 100

Rentabilidade= R\$9.255,94/ R\$90.002,84 x 100

Rentabilidade= 0,10284053 x 100

Rentabilidade= 10,28% a.m. ou 123,36% a.a.

#### 4.3.4 Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno do investimento, assim como a rentabilidade, é um dos indicadores de atratividade do negócio, porém, ele mostra quanto tempo levará para recuperar todo o investimento feito no empreendimento. No Boteco Oliveira, o prazo de retorno do investimento será de aproximadamente 10 meses, ou seja, menos de um ano para receber seu retorno, como apresentado no cálculo abaixo:

Prazo de Retorno do Investimento= Investimento Total / Lucro Líquido

Prazo de Retorno do Investimento= R\$90.002,84 / R\$9.255,94

Prazo de Retorno do Investimento= 9,7 meses (aproximadamente 10 meses)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é uma ferramenta utilizada para a análise da viabilidade de um determinado negócio, gerando informações importantes para o sucesso do empreendimento. Com isso, o presente trabalho teve como objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios e o mercado de bares e pubs; Definir o público-alvo do negócio; Apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; Demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio.

Como pode-se observar, a revisão bibliográfica trouxe o conceito de plano de negócios e seus indicadores, bem como o conceito de pub, apresentando suas principais características e uma visão de como é o mercado de pubs no Brasil.

Através da pesquisa de mercado realizada, também foi definido o público-alvo da empresa, sendo constituído principalmente por mulheres de 21 a 40 anos de idade, moradores da região urbana da cidade de Rio Azul-PR, com renda entre R\$1.427,00 e R\$3.500,00 que costumam ir acompanhadas de seus cônjuges ou amigos, gastando até R\$200,00 em consumo no estabelecimento.

Além disso, o pub apresenta projeções financeiras que indicam um retorno promissor sobre o investimento, sendo esse de aproximadamente R\$90.000,00, pois com um controle rigoroso dos custos e uma gestão eficiente é possível, segundo as projeções, alcançar um lucro de R\$9.255,94.

Complementando esses dados financeiros, foram calculados os indicadores de viabilidade, com a empresa tendo um ponto de equilíbrio no valor de R\$46.962,27 mensais, uma lucratividade de 14,76% ao mês, rentabilidade de 10,28% ao mês e um prazo de retorno de aproximadamente 10 meses para poder recuperar todo o investimento realizado.

Com isso, conclui-se que ao atingir todos os objetivos específicos, o objetivo geral desse trabalho, que é analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR, também foi atingido, pois o investimento é financeiramente viável, podendo posicionar o empreendimento como uma referência no mercado local, gerando valor para os empreendedores e para a comunidade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas aos espíritos empreendedores 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo** - Transformando Ideias em Negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

EMPRESAQUI, **Dados de empresas do município de Rio Azul**, disponível em: <https://www.empresaquei.com.br/aceso/Empresas.php>. Acessado em 16/04/2024

IBGE, **Dados do município de Rio Azul**, disponível em: [https://cidades.ibge.gov.br/pagina78\\_Historia.html](https://cidades.ibge.gov.br/pagina78_Historia.html). Acesso em: 17/10/2023 às 20:30h.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2023.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 13 de mar. 2025.

SEBRAE. **Ideias de negócio SEBRAE: Pub**. 2022. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/IDEIAS\\_DE\\_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio\\_pub.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio_pub.pdf). Acesso em 13 mar 2025

## ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UMA CONFEITARIA GOURMET NA CIDADE DE IRINEÓPOLIS/SC

Fernanda de Fatima Kobokoski<sup>1</sup>  
Jonas Guilherme de Oliveira<sup>2</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>3</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>4</sup>

**RESUMO:** No Brasil, o mercado de confeitarias se difundiu nos anos 50 e 60, e desde então se tornou um grande ramo alimentício, presente na vida de muitos brasileiros. Este trabalho justifica-se pela importância de realizar um plano de negócio antes de abrir um empreendimento e pela alta procura de produtos gourmet na cidade de Irineópolis e baixa oferta na região. O objetivo geral de analisar a viabilidade de implantação de uma confeitaria gourmet na cidade de Irineópolis/SC. Os objetivos específicos são: Realizar uma revisão bibliográfica referente a plano de negócios e o ramo de confeitaria; determinar o Público-alvo do negócio; elaborar um plano financeiro e demonstrar os indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento. Durante o seu desenvolvimento foi elaborada uma pesquisa de mercado através da plataforma formulários google em um período de 60 dias de julho à agosto de 2024, com o intuito de conhecer o público-alvo do respectivo negócio. Após isso, foi elaborado o plano financeiro para calcular os índices de viabilidade, sendo os dados projetados: ponto de equilíbrio R\$ 48.573,37 reais mensais, lucratividade de 9,96% mensais, rentabilidade de 7,11% mensais e o investimento feito terá retorno em aproximadamente 14 meses. Assim, conclui-se que a implantação da confeitaria gourmet é economicamente viável.

**Palavras-chave:** Confeitaria Gourmet. Estudo de Viabilidade. Plano de Negócios

**ABSTRACT:** In Brazil, the confectionery market expanded in the 1950s and 1960s and has since become a significant segment of the food industry, present in the lives of many Brazilians. This study is justified by the importance of developing a business plan before opening an enterprise and by the high demand for gourmet products in the city of Irineópolis, coupled with the low supply in the region. The general objective is to analyze the feasibility of establishing a gourmet confectionery in Irineópolis/SC. The specific objectives are: to conduct a literature review on business plans and the confectionery sector; to determine the target audience of the business; to develop a financial plan and demonstrate feasibility indicators, including break-even point, profitability, return on investment, and payback period. During the study, a market survey was conducted using Google Forms over a 60-day period from July to August 2024, aiming to identify the target audience for the business. Following this, a financial plan was developed to calculate feasibility indicators, with projected data as follows: a break-even point of R\$ 48,573.37 per month, a profitability rate of 9.96% per month, a return rate of 7.11% per month, and an estimated payback period of approximately 14 months. Thus, it is concluded that establishing the gourmet confectionery is economically viable.

**Keywords:** Gourmet Confectionery. Feasibility Study. Business Plan.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela UGV – Centro Universitário

<sup>2</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

<sup>3</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA em Gestão Pública e Gerenciamento de Cidades, MBA – Executivo em Administração e MBA - Gestão de Negócios.

<sup>4</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos o empreendedorismo foi se moldando de acordo com as necessidades da sociedade. A pessoa que está à frente de um negócio precisa estar com os olhos atentos nas tendências, inovações e demandas que o público procura.

Atualmente empreender conta com uma linha gigante de oportunidades, e está diretamente ligado a uma ferramenta de extrema qualidade chamada Plano de Negócios, que surgiu com o objetivo de auxiliar e nortear o novo empreendedor na sua jornada, ou ainda auxiliar em várias tomadas de decisões.

No seu processo de execução, o Plano de Negócios estabelece um grande planejamento com objetivos e metas para a empresa, analisando o mercado no qual o negócio estará inserido.

A importância de elaborar um Plano de Negócios também está na capacidade de antecipar desafios e riscos, pois, é necessário imaginar diferentes cenários na hora de sua elaboração, para então, criar possíveis estratégias, facilitando a tomada de decisão do empreendedor. Ao utilizar uma ferramenta como essas, pode-se empreender com mais clareza, mesmo em ramos mais competitivos, como o ramo das confeitarias.

Devido ao alto consumo de doces, a confeitaria no Brasil é um mercado promissor, destacando-se como um dos setores que mais impulsiona a economia no país. A expectativa é que esse segmento continue em expansão nos próximos anos.

As confeitarias gourmets estão ganhando cada vez mais espaço no mercado, com produtos artesanais, personalizados e com sabor diferenciado. Oferecem grande oportunidade de negócios para quem decide ingressar no ramo empreendedor, pois, movimenta um valor financeiro significativo.

Nesse contexto, o objetivo geral deste artigo é analisar a viabilidade de implantação de uma confeitaria gourmet na cidade de Irineópolis/SC. Já os objetivos específicos são: Realizar uma revisão bibliográfica referente a plano de negócios e o ramo de confeitaria; determinar o Público-alvo do negócio; elaborar um plano financeiro e demonstrar os indicadores de viabilidade: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.

## 2 MÉTODOS

Métodos de pesquisa são técnicas utilizadas para escolher o melhor caminho para a realização de pesquisas, devem ser traçados pelo pesquisador para coletar,

ordenar e analisar informações de modo a concluir o objetivo proposto. É comum que as pesquisas sejam classificadas quanto aos seus objetivos, tanto as exploratórias, quanto as descritivas e explicativas (WALLIMAN, 2015).

Existem inúmeros métodos de pesquisa científica que se adequam de acordo com o problema que será pesquisado, assim como Mathias Pereira (2016, p. 42) aborda:

Deve-se ressaltar que não existe um método científico único. Dos inúmeros métodos da ciência, por exemplo, alguns envolvem lógica tirando conclusões ou deduções a partir de hipóteses, ou decidindo as implicações lógicas de relações casuais em termos de condições necessárias ou suficientes. Desses diferentes métodos da ciência se observa que alguns são métodos empíricos, como os de projetar experiências controladas, projetar instrumentos para usar na coleta de dados ou fazer observações.

Para a definição do público-alvo, foi realizada uma pesquisa na cidade de Irineópolis, que atualmente conta com uma população de 10.285 habitantes, segundo dados do IBGE (2022). Para implementar parte da pesquisa foi selecionado uma amostra de 80 pessoas aleatórias, desta mesma população.

A coleta de dados ocorreu através de um questionário contendo 30 perguntas, sendo aplicado em um período de 60 dias entre os meses de julho e agosto do ano de 2024, com intuito de identificar as necessidades e opiniões relevantes do público consumidor.

Para a Elaboração do Plano de negócios, foi utilizado o modelo de Plano de Negócios do SEBRAE.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**

De acordo com Silva et al (2020), o espírito empreendedor é de suma importância durante todo o processo, pois está associado diretamente com a pessoa que executa, mobiliza recursos, assume riscos, e não tem medo do fracasso. O plano de negócios traz além de oportunidades, um ambiente desafiador, cheio de incertezas e muitos riscos.

Sendo o início de qualquer empreendimento, o plano de negócios possui o objetivo de organizar ideias, orientar a expansão de uma atividade já existente, apoiar a gestão da empresa tanto em números quanto em estratégias, criar laços e facilitar a comunicação entre sócios, funcionários, clientes, investidores, fornecedores e parceiros (SILVA; ET AL, 2020).

Na década de 1960 várias propostas de Plano de Negócio foram lançadas no exterior. No Brasil a preocupação com a questão de planejamento estratégico chegou na mesma época, mas foi apenas em 2000 em razão da emergência sobre a importância do empreendedorismo que o Plano de Negócios se tornou popular (NAKAGAWA, 2011).

Nakagawa (2011, p. 41) ainda destaca que:

Apesar de isso ainda não ser comum em grande parte das empresas de maior porte no Brasil, o plano de negócio tem sido utilizado em empresas com gestão mais profissional. Nessas situações, o fundador da empresa deixa de ser o dono para se tornar um executivo que tem metas a cumprir, ou um acionista que tem metas a cobrar. Nesse sentido, o plano de negócio é um instrumento de gestão, de controle e de comunicação com os interessados diretos (stakeholders) no sucesso do negócio.

Atualmente o modelo mais utilizado é o oferecido pelo Sebrae, como ilustrado no quadro 1:

Quadro 1: Construção de um Plano de Negócio

ETAPAS	DESCRIÇÃO
<b>Sumário Executivo</b>	Trata-se de um resumo do Plano de Negócios, contendo os pontos mais importantes, dados dos empreendedores, suas atribuições, experiências profissionais, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.
<b>Análise de Mercado</b>	Estuda-se qual será o público-alvo e suas necessidades. Também é necessário estudar os concorrentes e os fornecedores.
<b>Plano de Marketing</b>	Principais itens e serviços que serão oferecidos. Determina-se o preço do produto/serviço, considerando os custos e o retorno desejado. Estratégias promocionais para apresentar, informar e convencer o cliente de consumir o produto/serviço.
<b>Plano Operacional</b>	Por meio de um layout define-se a distribuição dos setores e recursos da empresa.
<b>Plano Financeiro</b>	Determina-se o total de recursos que será investido no negócio. Em seguida cria-se uma estimativa dos custos de comercialização, apuração dos custos dos materiais diretos ou mercadorias vendidas, custo com mão de obra, custo com depreciação, custos fixos operacionais mensais, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento).
<b>Construção de cenários</b>	É necessário simular situações e valores pessimistas e otimistas para a empresa. Diante disso cria-se ações para evitar e prevenir adversidades, ou então potencializar ações favoráveis.
<b>Avaliação Estratégica</b>	Realiza-se a Análise Swot com o intuito de detectar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a implantação do negócio.
<b>Avaliação do Plano de Negócios</b>	É necessário avaliar cada informação para ver se o negócio é viável ou não.

Fonte: SEBRAE 2013.

Bizzotto (2008) relata os benefícios da elaboração de um plano de negócios, onde ao elaborá-lo, o empreendedor passa a conhecer melhor o setor em que irá

atuar, podendo também surgir aspectos que não haviam sido considerados pelo empreendedor, o que certamente poderia minimizar a taxa de mortalidade das empresas. Além de identificar riscos, definir qual a melhor maneira de atingir o cliente, e prevenir “surpresas” durante e depois da elaboração do projeto.

Portanto a base de um negócio de sucesso certamente possui ligação com um estudo elaborado e estruturado através de um plano de negócios, uma vez que é possível abordar capacidades e riscos, a viabilidade financeira, a potencialidade mercadológica e, a demanda do mercado (SILVA, 2020).

## 3.2 INDICADORES

### 3.1.1 Conceito de Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio contábil refere-se à quantidade de produtos que precisará ser vendida para que a empresa não tenha prejuízos. Quando a margem de contribuição totalizar um montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixas será obtido o ponto de equilíbrio contábil, ou seja, não haverá lucro nem prejuízo (MARTINS 2010).

Ponto de equilíbrio financeiro é retratado por Perez Jr, Oliveira e Costa (2006, p. 214) como:

Representa a quantidade de vendas necessária para cobrir os gastos desembolsáveis, tanto operacionais quanto não operacionais e gerar um saldo de caixa determinado para desembolsos futuros com reposição de imobilizado, novos investimentos, pagamento de dividendos ou de outras obrigações que não transitam pelo resultado.

O último ponto de equilíbrio é o econômico, e para Martins (2010) para atingir o ponto de equilíbrio econômico, o lucro da atividade é obtido quando contabilmente o resultado for superior a taxa de retorno do investimento.

### 3.1.2 Conceito de Lucratividade e Rentabilidade

“Lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve” (SEBRAE 2022). Se mostra um dos principais indicadores econômicos da empresa, analisa de forma minuciosa se o dinheiro faturado será suficiente para cobrir os custos e gerar o lucro esperado.

E ainda para o Sebrae (2022), a rentabilidade é a relação entre o valor do lucro líquido e o investimento realizado. Demonstra a capacidade que a empresa tem de gerar retorno com base no que foi investido.

### **3.1.3 Conceito de Prazo de retorno do investimento**

De acordo com o Sebrae (2023) este indicador permite saber em quanto tempo o investimento será recuperado e de fato começar a gerar lucro. Para calcular o prazo de retorno do investimento, basta dividir o capital investido pelo retorno positivo esperado. Apesar de ser uma ferramenta rápida e fácil de ser calculada é impossível definir com exatidão o tempo ideal para o retorno, pois fatores externos da empresa também podem influenciar no prazo de retorno do investimento.

## **3.3 CONFEITARIA**

De acordo com Perrella (1999), as confeitarias chegaram no Brasil por volta dos anos 50 e 60, vindos principalmente da França. Naquela época os confeitários estrangeiros traziam o que havia de mais novo no mercado, como, o manuseio do chantilly, da massa folhada, do fondant, e na maioria dos casos produziam os produtos em padarias, pois confeitarias eram extremamente raras.

Para Perrella (1999) a comercialização das confeitarias que conhecemos hoje, surgiu através da influência dos imigrantes franceses, italianos, alemães e portugueses, com a introdução de novos equipamentos e máquinas que facilitavam o trabalho dos confeitários, passando assim a ter mais tempo para desenvolver receitas requintadas e melhorando a qualidade dos doces.

“A crescente no mercado da confeitaria e do consumo de doces e chocolates é uma oportunidade para quem deseja empreender e entrar para o mundo da confeitaria” (FREITAS 2023).

Para Freitas (2023), a confeitaria brasileira é um mercado promissor, sendo um dos segmentos que mais movimentam a economia brasileira, e está deve continuar crescendo nos próximos anos. Esse crescimento se dá pelo fato do alto consumo de doces e sobremesas, e a crescente demanda por produtos personalizados.

### **3.3.1 O mercado de confeitarias no Brasil**

De acordo com o Sebrae (2021), confeitarias gourmet estão se popularizando e gerando cada vez mais oportunidades de negócios para MEI e pequenos

empreendedores. Tendo como oferta, produtos artesanais personalizados e com sabores diferenciados.

O Sebrae (2023) traz dados da Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria (Abip), onde diz que há 15 anos o mercado de panificação e confeitaria tem saldos positivos e movimentou bilhões de reais. Apenas em 2021 o mercado faturou R\$ 105,85 bilhões no Brasil, um crescimento de 15,3% em relação a 2020.

O Brasil conta com mais de 233 mil empresas no ramo de confeitarias e padarias, onde 137.480 mil atuam com produção própria e o restante atuam com revendas. A soma das duas categorias (MEI e pequenas empresas) chega a 90% dos estabelecimentos. (SEBRAE 2023)

De acordo com Gov.br (2024), atualmente existem 1.166.857 milhões de empresas ativas no estado de Santa Catarina. Dentre esse número apenas, 1.751 empresas estão conectadas ao ramo de confeitarias e docerias no presente momento. Seguindo esses dados, no município de Irineópolis existem apenas 5 empresas registradas nesse segmento e que estão ativas.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 PÚBLICO-ALVO**

A pesquisa foi realizada através do Google Forms. Sendo aplicada nos municípios de Irineópolis, com perguntas relevantes para o estudo. Obteve-se um total de 80 respostas resultando em um público-alvo feminino com predominância de idade abaixo de 39 anos.

Entre algumas informações interessantes, percebeu-se que 90% entrevistados costumam comprar doces e sobremesas em padarias, tornando-se o lugar de maior escolha. Verificou-se ainda que 88,8% do público-alvo está disposto a pagar caro por produtos de alto padrão. Ainda o principal requisito na hora de realizar a compra é a qualidade dos produtos, seguido de atendimento, preço, ambiente e localização.

De acordo com a pesquisa realizada o público-alvo reflete-se em 61,25% das pessoas consumindo doces todos os dias ou pelo menos 3 vezes na semana, e 56,25% estão dispostos a pagar caro por esses produtos.

Portanto, o público-alvo é predominantemente do gênero feminino, representado por 77,77%, residentes em sua maioria da cidade de Irineópolis/SC (centro e bairros) com 42,22% e uma média salarial entre R\$ 1405,00 a R\$ 3500,00 representado com 40% dessas pessoas.

## 4.2 PLANO FINANCEIRO

O investimento total constitui-se dos investimentos fixos, que são todos os investimentos em infraestrutura e equipamentos; do capital de giro que engloba a necessidade de estoques, e os prazos de recebimento e pagamento pretendidos da empresa; e investimentos pré-operacionais como reformas e despesas com legalização. Os dados e valores estimados culminaram-se na tabela abaixo.

Tabela 1: Investimento total

DESCRIÇÃO	VALOR
Investimentos fixos	R\$ 68.987,60
Capital de giro	R\$ 7.243,12
Investimentos pré-operacionais	R\$ 8.300,00
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	<b>R\$ 84.530,72</b>

Fonte: Os autores, 2024.

Através da pesquisa, estimou-se que o investimento total da empresa será de R\$ 84.530,72 reais.

A seguir temos o Demonstrativo de Resultados, que ao analisar a receita estimada, bem como os custos fixos e variáveis, demonstra o lucro ou prejuízo da empresa em um período. Na tabela abaixo temos o Demonstrativo de Resultados para o período de um mês, considerando os dados estimados.

Tabela 2: Demonstrativo de resultados

DESCRIÇÃO	VALOR
Receita bruta	R\$ 60.334,00
(-) Custos variáveis totais	R\$ 29.551,14
(=) Margem de contribuição	R\$ 30.782,86
(-) Custos fixos totais	R\$ 24.772,42
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 6.010,44</b>

Fonte: Os autores, 2024.

Como vemos, a estimativa é que a empresa trabalhe com um lucro de R\$ 6.010,44 mensais.

## 4.3 INDICADORES DE VIABILIDADE

### 4.3.1 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio refere-se ao valor que empresa precisa faturar, para poder pagar todos os custos em um determinado período.

Abaixo temos o cálculo:

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{\text{Receita total} - \text{custo variável total}}{\text{receita total}}$$

$$\text{Índice da margem de contribuição} = \frac{R\$ 60.334,00 - R\$ 29.551,14}{R\$ 60.334,00} = 0,51$$

PE = Custo fixo total / índice da margem de contribuição

$$PE = R\$ 24.772,42 / 0,51 = R\$ 48.573,37$$

Através dos cálculos, vemos que o ponto de equilíbrio da empresa é de R\$ 48.573,37 reais mensais.

### 4.3.2 Lucratividade

Este indicador mede o lucro líquido da empresa em um determinado período de tempo.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{receita total} \times 100}$$

$$\text{Lucratividade} = R\$ 6.010,44 / R\$ 60.334,00 \times 100 = 9,96\%$$

A lucratividade da Empresa será de 9,96% mensais, o que significa uma lucratividade anual de 119,52%.

### 4.3.3 Rentabilidade

A rentabilidade mede o retorno do capital investido, indicando a atratividade do negócio.

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro líquido} / \text{investimento total} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = R\$ 6.010,44 / R\$ 84.530,72 \times 100 = 7,11\%$$

O índice de rentabilidade empresa será de 6,57% mensais, sendo uma rentabilidade anual de 78,84%.

### 4.3.4 Prazo de Retorno do Investimento

Este indicador refere-se ao tempo necessário para recuperar o capital investido, assim com a rentabilidade, indica a atratividade do negócio.

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \text{investimento total} / \text{lucro líquido}$$

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = R\$ 84.530,72 / R\$ 6.010,44 = 14,06$$

A Doceria Francesa irá recuperar seu capital investido em aproximadamente 14 meses.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de realizar uma revisão bibliográfica referente a plano de negócios e o ramo de confeitaria foi concluído, pois foi possível entender a importância e a estruturado plano de negócios, uma vez que através dele é possível coletar dados importantes para o negócio como um todo.

Em relação a confeitaria, pode-se observar que o ramo da confeitaria vem conquistando o paladar de muitas pessoas, pois produtos artesanais que são oferecidos de forma sofisticada geram uma combinação de beleza e sabor, agregando grande valor ao produto oferecido.

Através da aplicação do questionário e análise dos dados, pode se identificar o público-alvo da empresa como sendo predominantemente do gênero feminino, residentes em sua maioria da cidade de Irineópolis/SC (centro e bairros) e com uma média salarial entre R\$ 1405,00 a R\$ 3500,00, assim atingindo outro objetivo estabelecido.

E por fim o objetivo de elaborar um plano financeiro e demonstrar os indicadores de viabilidade, foi atingido ao apresentar o Investimento Inicial no valor de R\$ 84.530,72 e o Demonstrativo de resultados da empresa com um lucro mensal de R\$ 6.010,44, bem como os indicadores de viabilidade, sendo o ponto de equilíbrio de R\$ 48.573,37 mensais, a lucratividade de 9,96% mensais, a rentabilidade de 7,11% mensais e o prazo de retorno do investimento que será de aproximadamente 14 meses.

Ao analisar os dados apresentados, pode-se concluir que a abertura da empresa é viável, assim atingindo o objetivo geral desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

FREITAS, Leticia. **Confeitaria brasileira: um setor promissor com faturamento de R\$ 12 bilhões**. 2023. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/jc-negocios/2023/09/15603579-confeitaria-brasileira-um-setor-promissor-com-faturamento-de-rs-12-bilhoes.html#:~:text=Esse%20crescimento%20%C3%A9%20impulsionado%20por,o%20surgimento%20de%20novos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em 18 de abr. 2024.

GOV. **Painéis do Mapa de Empresas**. 2024. disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 18 de abr. 2024.

IBGE. **Irineópolis**, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/irineopolis/panorama> acesso em: 20/06/2024

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*. p.1. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio: Teoria Geral**. Barueri: Manole, 2011. *E-book*. p.A. ISBN 9788520441916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520441916/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

PERRELLA, Ângelo Sabatino; PERRELLA, Myriam Castanheira. **História da Confeitaria no Mundo**. São Paulo: Livro Pleno. 1999.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**, 2013. disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 12 de mar. 2025.

SEBRAE. **Docerias, boleria e Confeitarias Gourmet**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/storage/pdf/Infografico-confeitarias-gourmet.pdf>. Acesso em: 18 de abr. 2024.

SEBRAE. **Cálculo da lucratividade do seu negócio**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 22 de nov. 2023.

SEBRAE. **Como usar indicadores de viabilidade para estruturar meu negócio?**, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-usar-indicadores-de-viabilidade-para-estruturar-meu-negocio,008556ebb1996810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 de nov. 2023.

SEBRAE. **Panificação: Painel de inteligência setorial**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/P%C3%A1ginas/Pain%C3%A9is%20Setoriais/Painel%20Setorial%20Panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 de abr. 2024.

SILVA, Ricardo da Silva E.; SOUZA, Ana C. A. Alves de; LESSA, Bruno de S.; et al. **Plano de Negócios II**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786556900704. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900704/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2015.

## ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM INCINERADOR DE RESÍDUOS HOSPITALARES DO TIPO ROTATIVO NO MUNICÍPIO DE UNIÃO DA VITÓRIA-PR

Áthina Furlan Abbas<sup>1</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>2</sup>  
Rubens Diogo dos Santos<sup>3</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>4</sup>

**RESUMO:** As recentes transformações empresariais aumentaram a necessidade de informações estratégicas para decisões assertivas, tornando o plano de negócios essencial para definir a viabilidade de projetos. Empreender atualmente exige atitudes proativas, disposição para mudanças e investimentos arriscados. No contexto dos resíduos hospitalares, o descarte inadequado representa riscos à saúde pública e ao meio ambiente; nesse sentido, um incinerador eficiente, em conformidade com as normas, pode mitigar esses riscos e promover segurança. Este estudo avaliou a viabilidade de abrir um incinerador de resíduos hospitalares do tipo rotativo em União da Vitória - PR, considerando três aspectos principais: a quantidade e composição dos resíduos, realizada através de pesquisas e da capacidade do incinerador escolhido, a análise técnica de um incinerador rotativo e a viabilidade econômica com base no modelo de negócios do Sebrae, projetando custos e receitas. A pesquisa aplicada focou na prática do conhecimento, incorporando tanto aspectos quantitativos (dados financeiros e estatísticos) quanto qualitativos (percepções do mercado). Com uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa, a pesquisa permitiu uma análise abrangente do setor de incineração na região, incluindo o perfil dos clientes em potencial e a demanda local por esses serviços. Além disso, foi realizado um estudo de concorrentes, destacando os diferenciais competitivos da empresa, e identificaram-se fornecedores, além de projetar os custos operacionais e serviços prestados, resultando em estimativas de faturamento. Contudo, a análise dos custos fixos e variáveis indicou que a empresa não apresentaria potencial de lucro, tornando sua implementação economicamente inviável. Sendo assim, seu resultado operando com 100% de sua capacidade foi de (R\$87.755,14).

**Palavras-Chaves:** Plano de negócios. Resíduos hospitalares. Viabilidade econômica

**ABSTRACT:** Recent business transformations have increased the need for strategic information for assertive decision-making, making the business plan essential for defining the viability of projects. Today, entrepreneurship requires proactive attitudes, a willingness to change, and risky investments. In the context of hospital waste, inadequate disposal poses risks to public health and the environment; in this sense, an efficient incinerator, in compliance with regulations, can mitigate these risks and promote safety. This study assessed the feasibility of opening a rotary-type hospital waste incinerator in União da Vitória - PR, considering three main aspects: the quantity and composition of waste, determined through research, the capacity of the chosen incinerator, the technical analysis of a rotary incinerator, and the economic viability based on the Sebrae business model, projecting costs and revenues. The applied research focused on practical knowledge, incorporating both quantitative (financial and statistical data) and qualitative (market perceptions) aspects. With an exploratory, descriptive, and explanatory approach, the research allowed for a comprehensive analysis of the incineration sector in the region, including the profile of potential clients and the local demand for these services. Additionally, a competitor study was conducted, highlighting the company's competitive advantages, suppliers were identified, and operational costs and services were projected, resulting in revenue estimates. However, the analysis of fixed and variable costs indicated that the company would not show profit potential, making its

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR.

<sup>2</sup>Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR – prof\_wilsonpetisco@ugv.edu.br

<sup>3</sup>Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail. prof\_rubenssantos@ugv.edu.br

<sup>4</sup>Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail: prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br

implementation economically unfeasible. Thus, its result operating at 100% capacity was (R\$87.755,14).

**Keywords:** Business plan. Hospital waste. Economic viability.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração dos Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) no Brasil, desde sua concepção até a abordagem da geração, armazenamento, coleta e disposição final, representa um desafio contínuo para os municípios e a sociedade. A presença de uma Política Nacional de Resíduos Sólidos desempenha um papel crucial na regulação da gestão integrada, promovendo alterações nos padrões de produção e consumo no país, aprimorando a qualidade ambiental e as condições de vida da população (ANVISA, 2006).

Além disso, contribui para a implementação mais eficaz das políticas nacionais de Meio Ambiente e Recursos Hídricos, enfatizando seus aspectos democráticos, descentralizadores e participativos. A consideração ambiental intensifica a importância do gerenciamento de resíduos como um processo fundamental para preservar a qualidade da saúde e do meio ambiente (ANVISA, 2006).

No cenário brasileiro, a temática dos resíduos de saúde ganhou proeminência após a promulgação das resoluções n. 358 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) e n. 306 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Estas resoluções, de alcance nacional, atribuem aos geradores dos resíduos contaminados de saúde a responsabilidade pelos serviços de coleta, transporte, tratamento e destinação final. Tal atribuição provocou intensos debates e questionamentos em todo o país, uma vez que, anteriormente, tais serviços eram executados pelo estado sem representar grandes custos para os geradores. Com a entrada em vigor dessas resoluções, surgiram diversas empresas especializadas na oferta desses serviços (ANVISA, 2006).

Nesse contexto, percebe-se a fragilidade dos geradores diante do poder normativo das resoluções e das empresas prestadoras de serviços. Concomitantemente, é essencial promover ações de educação ambiental com o intuito de reduzir a geração de resíduos (ANVISA, 2006).

O estudo busca abordar os desafios associados ao gerenciamento inadequado de resíduos hospitalares, propondo uma solução que considere aspectos técnicos, econômicos, ambientais e de saúde pública.

Ademais, o município de União da Vitória-PR enfrenta desafios significativos relacionados ao gerenciamento de resíduos hospitalares, sendo observados problemas como a falta de uma solução eficiente para o descarte desses resíduos, o que pode resultar em impactos adversos à saúde pública e ao meio ambiente local. Diante desse cenário, surge o seguinte desafio:

Como pode ser viabilizada a implementação de um incinerador de lixo hospitalar em União da Vitória-PR, considerando os aspectos técnicos, econômicos, ambientais e de saúde, de modo a proporcionar uma gestão adequada e sustentável dos resíduos gerados pelas instituições de saúde na região?

Esta pesquisa orienta a investigação para avaliar a eficácia e a sustentabilidade de implementar um incinerador de lixo hospitalar em União da Vitória, abordando especificamente os desafios locais e as condições ambientais e de saúde da região. Tendo em vista que, o incinerador de lixo mais próximo é em Mafra-PR, uma distância de 161 km, percorrendo em média 2h50min. A resposta a essa pergunta fornecerá insights essenciais para a tomada de decisões informadas sobre a gestão dos resíduos hospitalares na área.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa bibliográfica qualitativa desempenha um papel essencial no projeto "Análise de Viabilidade de Implementação de um Incinerador de Lixo Hospitalar do Tipo Rotativo no Município de União da Vitória - PR". Esse componente específico da metodologia envolve a revisão profunda e sistemática de estudos prévios, artigos científicos e relatórios técnicos relacionados a tecnologias de incineração, gestão de resíduos hospitalares e experiências de implementação de incineradores em contextos semelhantes.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida de maneira abrangente e detalhada, abordando fontes confiáveis e atualizadas. Artigos científicos, teses, relatórios governamentais e materiais de organizações especializadas foram examinados minuciosamente.

Além de reunir informações, a análise qualitativa permitiu identificar tendências, padrões e pontos de convergência ou divergência entre os estudos revisados. Ademais, o projeto foi embasado, também, em pesquisas de campo com concorrentes, fornecedores e clientes para maior conhecimento e estudo sobre a realidade específica de União da Vitória-PR.

A pesquisa tem como objetivo levantar dados de uma população finita 996 (hospitais, postos de saúde, clínicas particulares e laboratórios) da região de União da Vitória-PR e utilizar uma amostragem de 22 unidades em busca de entender a logística e descarte do lixo contaminado. A coleta de dados dessa pesquisa foi realizada a partir de entrevistas com a parte administrativa dos hospitais, laboratórios e UPAs com 12 perguntas abertas e 2 múltipla escolha iguais para cada administrador através de um formulário Google Forms.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 O PLANO DE NEGÓCIOS**

O plano de negócio é fundamental para o empreendedor. Tanto o que está iniciando seu negócio, quanto o que já iniciou, pois ele auxilia na tomada de decisão ao ver a viabilidade do negócio através de um planejamento estratégico.

Segundo Sebrae (2013, p. 13) “um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas.”

No Brasil, a mortalidade de micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência ainda é grande. A principal causa para que isso aconteça é a falta de planejamento, prosseguindo com a deficiência de gestão, falta de políticas de apoio, economia e causas pessoais. Mesmo que os fatores externos sejam muito críticos, as principais causas de insucesso se resumem a falta de planejamento estratégico e gestão do negócio (Dornelas, 2023).

Dornelas (2023, p. 93) afirma “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Deste modo, é possível ver a importância de um planejamento para a visualização da viabilidade de um negócio. Mas, é preciso tomar cuidado para executá-lo corretamente, pois pior do que não fazer, é fazer errado. Todavia, é evidente que apenas o raciocínio lógico e a razão não são suficientes para criar e determinar o sucesso de um negócio, o que leva muitas pessoas a pensar que o plano de negócios não funciona ou não é uma ferramenta eficaz (Dornelas, 2023).

O plano de negócio é uma ferramenta que não pode ser feita às pressas e deixada de lado, ela é dinâmica, deve ser feita com atenção e estar em constante atualização o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócios de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.”

Conseqüentemente, o plano de negócios deve demonstrar a viabilidade de atingir um quadro futuro, mostrando como pretende chegar até lá. Para as empresas maduras (já existentes) é importante mostrar o ponto atual em que se encontra, apresentando valores e indicadores de desempenho. Assim, o plano de negócios ficará ainda mais completo.

### 3.2 INCINERADOR DE LIXO HOSPITALAR

O manejo de Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) refere-se a um conjunto de procedimentos gerenciais que são planejados e implementados com base em diretrizes científicas, técnicas e normativas legais. O objetivo principal é reduzir a produção de resíduos e assegurar seu encaminhamento de maneira eficiente, com foco na proteção dos trabalhadores, na preservação da saúde pública, nos recursos naturais e no meio ambiente. Esse gerenciamento abrange todas as fases, desde o planejamento dos recursos físicos até a capacitação dos envolvidos no manejo dos RSS. Cada gerador é responsável por desenvolver um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Saúde (PGRSS), que deve considerar as características e a classificação específica dos resíduos, estabelecendo diretrizes para o adequado tratamento dos RSS (Seraphim, 2010).

Os resíduos sólidos são definidos pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) como sendo “todo material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade”. Aqueles resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades da comunidade de origem industrial, hospitalar, comercial, doméstica, agrícola, de varrição e de serviços.

**Resíduos sólidos:** resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível (ANVISA, 2006).

Os resíduos sólidos de origem urbana (RSU) são produzidos, por inúmeras atividades desenvolvidas em aglomerações humanas do município, abrangendo resíduos de várias origens, como residencial, comercial, de estabelecimentos de saúde, industriais, da limpeza pública (varrição, capina, poda e outros), da construção civil e, finalmente, os agrícolas.

De acordo com as diretrizes da ABNT NBR 10004, a classificação de resíduos sólidos envolve a análise do processo ou atividade que gerou esses materiais, bem como a identificação de seus componentes e características. Essa avaliação é feita por meio da comparação com listas de resíduos e substâncias conhecidas por seus impactos na saúde e no meio ambiente (Santos, 2014).

Os resíduos hospitalares são classificados de acordo com suas características e potenciais riscos à saúde e ao meio ambiente. A classificação é fundamental para a implementação de práticas adequadas de manejo e tratamento. Tradicionalmente, os resíduos hospitalares são divididos em diferentes categorias, conforme descrito a seguir:

1. Resíduos Comuns: Também conhecidos como resíduos não perigosos, são similares aos resíduos domiciliares comuns. Incluem papéis, restos de alimentos, embalagens não contaminadas, entre outros. Geralmente, esses resíduos não apresentam riscos biológicos, químicos ou radiológicos significativos.
2. Resíduos Infectantes ou Biológicos: Compreendem materiais biológicos que podem apresentar risco de infecção. Incluem culturas e amostras de microrganismos, materiais perfurocortantes (como agulhas e lâminas) e resíduos de pacientes com doenças infecciosas.
3. Resíduos Químicos: Envolve produtos químicos utilizados em procedimentos médicos, laboratoriais e de limpeza. Podem incluir medicamentos vencidos, produtos de limpeza químicos, reagentes de laboratório, entre outros.
4. Resíduos Radioativos: Resíduos que contêm materiais radioativos, como aqueles provenientes de procedimentos diagnósticos e terapêuticos em medicina nuclear. São manipulados e descartados de acordo com normas específicas para evitar a exposição desnecessária à radiação.
5. Resíduos Perfurocortantes: Incluem objetos ou instrumentos afiados ou pontiagudos que podem causar ferimentos ou perfurações. Exemplos incluem agulhas, lâminas de bisturi e vidros quebrados.
6. Resíduos Farmacêuticos: Englobam medicamentos vencidos, não utilizados ou contaminados, bem como embalagens de medicamentos. Esses resíduos requerem uma gestão específica para evitar impactos ambientais e riscos à saúde.
7. Resíduos Especiais ou Resíduos de Serviços de Saúde: Incluem materiais diversos provenientes de atividades de saúde que não se enquadram claramente em outras categorias, como luvas, máscaras, seringas sem agulhas, entre outros.

A correta segregação, coleta, transporte e disposição final desses resíduos são cruciais para prevenir riscos à saúde pública e ao meio ambiente, sendo necessário seguir as regulamentações e normas locais e nacionais para o manejo adequado dos resíduos hospitalares.

### 3.3 INCINERADOR DE FORNO ROTATIVO

O incinerador de forno rotativo é uma solução fundamental para a incineração segura e eficiente de resíduos gerados por indústrias, hospitais e centros de zoonoses. A instalação desse equipamento é crucial para garantir o tratamento correto dos resíduos, eliminando riscos de contaminação ambiental. Seu funcionamento é baseado em uma estrutura robusta e complexa, composta por câmaras rotativas, sistemas de suporte, portas de inspeção, passarelas entre as câmaras e torres de depuração, além de sistemas de combustão e ventilação, e tubulações de gás e ar (Tecno Casting, 2024).

Os incineradores de forno rotativo operam com abastecimento a gás natural ou GLP e oferecem diferentes capacidades de processamento. Eles possuem câmaras múltiplas e um sistema de filtragem úmida do tipo lavador de gás, garantindo que todo o processo de incineração atenda às normas técnicas regulamentadoras, como a NBR 12313, que trata dos sistemas de combustão nas câmaras primária e secundária (Tecno Casting, 2024).

A segurança operacional é um dos destaques desses incineradores, com sistemas automáticos de controle de temperatura, gerenciados por controladores eletrônicos microprocessados. Em casos de superaquecimento, o equipamento é automaticamente desligado, acionando mecanismos de segurança, como válvulas de combustão e injeção de ar secundário, além de alarmes visuais e sonoros. Esses recursos garantem uma operação segura, protegendo tanto o equipamento quanto os operadores (Tecno Casting, 2024).

Assim, o incinerador de forno rotativo oferece uma solução eficiente para o tratamento de resíduos, atendendo às demandas de setores que necessitam de um descarte seguro e sustentável, minimizando os impactos ambientais e garantindo a segurança do processo.

Ademais, existem outros três tipos de incineradores no mercado. O do tipo Leito Fluidizado o qual tem sua temperatura entre 450 e 1000°C e os resíduos são carregados triturados, porém é incapaz de realizar a queima de todos os tipos de

resíduos. O de Câmaras Fixas Multipla ou Pirolíticos, esse incinerador é bem parecido com o de forno rotativo pois emprega o processo de combustão de dois estágios, primeiramente o resíduo é introduzido para dentro da câmara primária, onde é queimado em um ambiente com apenas 50% a 80% do oxigênio necessário para a combustão completa. Essa condição, com baixa concentração de oxigênio, favorece a evaporação da maior parte da fração volátil, utilizando o calor endotérmico gerado pela oxidação do carbono fixo presente no material. Os gases resultantes dessa queima inicial, juntamente com produtos pirolíticos – como metano, etano e outros hidrocarbonetos – além de monóxido de carbono e outros compostos de combustão incompleta, são direcionados para uma segunda câmara. Nessa etapa, injeta-se ar em proporções entre 100% e 200% do valor estequiométrico necessário, garantindo a finalização da combustão. Esses sistemas de câmara fixa, apresentam menor capacidade em comparação com incineradores de injeção líquida ou fornos rotativos (Brito, 2013).

#### **4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM INCINERADOR DE RESÍDUOS HOSPITALARES DO TIPO ROTATIVO.**

O descarte inadequado de resíduos hospitalares pode representar riscos significativos à saúde pública. A presença de materiais contaminados pode resultar na propagação de doenças, representando uma ameaça direta à comunidade local. A implementação de um incinerador pode ser uma medida eficaz para mitigar esses riscos.

O manejo ineficiente de resíduos hospitalares pode ter impactos negativos no meio ambiente, contaminando o solo e a água. A implementação de um sistema de incineração adequado pode contribuir para a preservação dos recursos naturais e ecossistemas locais.

A legislação ambiental e de saúde exige padrões rigorosos para o gerenciamento de resíduos hospitalares. A implementação de um incinerador alinhado a essas normas garantiria a conformidade legal e a adoção de práticas sustentáveis.

Tecnologias modernas de incineração são capazes de destruir eficientemente patógenos presentes nos resíduos hospitalares, reduzindo os riscos de contaminação e contribuindo para a segurança da população.

A utilização de métodos inadequados para o descarte de resíduos hospitalares pode resultar em acidentes, como vazamentos ou exposição acidental a materiais

perigosos. A implementação de um incinerador seguro minimiza tais riscos. A adoção de tecnologias sustentáveis para o tratamento de resíduos hospitalares não apenas resolve problemas locais imediatos, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável da região, promovendo práticas ambientalmente responsáveis.

Cada região possui características específicas que influenciam as soluções mais apropriadas para seus desafios. Portanto, uma avaliação específica para União da Vitória-PR é crucial para garantir a eficácia e a aceitação da solução proposta.

#### 4.1 PLANO FINANCEIRO

##### 4.1.1 Investimentos fixos e estoque inicial

Os investimentos fixos referem-se aos recursos aplicados por uma empresa na aquisição de bens com vida útil prolongada, destinados à produção de bens ou serviços. São chamados de fixos porque não são consumidos rapidamente, desempenhando um papel crucial na infraestrutura operacional da empresa. Esses investimentos englobam todos os recursos financeiros empregados na compra de bens e no início das operações do negócio, incluindo maquinários, veículos, equipamentos e móveis. Os investimentos fixos são todos os custos que a empresa terá para que o negócio funcione. Com isso, abaixo estão os investimentos fixos para a incineração de lixo hospitalar.

Quadro 1 - Investimentos fixos

Investimento	Quantidade	Preço unitário	Preço final
Incinerador	1	R\$ 750.000,00	R\$ 750.000,00
Lixo Infectante	10	R\$ 299,00	R\$ 2.990,00
Refrigerador	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Balança Industrial	1	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
Caminhão	1	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Computador	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
Câmeras	3	R\$ 600,00	R\$ 1.800,00
Impressora	1	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Mesas	4	R\$ 1.762,00	R\$ 7.048,00
Cadeiras	8	R\$ 400,00	R\$ 3.200,00
Armários	5	R\$ 863,00	R\$ 4.315,00
Utensílios para limpeza	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Telefone	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Geladeira	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Microondas	1	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Utensílios escritório	1	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Outros	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
<b>Investimento fixo inicial</b>			<b>R\$ 978.903,00</b>

Fonte: A Autora, Adaptado de SEBRAE, 2024.

O estoque inicial é tudo que estará em forma de produto na empresa. Como a incineração é um serviço terão apenas os produtos necessários para a prestação do mesmo.

Quadro 2 - Investimentos fixos

Produto	Quantidade	Valor unitário	Total
Mascára Semifacial com respirador air safety	6	R\$ 48,00	R\$ 288,00
Filtro respirador air safety	12	R\$ 46,50	R\$ 558,00
Luva anti perfuração	5	R\$ 310,00	R\$ 1.550,00
Avental PVC	28	R\$ 10,00	R\$ 280,00
Touca TNT Plissada	1	R\$ 10,50	R\$ 10,50
Luva Safety Bio Nitrilica	32	R\$ 34,00	R\$ 1.088,00
Bota PVC	9	R\$ 54,00	R\$ 486,00
Óculos de Segurança	9	R\$ 9,00	R\$ 81,00
Uniforme - Macacão Brim Pesado	8	R\$ 225,00	R\$ 1.800,00
Alcool hidratado 70% 5L	1	R\$ 32,50	R\$ 32,50
Detergente Neutro 5L	1	R\$ 17,00	R\$ 17,00
Desinfetante 5L	1	R\$ 13,50	R\$ 13,50
Água Sanitária 5L	1	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Detergente Para Roupas - 5L	1	R\$ 94,00	R\$ 94,00
Alvejante - 5L	1	R\$ 74,50	R\$ 74,50
Umectante - 5L	1	R\$ 63,00	R\$ 63,00
Carvão Ativado - 25kg	11	R\$ 777,00	R\$ 8.547,00
Hidróxido de Cálcio - 20kg	12	R\$ 115,00	R\$ 1.380,00
Gás Natural	5	R\$ 400,00	R\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 18.375,00</b>

Fonte: A Autora, Adaptado de SEBRAE, 2024.

#### 4.2 ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS

Os custos fixos são custos que a empresa terá que pagar todo mês o mesmo valor. Ou seja, eles não vão se alterar com base na produção do negócio. Abaixo está o contador e o técnico de segurança do trabalho que são serviços terceirizados pela empresa. Custos com mão de obra são os salários de cada colaborador que tem como média o salário da região em que a empresa se encontra e o cargo da pessoa contratada. Ademais, também existe o pró-labore que é o salário dos sócios da empresa, que devem ser pagos normalmente até o vencimento. A mão de obra da incineração de lixo tem adicional de 40% de insalubridade e periculosidade já incluso na tabela acima, por se tratar de um serviço de saúde. O motorista, gerente, triagem e preparação de resíduos e limpeza e serviços gerais tem esse adicional de insalubridade. Já o especialista em controle de emissões e os operadores de incinerador tem o adicional de insalubridade e periculosidade, por mais que eles tenham os dois não ultrapassa 40% de adicional. O segurança noturno tem adicional de 30% de periculosidade mais 30% por trabalhar a noite, os únicos cargos que não tem o adicional é o recepcionista e administrativo geral.

Quadro 3 - Investimentos fixos

Discriminação	Valor
Mão-de-Obra + Encargos	R\$ 53.918,29
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	R\$ 3.330,00
Água	R\$ 800,00
Luz	R\$ 2.500,00
Telefone	R\$ 112,60
Contador	R\$ 1.700,00
Despesas com Veículos	R\$ 8.992,50
Material de Expediente e Consumo	R\$ 701,50
Propaganda e Publicidade	R\$ 400,00
Depreciação Mensal	R\$ 10.417,53
Manutenção	R\$ 600,00
Despesas de Viagem	R\$ 3.750,00
Serviços de Terceiros	R\$ 200,00
Refeição	R\$ 3.600,00
Técnico de Segurança do Trabalho	R\$ 1.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 92.622,42</b>

Fonte: A Autora, Adaptado de SEBRAE, 2024.

#### 4.3 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Através do demonstrativo de resultados é possível ver se a empresa dará lucro ou prejuízo, ele é analisado através da receita bruta, custos variáveis, fixos e margem de contribuição.

Quadro 4 - Demonstrativo de resultado

Descrição	Valor
Receita bruta	R\$ 121.440,00
Custos variáveis	R\$ 116.572,72
Margem de contribuição	R\$ 4.867,28
Custos fixos	R\$ 92.622,42
<b>Resultado operacional</b>	<b>-R\$ 87.755,14</b>

Fonte: A Autora, Adaptado de SEBRAE, 2024.

#### 4.4 INDICADORES DE VIABILIDADE

O ponto de equilíbrio é utilizado para determinar quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos e despesas (custos fixos e variáveis) sem gerar lucro. Ou seja, é o se refere ao mínimo que a empresa deve faturar para cobrir seus gastos, e se manter em funcionamento, sem gerar prejuízo.

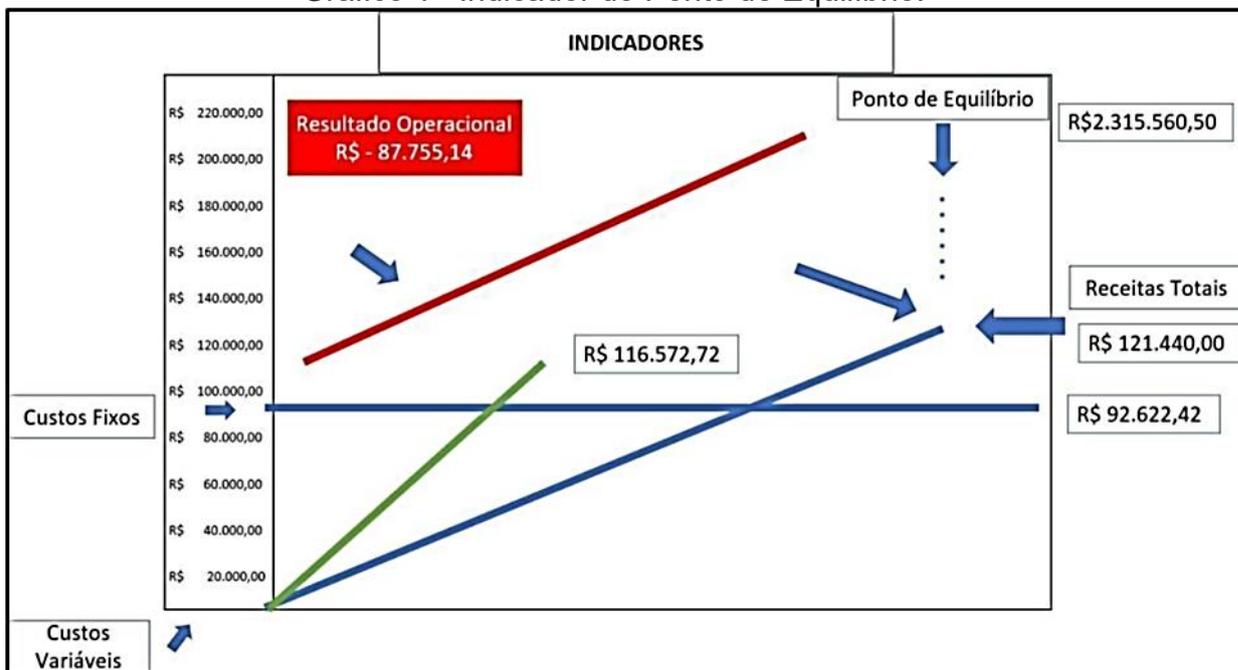
Hashimoto e Borges (2020, p. 237) ressaltam “o que se fatura apenas cobre as despesas. Acima dele, há lucro; abaixo, há prejuízo”. Isto é, tudo que for faturado acima do ponto de equilíbrio gerará lucro a empresa, e o que for abaixo, prejuízo.

A lucratividade é o valor líquido depois do desconto de todas as despesas. Segundo Sebrae (2022), “a lucratividade é um indicador de eficiência operacional

obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve”.

Exemplo: o responsável financeiro pega os dados do mês e faz a divisão do lucro líquido pelo faturamento.

Gráfico 1– Indicador do Ponto de Equilíbrio.



Fonte: A autora, 2024

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A administração de Resíduos Sólidos Urbanos no Brasil enfrenta desafios que exigem uma gestão integrada. Com os resíduos hospitalares, a responsabilidade de gestão passou aos geradores, gerando custos e incentivando as empresas a se especializarem. Com isso, esta pesquisa abordou aspectos técnicos, econômicos, ambientais e de saúde pública.

Foram analisados aspectos como localização, logística, conformidade com a legislação e viabilidade financeira. A análise incluiu custos, receitas e estimativas de retorno, visando determinar a viabilidade econômica do projeto. Foi realizada uma análise da composição e quantidade de resíduos hospitalares gerados em União da Vitória - PR, utilizando formulários e entrevistas, para compreender a demanda e ajustar a capacidade do incinerador. Além disso, a pesquisa avaliou o funcionamento do incinerador de forno rotativo, considerando temperatura de operação, capacidade e eficiência. Também foram analisadas emissões atmosféricas e conformidade com normas ambientais para garantir o tratamento seguro dos resíduos hospitalares.

A viabilidade econômica e financeira do projeto foi avaliada por meio da elaboração de um plano de negócios seguindo o modelo do Sebrae. O plano incluiu a estimativa dos custos de instalação, operação e manutenção do incinerador, além das receitas esperadas. Dessarte, foi possível através de pesquisas, estudos e a realização do plano de negócios verificar que o incinerador de lixo hospitalar do tipo rotativo na cidade de União da Vitória – PR não é viável, pois tem um alto custo de implantação e teria que ser cobrado um valor muito acima do mercado para ele se manter em funcionamento.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Gerenciamento dos resíduos de serviço de saúde**. 1. ed. Brasília: Editora ANVISA, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10004**: Resíduos Sólidos – Classificação. Rio de Janeiro: ABNT 2004. 77p.

ATITUDE E NEGÓCIOS. **Modelo de Plano de Negócio**. *Atitude e Negócios*, 2014. Disponível em: <<https://atitudeenegocios.com/wp-content/uploads/2014/10/EBOOK-Plano-de-Neg%C3%B3cios-edi%C3%A7%C3%A3o-outubro.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2023.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

HUARUI. **Rotary kiln incinerator medical waste centralized disposal project**. *Huarui*, 2024. Disponível em: <[https://www.hrincinerator.com/Rotary-kiln-incinerator-medical-waste-centralized-disposal-project.html?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwq\\_G1BhCSARIsACc7NxqmM0NpSM-UtWcmxB2HeU\\_i9tMImOUu0itEswDTH0fLwn-\\_V8AODoaAtSOEALw\\_wcB](https://www.hrincinerator.com/Rotary-kiln-incinerator-medical-waste-centralized-disposal-project.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwq_G1BhCSARIsACc7NxqmM0NpSM-UtWcmxB2HeU_i9tMImOUu0itEswDTH0fLwn-_V8AODoaAtSOEALw_wcB)>. Acesso em: 14 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. **Instrução Normativa 13, de 23 de agosto de 2021**. *IBAMA*, 2021. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&legislacao=138775>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SEBRAE. **10 características de uma empreendedora de sucesso.** *Sebrae*, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/artigoempreendedorismofeminino/10-caracteristicas-de-uma-empreendedora-de-sucesso,042b4f9e53bd7710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SEBRAE. **Cálculo da lucratividade do seu negócio.** *Sebrae*, 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 8 abr. 2024.

SEBRAE. **Capital de giro: aprenda o que é e como fazer.** *Sebrae*, 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** *Sebrae*, 2013. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

## ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UMA EMPRESA DE CURSOS DE IDIOMAS EM UNIÃO DA VITÓRIA - PR

Crislaine de Oliveira<sup>1</sup>  
Jonas Guilherme de Oliveira<sup>2</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>3</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>4</sup>

**RESUMO:** Abrir um pub no Brasil pode ser uma excelente oportunidade de negócio, uma das principais vantagens é a atmosfera diferenciada que um pub oferece. Com isso, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR e para isso foram desenvolvidos quatro objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios e o mercado de bares e pubs; Definir o público-alvo do negócio; Apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; Demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio. O trabalho justifica-se pela necessidade de analisar fatores primordiais para a implementação de um novo negócio, tendo em vista fatores pelos quais a maioria das empresas acabam fechando as portas. Na metodologia, a pesquisa utilizou-se do instrumento de pesquisa questionário, constituído por 21 perguntas relevantes relacionadas ao empreendimento, nele obteve-se 108 respostas quais foram analisadas quanti-qualitativamente seguindo observações e análise de resultados, aplicado através da plataforma Formulários Google, de 18/06/2024 a 24/07/2024. Seguindo a construção do plano de negócios no modelo Sebrae, levando em consideração os dados coletados e os demonstrativos de resultado do negócio, apresentam-se os indicadores de viabilidade da empresa, onde obteve-se o ponto de equilíbrio de R\$46.962,27, uma lucratividade de 14,76% a.m., rentabilidade de 10,28% a.m. e um prazo de retorno de investimento estimado para aproximadamente 10 meses. Portanto, este empreendimento é viável financeiramente pois os indicadores apontam cenário positivo para este investimento.

**Palavras-chave:** Plano de negócios; Empreendedorismo, Pub; Indicadores de viabilidade.

**ABSTRACT:** Opening a pub in Brazil can be an excellent business opportunity, with one of its main advantages being the unique atmosphere that a pub offers. Therefore, this study aimed to analyze the feasibility of opening a pub in the city of Rio Azul – PR, developing four specific objectives: conducting a literature review on business plans and the bar and pub market; defining the target audience of the business; presenting the required investment and financial statements; and demonstrating the indicators of profitability, return period, and break-even point. This study is justified by the need to analyze key factors for the implementation of a new business, considering the reasons why many companies ultimately close down. The research methodology involved the use of a questionnaire as a data collection instrument, consisting of 21 relevant questions related to the business. A total of 108 responses were collected and analyzed using both quantitative and qualitative approaches, following observations and result analysis. The questionnaire was administered via Google Forms between June 18, 2024, and July 24, 2024. Following the business plan framework based on the Sebrae model, and taking into account the collected data and financial statements, the company's feasibility indicators were determined. The study found a break-even point of R\$46,962.27, a monthly profitability of 14.76%, a monthly return rate of 10.28%, and an estimated investment payback period of approximately 10 months. Therefore, this business is financially viable, as the indicators suggest a positive outlook for this investment.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela UGV – Centro Universitário

<sup>2</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

<sup>3</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA em Gestão Pública e Gerenciamento de Cidades, MBA – Executivo em Administração e MBA - Gestão de Negócios.

<sup>4</sup> Docente na UGV – Centro Universitário. Especialista em MBA – Executivo em Administração.

**Keywords:** Business Plan; Entrepreneurship; Pub; Feasibility Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

A criação de uma empresa é apenas uma das formas de empreendedorismo. Pode-se empreender para realizar sonhos e que não necessariamente precise da criação de uma empresa. Pode ser executadas várias coisas que são importantes para você, para sua família e para sua comunidade. Todas essas realizações são resultadas de ações importantes.

Dentro do ramo alimentício, podemos encontrar um bom potencial no mercado, trazendo um bom lucro. Possui muitas variedades em comidas e bebidas, mas a combinação das duas juntas e que vai bem em todos os momentos, é o boteco e petiscaria. Não existe uma coisa melhor e que o brasileiro goste, do que um petisco com sua bebida gelada para acompanhar, seja esse tradicional ou mais *gourmet*. O que vale mesmo é ter um bom cardápio com inúmeras combinações à disposição do cliente.

Esse conceito vem aumentando entre as tradições brasileiras, pois além de ser uma comida rápida, possui muitas variedades, fritos, assados, molhos para compor a porção e a bebida para acompanhar o combo.

E para evoluir esse ramo alimentício, deve ser elaborado um bom plano de negócios, esse deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora, as variáveis administrativas, oportunidades, ameaças, aspectos legais, políticos, econômicos, demográficos e culturais, não deixando de incluir nossos prováveis clientes, os fornecedores e concorrentes. Culminando em um negócio economicamente viável com projeções financeiras realistas.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar fatores primordiais para a implementação de um novo negócio, tendo em vista fatores pelos quais a maioria das empresas acabam fechando as portas. Uma pesquisa inicial para ter o conhecimento de como encontra-se o cenário local com relação a fornecedores, concorrentes, clientes, prestadores de serviço, logística, é peça fundamental para a implementação de qualquer tipo de negócio.

Nesse contexto, o Objetivo Geral desta pesquisa é analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR. Para o alcance deste, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre

plano de negócios e o mercado de bares e pubs; Definir o público-alvo do negócio; Apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; Demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio.

## **2 MÉTODOS**

Conforme Marconi e Lakatos (2010), os métodos podem ser definidos como um conjunto estruturado de atividades sistemáticas e racionais, cuidadosamente planejadas e organizadas, que têm como principal finalidade orientar a investigação e a construção do conhecimento. Por meio deles, é possível alcançar resultados mais confiáveis e precisos, garantindo a obtenção de informações válidas e verdadeiras com maior segurança, eficiência e economia de recursos, contribuindo assim para a solidez e a credibilidade do processo de pesquisa e análise.

Sendo assim, este trabalho analisou a elaboração de um plano de negócios no modelo SEBRAE (2013), para verificar se há viabilidade na abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR.

Na pesquisa do público-alvo, foi estipulado como população os moradores do município de Rio Azul- PR, (segundo os dados do IBGE 2022), que apontam 14.025 mil habitantes, onde homens e mulheres foram convidados a realizar a pesquisa e assim chegando à amostra as 108 pessoas que responderam ao questionário, que foi aplicado durante o período de 35 dias, iniciando dia 18/06/2024 e encerrando dia 24/07/2024.

O questionário foi composto por 21 perguntas, as quais 14 eram fechadas, 3 abertas e 4 de múltipla escolha, específicas do ramo alimentício, abordando os possíveis clientes de modo quanti-qualitativo, sendo aplicado por meio da plataforma eletrônica Formulários Google.

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

### **3.1 PLANO DE NEGÓCIOS**

O Plano de Negócios é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento. As utilidades do plano são muitas, algumas delas são: Cobre os aspectos internos e externos do negócio; Abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio, funciona como uma visão integrada e sistematizada dele; Serve como um guia abrangente para a condução do negócio; Informa o mercado, principalmente os investidores, bancos e financeiras a respeito do negócio; Divulga os

parceiros internos e externos as características no negócio; Funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio (CHIAVENATO 2012).

Para ser compreendido dos vários aspectos envolvidos, o plano de negócio é dividido em capítulos, os quais Chiavenato (2012) descreve:

Quadro 1 – Estrutura de um Plano de Negócios

<b>Conceito</b>	<b>Descrição</b>
Sumário executivo	Introdução ao negócio, incluindo dados do empreendedor e sócios, experiência profissional, atribuições, informações gerenciais, missão do negócio, fontes de recursos, entre outros.
Análise de mercado	Estudo do público-alvo, comportamento de compra, mercado de fornecedores e concorrentes, auxiliando no posicionamento do negócio.
Plano de marketing	Descrição dos produtos e serviços, características, preços, estrutura, formas de comercialização e distribuição, estratégias promocionais e localização do negócio.
Plano operacional	Arranjo físico das instalações, processo produtivo, equipamentos, equipe operacional e volume de produção inicial, fornecendo uma visão da capacidade produtiva.
Plano financeiro	Estimativas de investimentos, capital de giro, fluxo de caixa, faturamento mensal, custos e demonstrativo de resultados (DRE). Ainda inclui os indicadores lucratividade, ponto de equilíbrio, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.
Avaliação estratégica	Análise SWOT, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio.

Fonte: CHIAVENATO (2012)

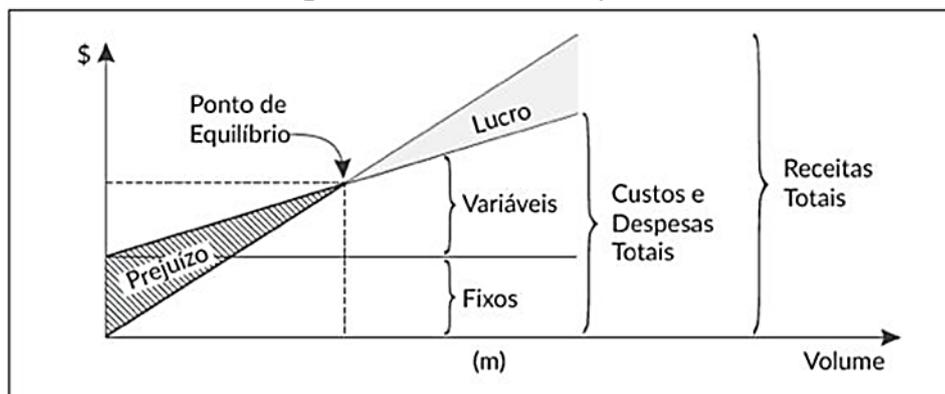
Segundo SEBRAE (2013), “Plano de Negócio como um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”. Permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

### 3.1.1 Conceito de Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio, nasce da conjunção dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais. Estas, em uma economia de mercado, têm uma representação macroeconômica também não linear. E existem vários tipos de PE que a empresa pode aplicar na empresa para obter resultados (MARTINS 2023, p.242).

Simplificando as visualizações e admitindo como absolutamente lineares as representações tanto da Receitas quanto dos Custos e Despesas, teremos a seguinte representação:

Figura 1 – Ponto de Equilíbrio



Fonte: Adaptado de (MARTINS 2023, p. 242).

Ponto de equilíbrio é uma importante ferramenta de gestão financeira para identificar o volume mínimo de faturamento necessário para não haver prejuízo na empresa (SEBRAE 2013).

### 3.1.2 Conceito de Lucratividade

“É um indicador que mede o lucro líquido em relação as vendas. É um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade.” (SEBRAE 2013, p.101).

Para Dornelas (2023), o indicador de lucratividade desempenha um papel fundamental na análise da atratividade de uma empresa sob a perspectiva dos investidores, pois é utilizado como uma ferramenta essencial para justificar e embasar decisões de investimento. Esse índice permite avaliar a capacidade da organização de gerar lucros a partir de suas operações.

### 3.1.3 Conceito de Rentabilidade

Trata-se de um indicador essencial para avaliar a atratividade de um negócio, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios. Expressa-se em percentual por unidade de tempo, seja mensal ou anual, permitindo uma análise clara do desempenho financeiro. Seu cálculo é feito por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. Para uma avaliação mais precisa, a rentabilidade deve ser comparada com os índices praticados no mercado financeiro, garantindo que o retorno obtido seja competitivo e alinhado às expectativas dos investidores.

### 3.1.4 Conceito de Prazo de retorno do investimento (SEBRAE 2013)

### 3.1.4 Conceito de Prazo de retorno

Para o SEBRAE (2013, p 103) “Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.”

Já Dornelas (2023), aborda o assunto dizendo que O prazo de retorno do investimento, também conhecido como payback, determina o período necessário para recuperar o capital investido inicialmente. Quanto menor for o prazo de payback, mais atrativo se torna o projeto de investimento, pois indica uma recuperação mais rápida do capital aplicado.

### 3.3 RAMO DA EMPRESA

Pub é a abreviação de *public house*, que quer dizer casa pública e se refere a um tipo de bar muito comum no Reino Unido. Em sua origem são estabelecimentos comerciais com influências britânicas, onde se vendem refeições e bebidas alcoólicas, tendo como principal mercadoria a cerveja. A ideia de pubs começou na colonização romana na Inglaterra, esses lugares estavam sempre à beira de estradas, estas tabernas se tornaram um lugar para descanso e entretenimento (SEBRAE 2022).

As principais diferenças dos pubs para os bares convencionais brasileiros estão na decoração, onde que normalmente os pubs são temáticos, remetendo a cultura inglesa, irlandesa ou a épocas passadas como tabernas, os frequentadores pois os pubs costumam ter sua vizinhança de clientes, as atrações, pois contam com estilos de jazz, blues e rock britânico, as choperias pois é o ponto de encontro para quem deseja tomar uma deliciosa e gelada cerveja. (SEBRAE 2022).

Segundo Sebrae (2022), que realizou uma pesquisa, bares e restaurantes presentes nos 5.570 municípios brasileiros, o setor congrega um milhão de negócios, representado atualmente 2,7% do PIB nacional, sendo que 40% dessas empresas estão classificadas como Microempreendedores Individuais (MEI) e 50% figuram entre as categorias de micro, pequenas e médias. Somando isso, o hábito de comer fora de casa cresce no País e no último levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), correspondia a 31,1% de todo gasto dos brasileiros com alimentos. As estimativas para este segmento estão otimistas. Segundo o Instituto de Food Service Brasil, esse segmento fatura em média R\$ 178 bilhões e atende cerca de 80 milhões de consumidores mensalmente.

Segundo o site de pesquisa Empresas aqui (2024), o município de Rio azul possui 1.046 empresas, destas 39 tem como principal ramo de atividade o bar e esses estão localizados em maior quantidade na zona rural do município como um espaço mais informal e que levam lazer e descontração para os clientes.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 PÚBLICO-ALVO**

Para a definição do público-alvo do negócio, foi realizada uma pesquisa que obteve resultados tanto sobre o perfil dos entrevistados, quanto a seus interesses em pubs. A definição do público-alvo tem se a partir de filtros usados nessas respostas. Esse filtro foi aplicado nas perguntas voltadas especificamente para o pub, assim analisando o apenas o perfil das pessoas que demonstram interesse neste tipo de entretenimento.

Com essa análise, obtém-se que o público-alvo do negócio, tem preferência para frequentar o pub na sexta-feira e no sábado, uma ou mais vezes por mês ou em alguma data comemorativa particular como aniversário. Procuram esse espaço por ser diferenciado, pela comida e por oferecer atrações como shows ao vivo e preferem que seja de músicas sertanejas. A idade dos que frequentam o espaço está entre 21 a 40 anos, com predominância para mulheres, moradores da região urbana da cidade, com salário entre R\$1.427,00 a R\$3.500,00, que costumam ir acompanhados de seus cônjuges ou amigos e costumam gastar até R\$200,00 em consumo no estabelecimento.

### **4.2 PLANO FINANCEIRO**

Na tabela abaixo, segue o valor do investimento total necessário para a abertura do negócio. Nesse cálculo são abordados os investimentos fixos, referentes às máquinas, equipamentos e estrutura, o capital de giro necessário para que o negócio se sustente financeiramente, e os investimentos pré-operacionais, como reformas e outras despesas de abertura.

Tabela 1 – Investimento total

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>
Investimentos Fixos	R\$68.321,90
Capital de Giro	R\$5.037,12
Investimentos Pré-Operacionais	R\$16.643,82
<b>TOTAL</b>	<b>R\$90.002,84</b>

FONTE: Os autores, 2024.

Como podemos observar na tabela 1, o investimento total necessário para abrir a empresa é de aproximadamente R\$ 90.000,00.

Ainda, para saber se o negócio é sustentável e lucrativo, foi elaborado o demonstrativo de resultados mensal previsto para a empresa, representado na tabela abaixo.

Tabela 2 – Demonstrativo de resultados

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR (R\$)</b>	<b>%</b>
Receita bruta	R\$62.715,50	100%
(-) Custo variável total	R\$25.298,06	40,10%
(=) Margem de contribuição	R\$37.417,44	59,90%
(-) Custos fixos totais	R\$28.161,50	40,21%
= Lucro Líquido	R\$9.255,94	19,68%

FONTE: Os autores, 2024.

No demonstrativo foram abordados o faturamento previsto para a empresa, que foi calculado através de uma previsão de quantidades de vendas dos produtos oferecidos e foram estipulados os custos variáveis destes, bem como os custos fixos que a empresa terá. Com essas informações foi possível prever um lucro mensal de R\$9.255,94.

## 4.3 INDICADORES DE VIABILIDADE

### 4.3.1 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio da empresa será de R\$46.962,27, isso quer dizer que é necessário que a empresa tenha uma receita bruta mensal nesse valor para cobrir todos os seus custos. Segue abaixo cálculo para descobrir o Ponto de Equilíbrio do pub.

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total}}{\text{Receita Total}}$

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{R\$62.715,50 - R\$25.298,06}{R\$62.715,50}$

Índice de Margem de Contribuição=  $\frac{R\$37.417,44}{R\$62.715,50}$

Índice de Margem de Contribuição=0,59966218

Ponto de Equilíbrio (PE)= Custos fixos/ Índice de Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio (PE)= R\$28.161,50/ 0,59966218

Ponto de Equilíbrio (PE)= R\$46.962,27

#### 4.3.2 Lucratividade

A lucratividade é um indicador de desempenho que demonstra em percentual qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. A lucratividade do Boteco Oliveira será de 14,76% ao mês ou 177,12% ao ano, como mostra o resultado do cálculo abaixo:

Lucratividade= Lucro Líquido / Receita Total x 100

Lucratividade= R\$9.255,94/ R\$62.715,50 X 100

Lucratividade= 0,14758616 x 100

Lucratividade= 14,76% a.m. ou 177,12% a.a.

#### 4.3.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um dos indicadores de atratividade do negócio, ela apresenta a taxa de retorno com a qual o investimento total voltará ao empreendedor. No pub a rentabilidade será de 10,28% a.m. ou 123,36% a.a., como mostra o cálculo abaixo:

Rentabilidade= Lucro Líquido / Investimento Total x 100

Rentabilidade= R\$9.255,94/ R\$90.002,84 x 100

Rentabilidade= 0,10284053 x 100

Rentabilidade= 10,28% a.m. ou 123,36% a.a.

#### 4.3.4 Prazo de Retorno do Investimento

O prazo de retorno do investimento, assim como a rentabilidade, é um dos indicadores de atratividade do negócio, porém, ele mostra quanto tempo levará para recuperar todo o investimento feito no empreendimento. No Boteco Oliveira, o prazo de retorno do investimento será de aproximadamente 10 meses, ou seja, menos de um ano para receber seu retorno, como apresentado no cálculo abaixo:

Prazo de Retorno do Investimento= Investimento Total / Lucro Líquido

Prazo de Retorno do Investimento= R\$90.002,84 / R\$9.255,94

Prazo de Retorno do Investimento= 9,7 meses (aproximadamente 10 meses)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios é uma ferramenta utilizada para a análise da viabilidade de um determinado negócio, gerando informações importantes para o sucesso do empreendimento. Com isso, o presente trabalho teve como objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios e o mercado de bares e pubs; Definir o público-alvo do negócio; Apresentar o investimento necessário o demonstrativo de resultados; Demonstrar os indicadores de rentabilidade, lucratividade, prazo de retorno e ponto de equilíbrio.

Como pode-se observar, a revisão bibliográfica trouxe o conceito de plano de negócios e seus indicadores, bem como o conceito de pub, apresentando suas principais características e uma visão de como é o mercado de pubs no Brasil.

Através da pesquisa de mercado realizada, também foi definido o público-alvo da empresa, sendo constituído principalmente por mulheres de 21 a 40 anos de idade, moradores da região urbana da cidade de Rio Azul-PR, com renda entre R\$1.427,00 e R\$3.500,00 que costumam ir acompanhadas de seus cônjuges ou amigos, gastando até R\$200,00 em consumo no estabelecimento.

Além disso, o pub apresenta projeções financeiras que indicam um retorno promissor sobre o investimento, sendo esse de aproximadamente R\$90.000,00, pois com um controle rigoroso dos custos e uma gestão eficiente é possível, segundo as projeções, alcançar um lucro de R\$9.255,94.

Complementando esses dados financeiros, foram calculados os indicadores de viabilidade, com a empresa tendo um ponto de equilíbrio no valor de R\$46.962,27 mensais, uma lucratividade de 14,76% ao mês, rentabilidade de 10,28% ao mês e um prazo de retorno de aproximadamente 10 meses para poder recuperar todo o investimento realizado.

Com isso, conclui-se que ao atingir todos os objetivos específicos, o objetivo geral desse trabalho, que é analisar a viabilidade da abertura de um pub na cidade de Rio Azul – PR, também foi atingido, pois o investimento é financeiramente viável, podendo posicionar o empreendimento como uma referência no mercado local, gerando valor para os empreendedores e para a comunidade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas aos espíritos empreendedores 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo** - Transformando Ideias em Negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531/>. Acesso em: 13 mar. 2025.

EMPRESAQUI, **Dados de empresas do município de Rio Azul**, disponível em: <https://www.empresaquei.com.br/aceso/Empresas.php>. Acessado em 16/04/2024

IBGE, **Dados do município de Rio Azul**, disponível em: [https://cidades.ibge.gov.br/pagina78\\_Historia.html](https://cidades.ibge.gov.br/pagina78_Historia.html). Acesso em: 17/10/2023 às 20:30h.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2023.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 13 de mar. 2025.

SEBRAE. **Ideias de negócio SEBRAE: Pub**. 2022. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/IDEIAS\\_DE\\_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio\\_pub.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/ideia-de-negocio_pub.pdf). Acesso em 13 mar 2025

## ATEÍSMO, RELIGIOSIDADE E RACIONALIDADE NA PÓS-MODERNIDADE

Robson Stigar<sup>1</sup>

Vanessa Roberta Massambani Ruthes<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo abordo a questão da Racionalidade e Religiosidade na Modernidade. Apresentar-se-á um itinerário Religioso e Racionalista, que objetiva analisar suas relações na modernidade. Abordaremos as influências do Iluminismo e naturalismo frente ao espírito científico e religioso moderno, passaremos pelo conceito de ateísmo que emergiu na modernidade, analisaremos o deísmo iluminista diante da religião revelada, bem como a relação entre o ateísmo metodológico e o ateísmo agnóstico e seu diálogo com a sociedade, além das suas características principais frente ao processo de formação cultural e social promovidas por essas correntes filosóficas-teológicas.

**Palavras-Chave:** Religiosidade, Racionalidade, Modernidade.

**Abstract:** This article addresses the issue of Rationality and Religiosity in Modernity. A Religious and Rationalist itinerary will be presented, which aims to analyze their relationships in modernity. We will discuss the influences of the Enlightenment and naturalism against the modern scientific and religious spirit, we will go through the concept of atheism that emerged in modernity, we will analyze the Enlightenment deism in the face of revealed religion, as well as the relationship between methodological atheism and agnostic atheism and its dialogue with society, in addition to its main characteristics facing the process of cultural and social formation promoted by these philosophical-theological currents.

**Keywords:** Religiosity, Rationality, Modernity.

### INTRODUÇÃO

O início do século XXI apresenta uma explosão de novas formas de religiosidade que enfatizam a questão do transcendente e renegam as esferas institucionalizadas, ou seja, vivemos um processo de decline institucional, denominado de secularização da religião e a ascensão da religiosidade laica. Há uma perda da importância da instituição religiosa em prol de outras que oferecem semelhante satisfação das necessidades, mesmo que numa lógica distinta.

Em paralelo a esta situação, as sociedades modernas se caracterizam, dentre outros elementos, por um crescente individualismo. As pessoas já não se sentem presas às culturas e tradições religiosas, entendem que a opção religiosa também é objeto de livre escolha e que a fé pode ser customizada, forjada segundo os interesses de cada um. Os valores tradicionais, que se pretendiam ser como universais, perderam força e legitimidade e foram, por sua vez, substituídos. (BAUMAN, 2011, p. 14-16).

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciência da Religião pela PUCSP. Professor da Faculdade Herrero e do Mosteiro Trapista. E-mail: robsonstigar@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Teologia pela PUCPR – E-mail: vanessamassambaniruthes@gmail.com

Temos, então, uma nova concepção de religiosidade, que não é mais como a antiga: trata-se de uma religiosidade descentralizada, descompromissada com a instituição religiosa e que forja dogmatismos que são customizados de acordo com seus interesses. A questão da secularização e da religiosidade laica, principalmente, após o fim da II Guerra Mundial, tem se ampliado de forma considerável no pensamento ocidental. Este pode ser relacionado com diversas esferas da sociedade: jurídica, política, social, científica, filosófica, artística, econômica, moral e religiosa. Desta forma, podemos afirmar que a crescente laicização das instituições públicas tem ligação direta com as novas formas individualizadas e plurais das religiosidades.

A religiosidade contemporânea, também denominada de laica e/ou ateuista, compõe-se de diversas maneiras de vivenciar a espiritualidade, tendo como experiência partilhada a ausência de crenças na figura de deuses e em elementos associados ao pensamento mágico, além de princípios como a valorização da racionalidade, da autonomia e do bem-estar. Desta forma, é preciso laicizar as pessoas e as estruturas estabelecidas na sociedade civil para usufruir dessa liberdade religiosa.

## **AS LUZES E A RELIGIOSIDADE**

O *Aufklärung* conhecido como Iluminismo, mas também chamado de Esclarecimento, Iluminação, Ilustração, por outros, caracterizou-se por uma brusca mudança das ideias, que defendia o domínio da razão sobre a visão teocêntrica que dominava a Europa desde a Idade Média. Os pensadores defendiam estes ideais e acreditavam que o pensamento racional deveria ser levado adiante substituindo as crenças religiosas e o misticismo, que, segundo eles, bloqueavam a evolução do homem. O ser humano deveria ser desta forma o centro e passar a buscar respostas para as questões que, até então, eram justificadas somente pela fé.

O termo *Luzes* explica-se porque os filósofos da época acreditavam estar iluminando as mentes das pessoas. É, de certo modo, um pensamento herdeiro da tradição do Renascimento e do Humanismo, por defender a valorização do Homem e da Razão. Contrapunham-se à fé cega. Para os iluministas, sua tarefa era a de criar um alicerce para a moral, a ética e a religião, que estivesse em sintonia com a razão imutável do homem. Procurava-se estender a razão como crítica e guia a todos os campos da experiência humana. O Iluminismo foi mais intenso na França, onde

influenciou a Revolução Francesa através de seu lema: Liberdade, igualdade e fraternidade.

O que denominamos por Luzes deve ser compreendido como o conjunto de ideias partilhadas pelos defensores do progresso e da civilização, incluindo a certeza de que o mundo natural era dotado de leis racionais e inteligíveis, passíveis se serem apreendidas pelo conhecimento humano. Assim a doutrina iluminista possuía três pilares comuns à maioria de seus pensadores, são eles: a fé na razão; a permanência da natureza humana ao longo do tempo; a capacidade racional do homem de realizar na história as metas universais do inexorável progresso.

O Iluminismo surgiu em meio a vários acontecimentos políticos e culturais, tais como: a Renascença, que lutara contra tudo o que, de algum modo, pudesse opor-se à autonomia do homem, princípios de autoridades, princípio filosófico-científico e que se dedicara ao estudo da natureza; e a Reforma, que estendera ao campo religioso a luta contra o princípio de autoridade.

O Iluminismo não é somente uso crítico da razão; é também o compromisso de utilizar a razão e os resultados que ela pode obter nos vários campos de pesquisa para melhorar a vida individual e social do homem. Para os filósofos iluministas, o ser humano era naturalmente bom, porém, era corrompido pela sociedade com o passar do tempo. Eles acreditavam que se todos fizessem parte de uma sociedade justa, com direitos iguais a todos, a felicidade comum seria alcançada. Por esta razão, eles eram contra as imposições de caráter religioso, as práticas mercantilistas, o absolutismo do rei e os privilégios dados a nobreza e ao clero.

Segundo o princípio da filosofia Iluminista, cada pessoa deveria pensar por si própria, e não se deixar levar por outras ideologias ou movimentos religiosos que, apesar de não concordarem, eram forçadas a seguir. Pregavam e buscavam uma sociedade “livre”, com a possibilidade de transição de classes e mais oportunidades iguais efetivamente para todos. Os iluministas dão mais valor às ciências modernas do que à tradição filosófica. Não lhes interessa mais apenas a dedução, mas, principalmente, a observação e a experiência, o que teria levado a uma revisão na teoria do conhecimento, com os interesses se deslocando dos princípios em direção ao particular e aos fenômenos, o que já vinha se desenhando no século passado.

Para Kant, o Iluminismo é a saída dos homens do estado de *minoridade*. Esses pensadores iluministas criticavam a superstição, o fanatismo e a intolerância religiosa, pois acreditavam que esses eram os principais obstáculos à construção de um mundo

melhor e mais racional. Segundo os iluministas, cada pessoa deveria pensar por si própria, e não se deixar levar por outras ideologias impostas, que eram forçadas a seguir. Pregavam uma sociedade “livre”, com possibilidades de transição de classes e mais oportunidades iguais para todos.

Segundo Zilles (1991), a religião realiza-se na existência humana, verificando-se nela tanto o apelo de Deus quanto a resposta do homem. Tudo isso, dentro de uma atitude relacional e com a presença do Iluminismo, temos o surgimento de três atitudes unilaterais a respeito do fenômeno religioso: negação total da religião; aceitação total da religião; descrição empírica e análise das diferentes concepções e instituições religiosas.

Karl Marx, por sua vez, negara a religião como ideologia, como instituição social e política reacionária que obstaculiza o progresso da humanidade. Afirmara que a religião impede a libertação total do homem. Marx acreditava que, transformando a filosofia hegeliana da história e o materialismo através de sua análise da consciência de classe de proletariado, podia constatar tendências para transformações revolucionárias, fazendo com que o proletariado seja o sujeito da história (ZILLES, 1991, p. 16).

Como se vê, o movimento iluminista teve grandes significações para a filosofia e a religião. É a partir dele que se têm outros surgimentos de atitudes acerca do fenômeno religioso, dentre eles o deísmo e o agnosticismo. Era o marco de uma grande revolução intelectual. Uma nova forma de pensar, com base no conhecimento dedutivo que deveria iluminar as ações humanas e substituir as explicações religiosas do mundo. O futuro seria a liberdade e da perfectibilidade humana, plenamente conquistadas através do movimento histórico de sua razão em busca do autoconhecimento.

## **OS DEÍSTAS ILUMINISTAS VERSUS A RELIGIÃO REVELADA**

O século XVIII, as doutrinas deístas foram propagadas por homens como Voltaire, Diderot e Rousseau, na França; Alexander Pope, Lord Bolingbroke e Lord Shaftesbury, na Inglaterra; e Thomas Paine, Benjamin Franklin e Thomas Jefferson, na América. Não satisfeitos em condenar os elementos irracionais da religião, os deístas chegaram à denúncia de qualquer forma de fé organizada. O cristianismo não foi mais poupado que as outras religiões. As religiões instituídas eram estigmatizadas

como instrumentos de exploração, que velhacos espertos tinham inventado para possibilitar-lhes a manipulação das massas ignorantes.

O Deísmo é a doutrina fundada na religião natural ou racional, não fundada na revelação histórica, mas na manifestação natural da divindade à razão do homem. Admite a existência de Deus, não enquanto conhecido por uma revelação ou por qualquer dogma, mas na medida em que constitui um ser supremo com atributos totalmente indeterminados, ou seja, questionam a ideia de revelação divina. Para outros, é uma corrente filosófica naturalista que admite a existência de um Deus, através da razão e do livre pensamento, mas sem a relacionar com qualquer dogma ou religião revelada. O termo foi criado no século XVI pelos socinianos (ABBAGNANO, 1998, p. 238).

O Deísmo (*lat. deus, deus*) é etimologicamente um cognato de Teísmo (*gr. theos, deus*), sendo que as duas palavras denotam a crença na existência de um deus ou deuses, sendo a antítese do Ateísmo. O deísmo considera a razão como uma via capaz de nos assegurar da existência de Deus, desconsiderando, para tal fim, a prática de alguma religião denominacional. Os deístas possuem uma cosmovisão onde Deus fez o mundo, mas que não interfere e interage na criação. A crença deísta é que não existem milagres e interferência de Deus na criação. No Deísmo, Deus criou todas as coisas, mas as deixou para que mediante as imutáveis leis da natureza sigam seu curso. O Deísmo possibilitou reflexão no aspecto da tolerância religiosa, o que possibilita um diálogo interreligioso respeitoso.

O deísmo, geralmente considerado uma influente escola de pensamento, declinou em cerca de 1800. O termo “deísta” tornou-se raramente utilizado, mas as crenças deístas, suas ideias e influências, não. Elas podem ser vistas no século XIX, na teologia liberal britânica e na ascensão do Unitarianismo, que adotou muitas das suas crenças e ideias. Kant apresenta o deísmo como algo que caracteriza a posição de quem só admite um conhecimento do Ser originário por via da razão pura, mediante conceitos meramente transcendentais (teologia transcendental).

## **ATEÍSMO VERSUS RELIGIOSIDADE**

A discussão sobre ateísmo é tão antiga quanto a discussão sobre religião. A história do ateísmo é muito mais uma história de comportamento, que vai além meramente das ideias, evidenciando, assim, a contribuição do ateísmo enquanto atitude positiva, numa descrença ativa, e não apenas sendo visto enquanto atitude de

negatividade e negação. Podemos afirmar que existem dois tipos de ateus: os que afirmam que Deus não existe e aqueles que declaram não haver espaço para um ser transcendente nas relações humanas. Assim, não podemos perder de vista, à partida, que o fenômeno do ateísmo é complexo.

O ateísmo impôs-se em força a partir da grande guerra travada no crucial século XIX e primeira metade do século XX pela razão e pela cultura tardomodernas contra a fé religiosa. O termo *atheos*, segundo Bremmer (2010), surge após a morte de Sócrates, significando “sem deuses”. Dowell (1999) define o ateísmo como toda forma de descrença existencial ou intelectual em um deus ou em deuses de caráter pessoal que se ocupam com o destino humano.

A primeira análise do ateísmo que a história da filosofia recorda é a de Platão, no X livro das Leis. Platão considera três formas de Ateísmo: negação da divindade; crenças de que a divindade existe, mas que não cuida das coisas humanas; crenças de que a divindade pode tornar-se propícia com doações e oferendas. (ABAGNANO, 1998, p.87-89)

O Ateísmo é, de forma geral, a negação da causalidade de Deus. O reconhecimento da existência de Deus pode ser acompanhado pelo ateísmo se não incluir também o reconhecimento da causalidade específica de Deus. O ateu admite que o princípio original da ordem tem alguma analogia remota com a própria razão. Já a reflexão entre ciência e religião é umas das mais antigas da humanidade; a variante é que cada cientista tem uma visão diferente sobre as religiões e a possibilidade da existência de um deus.

O que o ateísmo enfatiza é a substituição da ideia de Deus pela de um dever coletivo sagrado e da emoção da fé religiosa por uma piedade considerada mais natural. Com tudo isto, o ateísmo se aproxima muito de algum tipo de deísmo. Durkheim certamente não hesitaria em observar que, se o ateísmo podia ser pensado como uma prática realizada por uma comunidade, que a entende como um dever sagrado e como uma reação de piedade natural no homem, sociologicamente deve-se falar de uma religião – enquanto fé e celebração litúrgica ou social – com as outras formas de religião.

Para os ateus, Deus foi inventado não uma vez, claro, mas muitas vezes, em muitas culturas. As semelhanças da invenção devem-se às semelhanças da natureza e experiência humanas. Nascimento, sexo, sofrimento e morte são universais. As

imagens de Deus e das experiências divinas, bem como a utilidade da invenção, refletem-se na universalidade das experiências compartilhadas.

Para Walters (2015), o ateísmo pode ser subdividido em positivo (descrença ativa em deus) e negativo (ausente crença em deus), em que todos os ateus positivos são negativos, mas nem todos os negativos são positivos. Dentro dessa categoria, ainda, subdividem-se em militantes (crença em deus como sendo errônea) e moderados (crença em deus injustificada). Ainda com relação à categorização dos ateus, eles podem ser práticos, em que a descrença que subsidia a sua visão de mundo e vida cotidiana; e filosóficos, em que a descrença é refletida apenas intelectualmente.

O ateísmo no século XX sofre influências da filosofia e ciências naturais, tendo sido marcado, principalmente, pela escola de existencialismo ateu, composta por Jean Paul Sartre, Simone de Beauvoir e Albert Camus. Dentre os principais teóricos que contribuíram para o pensamento ateu nos séculos XIX, XX e XXI, destacam-se Karl Marx, no ateísmo socioeconômico; Ludwig Feuerbach, com seu ateísmo antropológico; Friedrich Nietzsche, Michel Onfray e Comte-Sponville, na filosofia; Sigmund Freud, Arthur Schopenhauer e Nicolai Hartmann, no ateísmo psicológico; discutindo, em suas teorias, sobre as religiões e a necessidade do ateísmo ou descrença religiosa.

## **O ATEÍSMO METODOLÓGICO FRENTE A TEOLOGIA E CIÊNCIA DA RELIGIÃO**

Uma característica muito importante das pesquisas científicas, por afetar diretamente o resultado das investigações acadêmicas, é sua atitude frente ao objeto, pois há uma preocupação em não cair em visões parciais. Desta forma, as construções devem se pautar na abordagem ética, ou seja, no crivo analítico a partir das categorias (históricas, sociais, políticas, culturais, psicológicas, comparativas, econômicas) elencadas para a pesquisa.

Em linhas gerais, podemos apresentar o ateísmo metodológico como uma regra epistemológica que prescreve que, não importando a posição filosófica do pesquisador ou cientista, ele não deve apelar para hipóteses que envolvam a ação de Deus ou deuses para explicar fenômenos naturais. Este princípio metodológico é aceito e usado mesmo por cientistas religiosos e acadêmicos que não são ateus filosóficos. É relevante destacar a lição de Peter Berger, que ensinava ser necessário um ateísmo metodológico quando analisava a religião dentro da sociedade.

É um tanto quanto difícil ver onde o ateísmo metodológico e o agnosticismo metodológico foram distintos adequadamente um do outro. Nenhuma das duas posições admite explicações teístas, mágicas ou sobrenaturais para os fenômenos históricos. Nenhuma das duas posições metodológicas pode observar o sobrenatural nos objetos de estudo, nos dados e, portanto, nenhuma das posições faz alegações sugestivas. Eles diferem apenas em julgamentos meta-históricos, que não interfeririam em suas explicações reais, o que seria, em minha teoria, isomórfico, pois ambos empregam apenas esquemas explicativos naturistas (STERN, 2017, p. 81).

A Ciência da Religião como ciência autônoma tem essa proposta de realizar a análise do fenômeno religioso a partir de um método científico. Para que essa investigação seja considerada epistêmica, ela deve se ater a princípios universais; ser verificável; contingente; e ter como ponto de partida a neutralidade axiológica e o ateísmo metodológico. Destaca-se que os cientistas das religiões não deveriam operar diferentemente dos cientistas de outras disciplinas, não havendo, assim, necessidade de recorrerem a abordagens metacientíficas; basta haver neutralidade científica.

O conceito de Ciência da Religião foi apresentado primeiramente pelo filósofo, filólogo e indólogo Friedrich Max Müller (1823-1900), tido como pai desta disciplina, por ser o fundador desta área acadêmica, considerada como interdisciplinar por envolver outras disciplinas, que serão posteriormente denominadas de subdisciplinas ou subáreas. Muller concebia a Ciência da Religião como disciplina comparativa que busca pelo conhecimento das religiões e, para tal, necessita do ateísmo metodológico, ou seja, de uma posição imparcial. Desta forma, a ciência da religião deve examinar as religiões como construções sociais, desconsiderando as alegações de seus adeptos de que suas crenças são revelações divinas.

Segundo Hock (2010), a Ciência da Religião é a disciplina empírica que investiga sistematicamente a religião em todas as suas manifestações e fenômenos e, para isso, necessita do ateísmo metodológico, ou seja, neutralidade. Um elemento-chave é o compromisso de seus representantes com o ideal da neutralidade frente aos objetos de estudo. Não se questiona a “verdade” ou a “qualidade” de uma religião. Do ponto de vista metodológico, religiões são “sistemas de sentido formalmente idênticos”. É especificamente este princípio meteórico que distingue a Ciência da Religião da Teologia.

O objetivo da Ciência da Religião é fazer um inventário especializado, o mais abrangente possível. Para tal, espera-se do cientista da religião uma suspensão de juízo, também chamado de “ateísmo metodológico”, que deixe sua crença pessoal entre parênteses. Em outras palavras, espera-se um compromisso ético-científico do pesquisador para com o objeto de forma que a utilização da perspectiva ética e a adoção do agnosticismo metodológico são condições *sine quibus non* para cientistas das religiões realizarem seu trabalho.

Os cientistas da religião possuem certa liberdade acadêmica e científica, “não prestam um serviço institucional, como os teólogos”, “não são comandados por nenhum bispo, nem obrigados a dar satisfação a nenhuma instância superior”. Assim sendo, os cientistas da religião gozam de um arco potencialmente ilimitado na hora de escolher o seu objeto de estudo, à qual se dedicarão infinitamente, só podendo ser constrangidos e limitados apenas pela própria incompetência (GRESCHAT, 2005, p. 56).

O fenômeno religioso transita por todos os campos sociais, aponta e se reflete nas variadas formas do conhecimento humano. Assim, como vimos, o ser humano e o pesquisador terão de buscar junto com a Ciência da Religião auxílio em outras disciplinas, na psicologia, na sociologia, na antropologia, na filosofia, na teologia, dentre outras áreas, para formar-se integralmente, bem como compreender a realidade circundante, que só será possível com neutralidade científica, que é a proposta do ateísmo metodológico.

Em suma, o campo de conhecimento das Ciências da Religião é interdisciplinar e recebe colaborações teóricas de diversas áreas do conhecimento: História, Sociologia, Antropologia, Psicologia, Filosofia, Linguística, Teologia, dentre outras áreas, sendo necessário um recorte epistemológico e metodológico em busca de uma hermenêutica sem perder de vista o objetivo principal e o ateísmo metodológico que vai garantir a neutralidade científica.

Segundo Lacoste (2004), teologia é a reflexão ou especulação acerca da Realidade última, que parte dos dados oferecidos por determinada tradição espiritual que pode, ou não, chegar à adoração da Realidade afirmada. Entretanto, Paul Tillich tem a teologia como ciência normativa da religião. Até pouco tempo atrás, ainda na Idade Moderna, a Teologia apresentava-se como a única autoridade frente aos assuntos religiosos. Foi com o Iluminismo que este paradigma começou a ser rompido. Entretanto, até os dias de hoje, as arestas continuam precisando ser aparadas.

Para Moltmann (2005), a teologia possui um só problema: Deus. A Teologia não é nem pretende ser uma ciência objetiva, mas apresenta-se como um saber existencial; a Teologia cristã em específica é uma Teologia do Reino de Deus. A teologia, enquanto disciplina, pesquisa, define, averigua e entende todos os fatos hermenêuticos, colocações teológicas, palestras, ensinamentos e demais considerações em relação à interpretação das Escrituras, seja em que cultura religiosa for. Sua preocupação é garantir interpretações corretas dos escritos sagrados.

A teologia, embora possa questionar um ou mais dados ou a interpretação destes que nos chegam via tradição, não questiona a tradição em si, uma vez que admite como premissa de sua reflexão ser a tradição uma consistente doadora de sentido, isto é, uma fonte com razoáveis chances de ser verdadeira por remontar a um conjunto coerente de testemunhas referenciais, por sua vez conectadas a uma origem ontológica presumida.

Para Greschat (2005), os teólogos investigam a religião à qual pertencem; os cientistas da religião geralmente se ocupam de outra que não a própria. O teólogo tem o objetivo de proteger e enriquecer sua tradição religiosa, ou seja, tem um interesse religioso e não científico propriamente. Segundo este autor, os teólogos estudam uma religião alheia a partir da própria fé, tomando a própria religião como referência. Com seus critérios, avaliarão se os demais sistemas são “mais próximos” ou “mais distantes” de sua própria tradição. Tais procedimentos impedem um verdadeiro conhecimento da fé alheia. Do teólogo se exige uma suspensão do ateísmo, um “teísmo” metodológico, que deixe sua eventual descrença pessoal entre parênteses e pressuponha a via mística ou a espiritualidade como condutoras de auto-conhecimento e de inteligência da raiz ontológica da realidade.

Segundo Ford (2005), a palavra “teologia” comporta muitos significados e aproximações conotativas tais como o “pensamento religioso”, “filosofia religiosa”, bem como vários termos técnicos focados para o ensino e para dimensão deliberativa de determinadas religiões, chegando algumas vezes a assumir o significado de “sabedoria”. Este autor também faz uma indicação em relação ao próprio termo “Teologia”; de acordo com o autor, o nome não é utilizado em todas as tradições religiosas e até é rejeitado por algumas tradições e, por isso, é um termo que deve ser pensando em sua historicidade.

De acordo com Ford (2005), na verdade, a sabedoria (embora em si uma ideia complexa com diferentes significados e termos análogos em diferentes tradições) é

talvez o termo mais abrangente e menos controverso para definir a teologia, tendo em vista que “Sabedoria” pode abraçar significados como descrever, compreender, explicar, conhecer e decidir, não só com relação a assuntos, de fato, empíricos, mas também com relação aos valores, normas, crenças e na formação de vidas, comunidades e instituições.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como vimos, com o Iluminismo e o cientificismo, tentou-se desacreditar a religião. Todavia, não houve êxito neste intento. Pelo contrário, a religião permanece importante, crescente e completamente envolvida na sociedade moderna. Com o nascimento da modernidade, a humanidade entra no cientificismo, no mundo do racionalismo lógico e matemático, econômico e lucrativo. O ser humano rompeu com o misticismo da Idade Média e se emaranhou no mundo da racionalidade, banhada de racionalização e racionalismo, nos conceitos de Edgar Morin, com acertos e desacertos em todas as áreas da ciência e do pensamento (MORIN, 2005, p. 157).

Assim, entendemos que a religião e a religiosidade também fazem parte do rol de disciplinas e de saberes que podem e devem fazer parte deste diálogo que Morin propõe junto a este novo paradigma racional, que visa a refletir o ser humano e o mundo em sua totalidade. Como podemos observar, a complexidade não exclui a religiosidade, pelo contrário, existe um processo de inclusão, devido ao próprio diálogo e respeito que deve existir junto às demais áreas dos saberes.

Constatamos que o pensamento mágico que sustenta a fé nas religiões tradicionais é substituído por uma espiritualidade laica, por um discurso científico e pela lógica racional, mantendo-se, entretanto, estrutura e mecanismos similares de pactuação entre as pessoas. Observamos que retomam os fundamentos do humanismo, associados a isso os princípios da laicidade, tomados de modo a buscar uma eliminação das religiões no sentido que tradicionalmente se conhece.

Observamos que as sociedades atuais terão cada vez mais que dialogar com o pluralismo, e a diversidade, por sua vez, deverá ser cada vez mais reconhecida e valorizada. Uma breve passagem sobre as ideias centrais desenvolvidas por Edgar Morin sobre a ciência, o conhecimento, a humanidade e a razão, em especial sobre suas perspectivas no evoluir do atual século, revelam estreitas ligações com pressupostos oriundos da pós-modernidade.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1998.

ALVES, Rubem. **O que é religião?** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

BOTTON, Alain de. **Religião para ateus**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

CASSIRER, Ernest. **A filosofia do Iluminismo**. Campinas: Ed. Unicamp, 1994.

COMTE-SPONVILLE, André. **O espírito do ateísmo: introdução a uma espiritualidade sem Deus**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

EUCKEN, R. **Sentido e o valor da vida**. Rio de Janeiro: Opera Mundo, 1973.

FORD, David F. **Routledge Companion to the Study of Religion**. Oxford: Blackwell, 2005.

GRESCHAT, H. J. **O que é ciência da religião?** São Paulo: Paulinas, 2005.

HOCK, Klaus. **Introdução à Ciência da Religião**. São Paulo: Loyola, 2010.

LACOSTE, J.-Yves. **Dicionário Crítico de Teologia**. São Paulo: Paulinas, 2004.

SMART, Roderick Ninian. **The science of religion and the sociology of knowledge: some methodological questions**. Princeton: Princeton University, 1973.

STARK, Rodney; BAINBRIDGE, William Sims. **Uma teoria da religião**. São Paulo: Paulinas, 2008.

USARSK, Frank. **Constituintes da ciência da religião**. São Paulo: Paulinas, 2006.

ZILLES, Urbano. **Filosofia da Religião**. São Paulo: Edições Paulinas, 1991.

WALTERS, K. **Ateísmo: um guia para crentes e não crentes**. São Paulo: Paulinas, 2015.

## COMO O ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO GARANTE A DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA DAS MULHERES GESTANTES E PARTURIENTES

Nicolle czornobay da Rocha (dir-nicolerocha@ugv.edu.br) - UGV<sup>1</sup>  
Emanuéli Bueno da Rocha - UGV<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo possui como objetivo e ideia principal, relatar sobre como o ordenamento jurídico pátrio assegura os direitos fundamentais inerentes às gestantes, parturientes e, até mesmo, as puérperas, quando da caracterização da violência obstétrica (VO) também chamada de violência médica contra parturiente, tendo em vista que, esse tipo de violência pode ser física, sexual, verbal, psicológica, material, dentre outras. Além disso, pode ainda englobar procedimentos desnecessários e invasivos ao corpo da mulher, por exemplo, a tricotomia, episiotomias, uso de ocitocina, restrições ao leito no pré-parto, como também, a ausência de acompanhante durante o parto. Diversos são os relatos feitos por mulheres que sofreram este tipo de violência, e por consequência, tiveram seus direitos fundamentais desrespeitados pelos profissionais da saúde, os quais deixaram de respeitar a ética médica, tanto durante a gestação, quanto no momento do parto, e ainda, no puerpério destas mulheres, outrossim, também será discutido sobre como o ordenamento jurídico brasileiro garante a dignidade da mulher gestante e seus desdobramentos, com o relato de algumas vítimas e papel das doulas como asseguradoras destes direitos fundamentais das mulheres. O artigo usará a metodologia de pesquisa bibliográfica em artigos, livros, monografias, publicações, jurisprudências envolvendo o tema, como também, análise de relatos de algumas vítimas e de documentos oficiais do governo brasileiro com ênfase nos direitos das mulheres gestantes e parturientes.

**Palavras-chave:** Violência obstétrica. Ordenamento jurídico brasileiro. Ética médica. Direitos fundamentais das mulheres parturientes. Atendimento humanizado da doula.

**ABSTRACT:** This article aims to report on how the Brazilian legal system ensures the fundamental rights inherent to pregnant women, parturients and even postpartum women when characterizing obstetric violence (OV), also called medical violence against parturients, considering that this type of violence can be physical, sexual, verbal, psychological, material, among others. In addition, it can also include unnecessary and invasive procedures to the woman's body, for example, trichotomy, episiotomies, use of oxytocin, restrictions on the bed in the pre-delivery period, as well as the absence of a companion during childbirth. There are several reports from women who suffered this type of violence and, as a result, had their fundamental rights disrespected by health professionals, who failed to respect medical ethics, both during pregnancy and at the time of birth, and even in the postpartum period of these women. Furthermore, it will also discuss how the Brazilian legal system guarantees the dignity of pregnant women and its consequences, with the reports of some victims and the role of doulas as guarantors of these fundamental rights of women. The article will use the methodology of bibliographic research in articles, books, monographs, publications, case law involving the subject, as well as analysis of reports from some victims and official documents of the Brazilian government with an emphasis on the rights of pregnant women and women in labor.

**Keywords:** Obstetric violence. Brazilian legal system. Medical ethics. Fundamental rights of women in labor. Humanized care of the doula.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 10º período do curso de Direito - UGV – Centro Universitário. Email: UGV – Centro Universitário E-mail: dir-nicolerocha@ugv.edu.br

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela UGV Centro Universitário. Professora do colegiado de Direito na UGV Centro Universitário. Pós-Graduanda em Direitos Humanos e Questões étnicos sociais. Pós-Graduanda em Ciências Políticas. Pós-Graduanda em Filosofia, Sociologia e Ciências Sociais. Pós-Graduada em Direito Penal e Processo Penal; Pós-Graduada em Direito da Família e Sucessões. Advogada. E-mail: prof\_emanuelibaiak@ugv.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre todos os direitos fundamentais adquiridos na Constituição da República Federativa de 1988, o direito à autonomia sobre o próprio corpo, de dignidade da pessoa humana e de inviolabilidade do corpo são os principais quando se trata dos direitos relacionados às gestantes e parturientes, visto que diversas leis protegem a gravidez e posteriormente a mãe e o seu filho.

Entretanto, por mais que esses direitos sejam assegurados no ordenamento jurídico, isto não impede que a violência obstétrica nas clínicas de saúde pública ou particular continue acontecendo.

Neste aspecto, um dos principais meios de se avaliar o artigo ora desenvolvido é estudar os direitos das mulheres gestantes e parturientes, como também a importância do papel das doulas nestes casos, como asseguradoras dos direitos deste grupo de mulheres.

Outrossim, a delimitação temporal analisada será da última década devido aos relatos serem mais recentes e com os dados atualizados da realidade da violência obstétrica, e além disto, o local será todo o território brasileiro nas redes públicas e privadas de saúde, e quanto ao sujeito em que a pesquisa estará voltada, serão todas as mulheres que sofreram violência obstétrica, tanto no pré-parto, parto e no pós-parto.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Somente com o advento da Constituição de 1988 a autonomia da mulher ganhou maior destaque e expressividade, uma vez que foi apreciada como um dos direitos fundamentais, os quais são determinados como cláusulas pétreas.

Diferentemente das disposições contidas nos dispositivos legais anteriores, os quais beneficiavam demasiadamente e exclusivamente o patriarca da família, isto é, o *pater familias*, a CRFB/88 estabeleceu a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres, e assim, restou vedadas quaisquer diferenciações arbitrárias ou absurdas que não estejam norteadas pelas diretrizes da Constituição vigente. (Brasil, 1988 *apud* Fritzen, 2021, p. 39).

Neste sentido, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 5º (inciso I), 6º e 7º (incisos XVIII, XIX e XX), prevê diversos direitos fundamentais, os quais asseguram a dignidade da pessoa humana, bem como, a proteção à maternidade, a liberdade de escolha, a garantia de emprego para a mulher

gestante, a licença maternidade, o salário maternidade, dentre outros direitos. Por conseguinte, o constituinte importou-se em garantir um tratamento digno para as mulheres parturientes (Brasil, 1988).

É válido ressaltar que o artigo 6º da Constituição, expressa claramente que, (Brasil, 1988):

São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”, sendo assim a parturiente que tiver os seus direitos violados poderá requerer uma indenização pelo dano sofrido.

Sendo assim, as mulheres passaram a ter assegurado a proteção à maternidade, bem como todo o seu ciclo gestacional também deve estar garantido por lei, para uma gravidez tranquila e sem a intercorrência da violência obstétrica, visto que há um cuidado do legislador de tentar propiciar um tratamento digno às gestantes e parturientes, além de uma preocupação com a conduta que lhe é ofertada (Fritzen, 2021).

Outrossim, conforme os termos do artigo 198, inciso II da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, as ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada a qual precisa garantir atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem o prejuízo aos serviços essenciais (Brasil, 1988), e assim, só é possível afirmar que este atendimento integral concretizou-se de forma efetiva quando todos os direitos previstos e as políticas públicas desenvolvidas e implementadas são garantidas às mulheres gestantes e parturientes, segundo o que defende Laura Gonçalves Cardoso (2022).

No mais, como uma prova desse cuidado do legislador com as gestantes e parturientes, foi criada e instituída a Lei nº 9.263/1996, a qual regula o § 7º do artigo 226 da Constituição de 1988, uma vez que trata do planejamento familiar, visto que é um direito inerente a todo cidadão brasileiro. À vista disto, com o objetivo de promover ações de atendimento à saúde reprodutiva, o parágrafo único, conjuntamente com seus incisos, do artigo 3º da referida Lei estabelece que (Brasil, 1996):

Art. 3º O planejamento familiar é parte integrante do conjunto de ações de atenção à mulher, ao homem ou ao casal, dentro de uma visão de atendimento global e integral à saúde.

Parágrafo único - As instâncias gestoras do Sistema Único de Saúde, em todos os seus níveis, na prestação das ações previstas no caput, obrigam-se a garantir, em toda a sua rede de serviços, no que respeita a atenção à mulher, ao homem ou ao casal, programa de atenção integral à saúde, em todos os seus ciclos vitais, que inclua, como atividades básicas, entre outras:

- I - a assistência à concepção e contracepção;
- II - o atendimento pré-natal;
- III - a assistência ao parto, ao puerpério e ao neonato;
- IV - o controle das doenças sexualmente transmissíveis;
- ~~V - o controle e prevenção do câncer cérvico-uterino, do câncer de mama e do câncer de pênis;~~
- V - o controle e a prevenção dos cânceres cérvico-uterino, de mama, de próstata e de pênis. (Redação dada pela Lei nº 13.045, de 2014).

Dessarte, o Ministério da Saúde na Portaria nº 569, de 1º de junho de 2000, instituiu o Programa de Humanização no Pré-natal e Nascimento, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), dado que tinha por objetivo o desenvolvimento de ações de promoção, prevenção e assistência à saúde das gestantes e das crianças recém-nascidas, principalmente com um atendimento obstétrico e neonatal de qualidade, digno, humanizado e com segurança (MS, 2000).

Além disto, o Ministério da Saúde ao criar esta portaria levou em consideração a necessidade de ampliar os esforços para que houvesse a redução das altas taxas de morbimortalidade materna, perinatal e neonatal registradas no Brasil, também reconheceu que era preciso estimular aperfeiçoamento do sistema de assistência à saúde das gestantes e parturientes, ao regulamentar e integralizar os atendimentos prestados no período gestacional, por exemplo um pré-natal de qualidade, do mesmo modo que no momento do parto nos níveis ambulatoriais básicos e especializados, ponderando o nível de risco que a parturiente possui para que o atendimento hospital em geral pudesse asseverar a integralidade assistencial obstétrica e neonatal (MS, 2000).

Similarmente, de acordo com o que é defendido e expressado pela Organização Mundial da Saúde, a humanização da assistência obstétrica e neonatal são de suma importância, para um adequado acompanhamento do ciclo gravídico-puerperal, portanto é válido dizer que o desrespeito, abusos e maus-tratos devem ser eliminados da vivência hospitalar, pois as mulheres grávidas devem ser tratadas com dignidade e compaixão pelos profissionais de saúde, sendo que os Sistemas de Saúde devem ser os responsáveis pela maneira que as parturientes são tratadas durante o parto, além de garantir o desenvolvimento e implementação das políticas sobre direitos e normas éticas, e assim é garantido a incorporação de condutas médicas acolhedoras e não desnecessariamente intervencionais (OMS, 2014).

Nesse viés, a Portaria nº 1.067 de 4 de julho de 2005 do Ministério da Saúde já havia instituído a Política Nacional de Atenção Obstétrica e Neonatal, a qual estabelece que toda gestante tem direito ao acesso a atendimento que seja digno,

humanizado, seguro e de qualidade no decorrer da gestação, parto e puerpério, bem como a um acompanhamento pré-natal adequado e à presença de um acompanhante durante o trabalho de parto e pós-parto imediato (MS, 2005).

Outrossim, o neonato também possui o mesmo direito a um atendimento que seja humanizado e que garanta a sua dignidade. À vista disso, tanto a parturiente quanto o seu filho são sujeitos de diversos direitos, incluindo a autonomia e protagonismo, pois a gestante deve ser acolhida e tratada com respeito desde o início da gravidez e, ao seu final, ter o nascimento saudável do seu filho e o bem-estar de ambos (MS, 2005).

Dessa maneira, não faltam orientações técnicas sobre quais são os procedimentos necessários para a humanização nos atendimentos obstétricos. Diante disso, a Lei nº 11.634 de 27 de dezembro de 2007 dispõe sobre o direito inerente a gestante ao conhecimento e a vinculação à maternidade onde receberá a devida assistência médica para a realização do parto ou na qual ela deverá ser atendida no caso de acontecer alguma intercorrência pré-natal, no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS, visto que a maternidade necessita ser comprovadamente apta para prestar a assistência, conforme a situação de risco gestacional, bem como em situações envolvendo o período puerperal (Brasil, 2007).

Vale ressaltar que Lei nº 11.108/2005, citada anteriormente, é um grande exemplo de acolhimento, humanização e empatia com a gestante e parturiente durante todo o ciclo gravídico-puerperal, pois no âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS é permitido que a gestante escolha um acompanhante para ficar junto a ela durante todos os momentos de trabalho de parto, parto e pós-parto imediato (puerpério), uma vez que a mulher se encontra em um momento mais delicado e vulnerável e por vezes precisa de uma pessoa para assegurar e fazer valer os seus direitos fundamentais, mas ela também pode optar por não tê-lo (Brasil, 2005).

Deste modo, em especial o Estado de Santa Catarina possui em seu ordenamento jurídico a Lei nº 16.869 de 5 de janeiro de 2016, a qual trata sobre a presença das doulas durante todo o período de trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, além de estabelecer outras providências. Posteriormente ela foi alterada pela Lei nº 17.331 de 20 de novembro de 2017, para que houvesse a retirada das atribuições delegadas aos Municípios (artigo 3º). Contudo, essa Lei esclareceu que em seu artigo 1º, §§ 1º e 2º (Brasil, 2016 e 2017):

Art. 1º As maternidades, casas de parto e estabelecimentos hospitalares congêneres, da rede pública e privada do Estado de Santa Catarina, ficam obrigados a permitir a presença de doulas durante todo o período de trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, sempre que solicitadas pela parturiente, sem ônus e sem vínculos empregatícios com os estabelecimentos acima especificados.

§ 1º Para os efeitos desta Lei e em conformidade com a qualificação da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), código 3221-35, doulas são acompanhantes de parto escolhidas livremente pelas gestantes e parturientes que visam prestar suporte contínuo à gestante no ciclo gravídico puerperal, favorecendo a evolução do parto e bem-estar da gestante, com certificação ocupacional em curso para essa finalidade.

§ 2º A presença das doulas não se confunde com a presença do acompanhante instituído pela Lei federal nº 11.108, de 7 de abril de 2005.

Isto significa, que a gestante e parturiente pode ser acompanhada pela sua doula e mais um companheiro de sua escolha para todos os momentos do trabalho de parto até o pós-parto imediato, sendo que o descumprimento da referida lei acarreta algumas penalidades descritas no artigo 3º, seus incisos e parágrafo único (Brasil, 2016/2017).

Recentemente outra lei ordinária nº 18.964, de 4 de julho de 2024, também é conhecida como Lei Melissa Afonso Pacheco, foi aprovada em Santa Catarina, a qual institui o direito das mulheres parturientes de receberem atenção integral à saúde nos casos de perda gestacional espontânea, natimorto e perda neonatal que tenham sido submetidas à violência obstétrica e ainda estabelece outras providências, visto que no seu 1º artigo deixa claro os direitos das mulheres, pois (Brasil, 2024):

Art. 1º. Fica instituído o direito das mulheres parturientes de receberem atenção integral à saúde, nas unidades prestadoras de serviços públicos e privados de saúde, contratados ou conveniados, integrantes ou não do Sistema Único de Saúde (SUS), nos casos de perda gestacional espontânea, natimorto e perda neonatal, ou submetidas à violência obstétrica.

Por fim, as leis, decretos e portarias regulamentadoras dos direitos fundamentais das mulheres previstos na Constituição Brasileira de 1988, como direito à vida, à saúde, à integridade física e mental, dentre outros, precisam ser seguidas corretamente pelas instituições hospitalares públicas ou privadas, para os princípios da dignidade da pessoa humana e autonomia para decidir sobre o próprio corpo sejam respeitados do cotidiano hospitalar para também assegurar um atendimento obstétricos, bem como neonatal digno e seguro (Brasil, 1988).

## 2.1 COMO OS HOSPITAIS PÚBLICOS E PARTICULARES GARANTEM UM ATENDIMENTO SEGURO CONFORME ESTABELECIDO NO CÓDIGO DE ÉTICA MÉDICA E NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988?

Todas as clínicas e hospitais, sejam elas públicas ou privadas, precisam necessariamente respeitar as leis, portarias e decretos brasileiros que tangem sobre o tema da gestação e maternidade. Entretanto, segundo o que argumenta Marcélia Ferreira de Almeida (2018, p. 50):

Há ainda tentativas de restrição ao acompanhamento de acordo com o vínculo com a instituição. A Lei é bastante específica no que diz respeito aos serviços de saúde do SUS, da rede própria ou conveniada, que ficam obrigados a permitir a presença do acompanhante e, ainda nos casos em que o hospital é da rede particular, ele também está obrigado, pois é subordinado ao que determina o SUS. Assim sendo, as alegações de “esse direito só vale para o SUS”, “só pode na ala privada”, “só para quem paga quarto”, “é um direito só para quem tem plano de quarto privativo”, “não pode ficar acompanhante para quem tem acomodação de enfermaria ou quarto coletivo”, “só para o particular”, configuram flagrante descumprimento de lei.

No entanto, ainda existem várias instituições hospitalares particulares que continuam desrespeitando o regulamento desta Lei, mesmo que existam estudos retratando os benefícios de um acompanhante da escolha da gestante e parturiente neste momento, e ainda fazem uma restrição ao acompanhamento mediante cobranças de taxas. Isto posto, a ANS na Resolução Normativa nº 465/2021, de 24 de fevereiro de 2021, comentou sobre esse problema e emitiu um parecer e em especial no seu artigo 21 ficou estabelecido que (ANS, 2021):

Subseção IV Do Plano Hospitalar com Obstetrícia

Art. 21. O Plano Hospitalar com Obstetrícia compreende toda a cobertura definida no art. 19 desta Resolução, acrescida dos procedimentos relativos ao pré-natal, da assistência ao parto e puerpério, observadas as seguintes exigências:

I – Cobertura das despesas, incluindo paramentação, acomodação e alimentação, relativas ao acompanhante indicado pela mulher durante:

a) pré-parto;

b) parto; e

c) pós-parto imediato por 48 horas, salvo contra-indicação do médico ou até 10 dias, quando indicado pelo médico assistente.

E assim, essa resolução assegura a aplicação correta e reforça o que está expresso na Lei nº 11.108/2005, mas ainda não são todos os hospitais que seguem à risca essas determinações governamentais.

Todavia, a autora Marcélia Ferreira de Almeida (2018, p. 53) destaca que para existir uma garantia que os direitos fundamentais das gestantes e parturientes serão respeitados pela equipe hospitalar:

É imprescindível a cooperação dos profissionais de saúde no sentido de, ao realizar a assistência ao parto, respeitar os aspectos fisiológicos da mulher, não intervindo sem necessidade ou por comodismo. Outro ponto fundamental é que os profissionais saibam reconhecer e respeitar os aspectos sociais e culturais de cada mulher e de sua família, bem como os direitos inerentes a eles garantidos, sem fazer distinção por cor, opção sexual ou condição financeira. Entre os direitos inerentes garantidos estão à saúde, as integridades física e psíquica e o direito à vida, que guardam uma relação profunda com a dignidade da pessoa humana e a autonomia [...]

Vale evidenciar que a dignidade da pessoa humana é um princípio basilar, um valor do Estado Democrático de Direito e por isso é inerente a todo cidadão brasileiro, em especial às gestantes e às parturientes que necessitam de um atendimento humanizado que as assegure esse direito, visto que o Estado possui um papel decisivo na sua defesa, porque ele deve trabalhar para a sua promoção e cuidado, dado que a Constituição de 1988 dispõe em seu art. 1º, inciso III que (Brasil, 1988):

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: [...]  
III – a dignidade da pessoa humana.

Além do mais, o princípio implícito da autonomia também deve ser respeitado e assegurado, principalmente no que tange o atendimento e assistência obstétrica no trabalho de parto, pós-parto e período puerperal, posto que o parto em si é algo fisiológico do corpo da mulher e deve respeitar a sua vontade, ou seja, a autonomia sobre o seu próprio corpo, sendo a protagonista e não apenas uma paciente submetida a procedimentos médicos indesejáveis. Neste mesmo sentido, o manual de prática obstétrica do CREMESP narra sobre o referido princípio da autonomia, classificando que, (CREMESP, 2004, p. 17):

O princípio da autonomia requer que os indivíduos capacitados de deliberarem sobre suas escolhas pessoais, devam ser tratados com respeito pela sua capacidade de decisão. As pessoas têm o direito de decidir sobre as questões relacionadas ao seu corpo e à sua vida. Quaisquer atos médicos devem ser autorizados pelo paciente [...]  
A Federação Internacional de Ginecologia e Obstetrícia (Figo), por meio do seu Comitê para Assuntos Éticos da Reprodução Humana e Saúde da Mulher, divulga, desde 1994, em um dos seus marcos de referência ética para os cuidados ginecológicos e obstétricos: O princípio da autonomia enfatiza o importante papel que a mulher deve adotar na tomada de decisões com respeito aos cuidados de sua saúde. Os médicos deverão observar a vulnerabilidade feminina, solicitando expressamente sua escolha e respeitando suas opiniões.

Todavia, quando há ocorrência da VO, o direito a autonomia sobre o próprio corpo que a parturiente deveria ter, lhe é retirado, tendo em vista que muitas vezes

lhes são negadas as informações sobre os procedimentos aos quais elas estão sendo submetidas naquele momento e, mesmo quando os profissionais se negam a prestar estas informações importantes, as parturientes direta ou indiretamente, são forçadas a aceitar esses procedimentos não acordados e que serão realizados, o que resulta na incapacidade delas de decidir sobre seus corpos e sexualidade (Almeida, 2018).

Para que essa violência seja evitada ao máximo, os profissionais da saúde precisam seguir as regras dispostas no Código de Ética Médica, visto que é vedado ao médico (CFM, 2019, p. 21 e 25).

Art. 1º Causar dano ao paciente, por ação ou omissão, caracterizável como imperícia, imprudência ou negligência. Parágrafo único. A responsabilidade médica é sempre pessoal e não pode ser presumida.

Art. 22. Deixar de obter consentimento do paciente ou de seu representante legal após esclarecê-lo sobre o procedimento a ser realizado, salvo em caso de risco iminente de morte.

Art. 23. Tratar o ser humano sem civilidade ou consideração, desrespeitar sua dignidade ou discriminá-lo de qualquer forma ou sob qualquer pretexto.

Parágrafo único. O médico deve ter para com seus colegas respeito, consideração e solidariedade.

Art. 24. Deixar de garantir ao paciente o exercício do direito de decidir livremente sobre sua pessoa ou seu bem-estar, bem como exercer sua autoridade para limitá-lo.

Art. 25. Deixar de denunciar prática de tortura ou de procedimentos degradantes, desumanos ou cruéis, praticá-las, bem como ser conivente com quem as realize ou fornecer meios, instrumentos, substâncias ou conhecimentos que as facilitem.

Art. 28. Desrespeitar o interesse e a integridade do paciente em qualquer instituição na qual esteja recolhido, independentemente da própria vontade.

Ante o exposto, é de extrema importância que a autonomia e disposição sobre o corpo da gestante sejam respeitados, com atenção e humanização nos atendimentos com procedimentos comprovadamente benéficos, evitando-se as intervenções desnecessárias com o estabelecimento de relações baseadas em princípios éticos, compartilhando com a gestante e sua família quais as condutas que precisarão ser adotadas em cada etapa do trabalho de parto, parto e pós-parto, conforme prevê todo o Código de Ética Médica e as Leis brasileiras que tratam sobre o tema (Conselho Federal de Medicina, 2019 *apud* Fritzen, 2021, p. 41).

## 2.2 AS DOULAS COMO GARANTIDORAS DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DAS MULHERES

A assistência prestada às mulheres parturientes durante o momento do trabalho de parto e parto, o qual é um fenômeno natural e fisiológico, vem se modificando ao longo dos séculos.

Tais mudanças, principalmente no Brasil, implicaram no local onde são realizados esses partos, uma vez que antes eram realizados nas casas das gestantes juntamente com uma parteira e outras pessoas do seu convívio afetivo, para um ambiente hospital, com apenas um acompanhante conhecido e uma equipe de profissionais em obstetrícia que veem a mulher como mais uma paciente, alheia e submissa, conforme afirma Denise da Silva Santos e Isa Maria Nunes (2009).

Nesse sentido, para evitar que os direitos das mulheres fossem desrespeitados, como a violação da vontade (autonomia) e disposição sobre o próprio corpo, surgiram as doulas, as quais possuem um papel de assistência às mulheres no ciclo gravídico-puerperal. Ademais, de acordo com Thuany Bento Herculano; *et. al.* (2018, p. 1):

O papel da doula na assistência à parturiente foi descrito como: oferta de suporte emocional, físico e de informação. Cada uma dessas dimensões disparou tensões com diferentes personagens envolvidas no parto, como psicólogas, fisioterapeutas e médicas. Nesse cenário, as profissionais tencionam a delimitação de técnicas/conhecimentos privativos de cada categoria, a fim de ratificar sua autonomia frente ao surgimento de mais uma figura no cuidado à gestante, sobretudo quando essa personagem coloca em xeque práticas tradicionalmente executadas na obstetrícia [...] também desperta a necessidade de construção de um cuidado compartilhado e centrado na parturiente.

À vista disso, é essencial compreender que as doulas são profissionais, além de serem um suporte técnico com um olhar sensível ao longo do processo de Parturização, trazendo as questões pertinentes da educação perinatal e, nesse mesmo viés, elas objetivam o empoderamento dessas mulheres através do conhecimento ao passo que devolve a elas o protagonismo e a total autonomia no processo gestacional, bem como no parto e pós-parto, conforme explica Laura Gonçalves Cardoso (2022).

Sendo assim, “doula” que significa “mulher que serve a outra mulher” e na atualidade, refere-se às mulheres que fornecem um suporte físico e emocional às parturientes durante e após o parto, pois esse suporte aborda aspectos emocionais como encorajar, tranquilizar e estimular; medidas de conforto e prestar orientações. (Bruggemann OM, Parpinelli MA, Osis MJD, 2005 *apud* Santos e Nunes, 2009, p. 2).

Neste mesmo viés, (Largura, Marília. 2000. A assistência ao parto no Brasil. 2ºed. São Paulo *apud* Cardoso, 2022, p. 183 e 184), esse trabalho humanizado das doulas surgiu há muitos anos, visto que:

A prática de mulheres cuidando de outras mulheres em trabalho de parto é uma prática antiga. Constitui-se uma estratégia ao longo das gerações e por

todo o mundo, para que as mulheres pudessem se sentir seguras no processo de parir – consequentemente baixando os níveis de adrenalina -, certificando-se que suas mães estariam ao seu lado, ou outra mulher que gerasse confiança e pudesse ser seu suporte. (LARGURA, Marília. 2000. A assistência ao parto no Brasil. 2ªed. São Paulo).

Outrossim, nos dias atuais, também no território brasileiro, segundo Raimunda Magalhães da Silva, *et. al.* (2012, p. 2), “existem cursos para a formação de doulas profissionais ou voluntárias. As entidades “Doula do Brasil” e a “Associação Nacional de Doulas (ANDO)” são exemplos de locais que fornecem certificado e têm cadastro”, ademais, essas profissionais possuem capacidade para atuar em diversas modalidades e podem exercer um acompanhamento voluntário ou serem contratadas por mulheres que desejam receber um suporte especializado de uma pessoa capaz de garantir que seus direitos fundamentais sejam assegurados.

De acordo com Santos e Nunes (2009), as doulas exercem um papel fundamental em apoiar as parturientes para aumentar o conforto materno, no contato físico, como também na orientação e informação no trabalho de parto. Além do mais, ela não é uma profissional de saúde e não possui vínculo com a instituição hospitalar, sendo assim pode ser mais fácil para a gestante no trabalho de parto e no parto adotar um posicionamento mais ativo diante de todo o processo.

Outrossim, as doulas propiciam tranquilidade e redução da ansiedade e ainda são capazes de interferir na “tríade medo-tensão-dor” que pode se fazer presente nos momentos mais sensíveis da gestante (Santos e Nunes, 2009).

É importante explicar que a atuação das doulas no processo de trabalho de parto e parto, não inclui atividades privativas tanto da enfermagem quanto da medicina, muito menos substitui o papel da pessoa de acompanhante da gestante, garantido pela lei 11.108/2005 (Mafetoni; Shimo; 2014 *apud* Cardoso, 2022, p. 186).

Conforme as conclusões expostas por Raimunda Magalhães da Silva; *et. al.* (2012, p. 10):

As características satisfatórias do trabalho das doulas foram expressas por parturientes, pelos membros da equipe multiprofissional e pelas próprias doulas. Essa multiplicidade de informações, com considerações positivas conduziu a se reconhecer o suporte da doula à parturiente como favorável e significativo. No Brasil, a presença de doulas é restrita nas maternidades, mesmo que estas trabalhem de forma voluntária ou contratada pela parturiente. Ainda existe resistência, por parte de alguns profissionais, com a presença de mais uma pessoa para acompanhar, assistir e dar suporte durante o processo de parir.

Desta maneira, nos resultados da pesquisa sobre os relatos das doulas concluída por Thuany Bento Herculano, *et. al.* (2018), foi possível perceber que há um conflito com outros profissionais de saúde para cuidar das gestantes, uma vez que o motivo seria a possível sobreposição de funções, porém algumas doulas relataram que não se sentiram à vontade em trabalhar com outros profissionais da área da maternidade (obstetrícia), pois a grande maioria deles trata com violência a gestante, bem como o acompanhante dela.

Outrossim, as doulas destacaram claramente que além dos procedimentos entendidos e certificados como desnecessários, elas presenciavam (Herculano; *et.al.* 2018, p. 5):

[...] agressões verbais direcionadas à mulher no momento do parto: “*pare de gritar, porque na hora de fazer você não gritou*”, “*agente, lá você não aguentou?*”, sendo destacada a prática de um médico em específico da maternidade que, corriqueiramente, avalia a possibilidade de realizar o “*ponto do marido*”. Entre as práticas que as doulas advogam como contrárias à humanização do parto, são corriqueiros o Kristeller e a prática de episiotomia sem anestesia e sem anuência da mulher.

Em síntese, as doulas possuem um papel fundamental para que direitos como, disposição sobre o próprio corpo, dignidade, protagonismo dentro do momento do parto, dentre outros, sejam assegurados para as gestantes, parturientes e puérperas e ainda o mais importante é que ela, juntamente com o acompanhante da gestante, garante que a parturiente possua uma postura mais ativa no ciclo do parto, como também compartilham informações valiosas com elas e evitam que situações e práticas violentas internalizadas nos hospitais e clínicas de saúde, isto é, a violência obstétrica (VO) em todos os seus níveis, se perpetue na realidade. Porém esta profissão não é tão reconhecida como deveria na sociedade brasileira.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, o objetivo da pesquisa foi evidenciar a aplicabilidade das leis constantes no ordenamento jurídico brasileiro, especialmente, a legislação civil e constitucional, além do Código de Ética Médica, sendo que com o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 a autonomia da mulher ganhou maior expressividade na sociedade.

Em síntese, conforme o evidenciado neste artigo, o nascimento é algo muito especial na vida da mulher e, por esse motivo, ela busca por um serviço médico que respeite sua integridade e segurança, sendo que também traz consigo expectativas,

esperanças, necessidades, angústias e medos. Sendo assim, a gestante precisa de uma assistência humanizada e competente que considere a sua singularidade para que sua experiência seja positiva e sem traumas de uma violência.

Todavia, infelizmente, essa não é a realidade que toda gestante, parturiente ou puérpera experimenta, visto que acabam sofrendo com a violência obstétrica e, por vezes, sequer percebem que esta violência foi caracterizada. Deste modo, essa temática impõe ao jurista a difícil tarefa de identificá-la e construir ferramentas que consigam tutelar a autonomia da mulher, além de garantir ao recém-nascido o direito ao nascimento de forma humanizada, bem como assegurar nos julgados o direito à indenização civil pelos danos sofridos pelas mulheres que, infelizmente, suportaram esta violência.

Justamente, por estes motivos, o papel das doulas é extremamente fundamental, pois essas profissionais, juntamente com o acompanhante, asseguram e incentivam o protagonismo e a posição ativa da mulher durante todo o parto, e assim previnem que traumas, os quais fazem com que a dor venha unicamente da violência, aconteçam na realidade destas mulheres.

Por fim, para que seja possível falar em mudanças significativas nesse citado cenário, é indispensável o empoderamento feminino em todas as suas vertentes, assim como se faz necessário difundir mais informações sobre a violência obstétrica para que cada vez mais as mulheres consigam identificá-la para evitar sua ocorrência de forma antecipada.

#### 4 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.F. **A violência obstétrica como afronta aos princípios da dignidade da pessoa humana e da autonomia.** 2018. 84f. Trabalho para a conclusão do curso em Direito – Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza/CE, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33942/1/2018\\_tcc\\_mfalmeida.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33942/1/2018_tcc_mfalmeida.pdf). Acesso em: 24 de julho de 2024.

BRASIL. **Código de Ética Médica**, CFM nº 2217 de 27 de setembro de 2018 modificada pelas Resoluções CFM nº 2.222/2018 e 2.226/2019/Conselho Federal de Medicina – Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2019. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/images/PDF/cem2019.pdf>. Acesso em: 25 de junho de 2024.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.

CARDOSO, L. G. **Doulas a partir de uma análise interpretativa da Constituição Federal de 1988: Atuação fundamental para a garantia da humanização ao nascimento de forma integral.** 2022. Violência Obstétrica: Perspectivas Multidisciplinares. 1 ed. Florianópolis: Habitus Editora, 2022.

FRITZEN, C, A. **Violência obstétrica e responsabilidade civil dos profissionais e das instituições de saúde: análise da jurisprudência.** 2021. p. 99.

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Direito do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/228641/Camila%20Aguiar%20Fritzen%20TCC%20Viol%C3%Aancia%20obst%C3%A9trica%20e%20responsabilidade%20civil%20dos%20profissionais%20e%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20sa%C3%BAde%20an%C3%A1lise%20da%20jurisprud%C3%Aancia.pdf?sequence=1>. Acesso em: 2 de julho 2024.

HERCULANO, T. B., *et. al.* **Doulas como dispositivos para humanização do parto hospitalar: do voluntariado à mercantilização.** 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/m4XQfVfLC7qZqxhTyYYDv/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 14 de julho 2024.

LAZZARINI, V.S. de C. B.; MESSA, A. F.; CALHEIROS, M. C. da C. **Violência contra a Mulher.** São Paulo/SP: Grupo Almedina, 2023. E- book. ISBN 9786556279381.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556279381/>.

Acesso em: 5 de julho 2024.

LARGURA, M. 2000. **A assistência ao parto no Brasil.** 2ºed. São Paulo *apud* Cardoso, 2022, p. 183 e 184.

LEAL, M. C. *et. al.* **Intervenções obstétricas durante o trabalho de parto e parto em mulheres Brasileiras de risco habitual.** Cadernos de Saude Publica, v. 30, n. SUPPL1, p. 17– 32, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csp/a/gydTTxDCwvmPqTw9gTWfGd/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 30 de setembro 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.263, de 12 de janeiro de 1996. **Trata do planejamento familiar, estabelece penalidades e dá outras providências.** Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9263.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9263.htm). Acesso em: 23 de julho 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.108, de 7 de abril de 2005, que alterou a Lei nº 8.080/1990. **Lei do Acompanhante.** Brasília, DF: Senado Federal, 2005. Disponível em: 18

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11108.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11108.htm). Acesso em: 2 de julho 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.634, 27 de dezembro de 2007. **Dispõe sobre o direito da gestante ao conhecimento e a vinculação à maternidade onde receberá assistência no âmbito do Sistema Único de Saúde.** Brasília, DF: Presidência da

República, 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11634.htm#:~:text=Lei%20n%C2%BA%2011.634&text=LEI%20N%C2](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11634.htm#:~:text=Lei%20n%C2%BA%2011.634&text=LEI%20N%C2)

%BA%2011.634%2C%20DE%2027,do%20Sistema%20%C3%9Anico%20de%20Sa  
%C3%BAde. Acesso em: 23 de julho 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 16.869, de 15 de janeiro de 2016. **Dispõe sobre a presença de doulas durante todo o período de trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, e estabelece outras providências.** Florianópolis, SC: Governo do Estado de Santa Catarina, 2016. Disponível em:  
[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2016/16869\\_2016\\_Lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2016/16869_2016_Lei.html). Acesso em: 23 de julho 2024.

\_\_\_\_\_. Lei nº 17.331, de 20 de novembro de 2017. **Altera a Lei nº 16.869, de 2016, que “Dispõe sobre a presença de doulas durante todo o período de trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, e estabelece outras providências”, para retirar as atribuições delegadas aos Municípios.** Florianópolis, SC: Governo do Estado de Santa Catarina, 2016. Disponível em:  
[http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2017/17331\\_2017\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2017/17331_2017_lei.html). Acesso em: 23 de julho 2024.

## ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA

Christian Hutchok das Chagas<sup>1</sup>  
Wilson Luis Petisco<sup>2</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>3</sup>  
Rubens Diogo dos Santos<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este trabalho aborda a análise de custos, despesas e receitas da ACADEMIA PRO-SPORT LTDA, uma microempresa do setor de serviços. O objetivo foi calcular o ponto de equilíbrio e avaliar o impacto do planejamento financeiro da empresa, visando otimizar a precificação dos serviços oferecidos. A metodologia envolveu a coleta e análise de dados financeiros reais da academia, como faturamento, custos fixos e variáveis e as despesas fixas e variáveis. Com esses dados, foram aplicadas fórmulas contábeis para calcular o ponto de equilíbrio, e verificar a precificação. Os resultados revelaram que o ponto de equilíbrio da academia está em um nível adequado para o tamanho da empresa. A discussão aponta que, a gestão eficaz dos custos e a revisão periódica do preço de venda são essenciais para manter a competitividade no mercado. Conclui-se que o controle financeiro minucioso e a utilização correta de ferramentas contábeis são cruciais para a saúde financeira da academia

**Palavras-Chave:** Custos. Ponto de Equilíbrio. Precificação. Microempresa.

**ABSTRACT:** This paper addresses the analysis of costs, expenses, and revenues of ACADEMIA PRO-SPORT LTDA, a microenterprise in the service sector. The objective was to calculate the break-even point and assess the impact of the company's financial planning, aiming to optimize the pricing of the services offered. The methodology involved the collection and analysis of real financial data from the gym, such as revenue, fixed and variable costs, and fixed and variable expenses. Using this data, accounting formulas were applied to calculate the break-even point and verify the pricing. The results revealed that the gym's break-even point is at a level appropriate for the size of the business. The discussion highlights that effective cost management and periodic price review are essential to maintaining market competitiveness. It is concluded that meticulous financial control and the proper use of accounting tools are crucial for the gym's financial health.

**Keywords:** Costs. Break-even point. Pricing. Microenterprise

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira de microempresas desempenha um papel decisivo em sua sustentabilidade, especialmente em segmentos de mercado onde as margens de lucro podem ser estreitas, como no setor de serviços. Academias, por exemplo, têm um modelo de negócio que depende de um fluxo constante de clientes e de uma precificação adequada para equilibrar receitas e despesas. No entanto, muitas vezes esses estabelecimentos enfrentam desafios significativos para manter suas operações financeiramente viáveis, sobretudo em períodos de sazonalidade ou

---

<sup>1</sup> Graduando de Ciências Contábeis, Ugv Centro Univeritário União da Vitória. Paraná. Brasil. Con-christianchagas@ugv.edu.br

<sup>2</sup> Prof. Especialista – Docente na UGV Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail: prof\_wilsonpetisco@ugv.edu.br

<sup>3</sup> Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR. E-mail: prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br

<sup>4</sup> Docente na Ugv Centro Universitário, União da Vitória – PR E-mail: prof\_rubenssantos@ugv.edu.br

flutuações na demanda. Nesse contexto, a importância de ferramentas contábeis, como o cálculo do ponto de equilíbrio, torna-se ainda mais evidente, pois permite ao gestor identificar o volume de receitas necessárias para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa.

Um dos principais desafios enfrentados por microempresas é justamente a dificuldade em gerenciar adequadamente seus custos e despesas. Diferentemente de grandes empresas, que possuem mais recursos e uma base sólida de clientes, academias de pequeno porte precisam lidar com a variação na quantidade de alunos, além de pressões externas, como a concorrência e as mudanças nas condições econômicas. A ausência de uma gestão financeira eficiente pode resultar em desequilíbrios, como a falta de capital para cobrir despesas recorrentes, e comprometer a continuidade das operações. O planejamento financeiro, portanto, é crucial para garantir que a empresa consiga não apenas cobrir seus custos, mas também gerar lucro suficiente para reinvestir e crescer no mercado.

O conceito de ponto de equilíbrio é uma ferramenta fundamental para microempresas que desejam manter um controle rigoroso sobre suas finanças.” O Ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura – Break-even Point) nasce da conjugação dos Custos e Despesas Totais com as Receitas Totais”. (Martins, 2018, p. 242). Esse indicador permite ao gestor calcular o número mínimo de clientes ou o faturamento necessário para cobrir os custos fixos e variáveis do negócio. Uma vez atingido o ponto de equilíbrio, a empresa começa a operar de forma lucrativa. No caso de academias, onde o fluxo de caixa pode ser irregular devido a cancelamentos ou sazonalidades, o ponto de equilíbrio oferece uma visão clara das metas financeiras que precisam ser alcançadas para evitar prejuízos. No entanto, muitas academias não fazem uso adequado desse conceito, o que pode resultar em uma precificação inadequada dos serviços e, conseqüentemente, em problemas financeiros.

Além do ponto de equilíbrio, outro aspecto essencial da gestão financeira de academias é a precificação. A definição correta dos preços dos serviços, como descrito por Martins, 2018, p. 205 “... calcular preços – preços formados de dentro para fora –, o ponto de partida é o custo do bem ou serviço”, usando as tabelas de despesas e custos fixos e variáveis e as receitas, como mensalidades, aulas particulares ou pacotes de treino, é determinante para o sucesso da empresa. Se os preços forem muito baixos, o estabelecimento pode não conseguir cobrir seus custos; se forem altos demais, pode perder clientes para a concorrência. Encontrar esse equilíbrio é um

desafio, e envolve uma análise detalhada dos custos operacionais, da concorrência e do perfil de consumo dos clientes. Um preço bem definido, aliado ao controle dos custos, pode melhorar significativamente a competitividade e a rentabilidade da empresa no longo prazo.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar a estrutura de custos e receitas da empresa, com o intuito de calcular o ponto de equilíbrio e avaliar estratégias de precificação que possam otimizar a gestão financeira da empresa. Através da aplicação de ferramentas contábeis e financeiras, pretende-se fornecer uma base sólida para que os gestores da academia possam tomar decisões mais informadas e estratégicas em relação ao controle de despesas e à maximização dos lucros. A importância desse estudo reside na possibilidade de oferecer soluções práticas e aplicáveis que possam ser utilizadas por outras microempresas do setor, auxiliando-as na busca por uma gestão financeira mais eficiente.

Portanto, que a gestão de custos e a precificação adequada são questões centrais para a sobrevivência e o sucesso de academias de pequeno porte. A utilização de indicadores financeiros como o ponto de equilíbrio e o controle rigoroso das despesas permite aos gestores manterem uma visão clara da saúde financeira da empresa e desenvolver estratégias mais eficazes para o crescimento. Este artigo se propõe a explorar essas questões no contexto da academia, apresentando um estudo de caso que ilustra os desafios enfrentados por microempresas nesse setor e oferecendo recomendações baseadas em uma análise detalhada dos dados financeiros. A relevância desse tema, em um mercado competitivo e em constante transformação, ressalta a importância de uma gestão financeira cuidadosa e bem planejada para garantir a sustentabilidade de pequenos negócios.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO E MÉTODOS**

### **2.1 MÉTODOS**

Para a elaboração deste trabalho, foram adotados três tipos principais de métodos de pesquisa: pesquisa básica, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa básica busca

ampliar o conhecimento geral sobre a gestão financeira em microempresas do setor de serviços, como academias, sem necessariamente visar uma aplicação prática imediata. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, consiste em revisar livros " A biblioteca de uma universidade ou faculdade, onde será possível encontrar uma imensa

quantidade de informações e, inclusive, as outras fontes de informação presentes..."(Nicholas, 2015, p. 52), artigos e outros documentos relevantes.

Já não é suficiente apenas recorrer às prateleiras para ver o que elas contêm, mesmo que se tenha consultado um catálogo on-line antes. Ainda haverá uma ampla gama de recursos eletrônicos e de pesquisa, bem como acesso a bases de dados de artigos publicados... (Walliman, 2015, p. 52)

Para compreender os conceitos de custos, despesas, precificação e ponto de equilíbrio.

Esses métodos fornecem a base teórica necessária para a análise aprofundada.

O estudo de caso foi aplicado especificamente à empresa, uma microempresa do setor de serviços, com o objetivo de examinar suas práticas de gestão financeira, focando na análise dos custos, despesas e receitas. Esse método permite a investigação de uma situação real, oferecendo insights sobre os desafios práticos enfrentados pela academia em termos de controle de despesas e precificação. A utilização desse estudo de caso possibilita aplicar os conceitos teóricos em um ambiente prático, identificando possíveis áreas de melhoria e estratégias financeiras mais eficazes.

A pesquisa utilizou abordagens quantitativa e qualitativa para analisar os dados. A abordagem quantitativa foi empregada para examinar os dados financeiros, como os valores de custos fixos e variáveis, e as despesas da academia. Através da aplicação de fórmulas contábeis, foi possível calcular o ponto de equilíbrio, fundamental para entender a sustentabilidade financeira da empresa. A abordagem qualitativa, por outro lado, envolveu a análise das práticas de gestão da academia e a interpretação dos resultados financeiros à luz dos objetivos da empresa.

O objetivo geral deste estudo foi analisar as despesas e os custos da empresa, a fim de avaliar sua situação financeira e propor estratégias de otimização. A análise também buscou estabelecer o ponto de equilíbrio, fornecendo informações essenciais para a correta precificação dos serviços oferecidos. A partir disso, a academia poderá ajustar sua estratégia financeira para garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo, com base em uma análise aprofundada de seus custos e receitas.

Entre os objetivos específicos, estão a criação de tabelas que organizem os custos e despesas da academia de forma clara e compreensível. Essas tabelas permitem uma

visualização detalhada dos gastos fixos e variáveis, facilitando a identificação de áreas onde é possível reduzir despesas ou melhorar a eficiência operacional. Além disso, a tabela oferece uma base sólida para realizar ajustes na precificação dos serviços, assegurando que a empresa mantenha sua competitividade no mercado.

A metodologia adotada permite uma visão abrangente e detalhada das finanças da empresa, ao mesmo tempo em que possibilita a aplicação prática de conceitos contábeis. A combinação de pesquisa básica, estudo de caso e abordagens quantitativa e qualitativa garante que o estudo ofereça uma análise robusta, tanto teórica quanto prática, das finanças da academia. Assim, o trabalho pode servir como referência para outras microempresas do setor, que enfrentam desafios semelhantes em termos de controle de custos e precificação.

## 2.2 CONCEITOS DE CUSTOS E DESPESAS

Os custos referem-se aos gastos necessários para a produção de bens ou serviços de uma empresa. Eles estão diretamente relacionados ao produto ou serviço que a empresa oferece, “Custos são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles desembolsados ou não.” (Silvio e Guilherme, 2023, p.22). Em uma academia, os custos incluem a remuneração dos instrutores, manutenção dos equipamentos e compra de materiais de apoio às aulas. A correta gestão desses custos é crucial para assegurar que os serviços sejam oferecidos a um preço competitivo, ao mesmo tempo que a empresa mantém sua viabilidade financeira.

Por outro lado, as despesas são gastos indiretos que não estão relacionados diretamente à produção ou entrega do serviço, mas que ainda assim são essenciais para a operação da empresa. Aluguel, marketing e despesas administrativas, como salários do pessoal administrativo, são exemplos de despesas

São gastos com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, que provocam redução do patrimônio. Também podem ser definidas como valores gastos com a comercialização e a administração das atividades empresariais. Geralmente, são gastos mensais. Exemplos: comissões sobre as vendas, honorários de advogados. (Crepaldi; Crepaldi, 2023, p. 22)

Para manter a saúde financeira, é importante que a academia controle rigorosamente tanto os custos quanto as despesas, uma vez que ambos impactam diretamente na lucratividade.

A distinção entre custos e despesas é importante para que as empresas possam fazer uma alocação adequada de seus recursos e, assim, otimizar seus resultados financeiros.

Enquanto os custos são mais facilmente controláveis, por estarem diretamente ligados à produção ou entrega de serviços, as despesas costumam ser fixas e recorrentes, exigindo um planejamento rigoroso para evitar que elas excedam as receitas da empresa.

Para microempresas no setor de serviços, como academias, a correta identificação e controle de custos e despesas podem determinar o sucesso ou o fracasso da operação. Muitas vezes, os gestores acabam subestimando o impacto de pequenas despesas que, acumuladas, podem afetar o fluxo de caixa da empresa. Uma análise detalhada dos gastos é essencial para garantir que a empresa opere de maneira eficiente, identificando áreas de possíveis economias e investimentos estratégicos que possam aumentar a rentabilidade do negócio.

### 2.3 CLASSIFICAÇÕES DE CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Os custos fixos são aqueles que permanecem constantes independentemente do volume de serviços prestados. Em uma academia, exemplos de custos fixos incluem o aluguel do espaço, seguros e salários de funcionários administrativos. Esses custos não variam com o número de alunos matriculados, ou seja, mesmo que a academia tenha mais ou menos clientes em um determinado período, os custos fixos permanecem os mesmos.

Custos fixos: um custo que, em determinado período e volume de produção, não se altera em seu valor total, mas vai ficando cada vez menor em termos unitários com o aumento do volume de produção. O custo total não varia proporcionalmente ao volume produzido. Um aspecto importante a ressaltar é que os custos são fixos dentro de determinada faixa de produção e, em geral, nem sempre são fixos, podendo variar em função de grandes oscilações no volume de produção. Quanto mais se produzir, menor será o custo por unidade. (Crepaldi; Crepaldi, 2023, p. 27)

Já os custos variáveis são aqueles que flutuam de acordo com o nível de atividade da empresa. Em academias, os custos variáveis podem incluir a remuneração por hora dos instrutores, o uso de materiais e a manutenção de equipamentos em função do uso. À medida que o número de clientes aumenta, o mesmo ocorre com esses custos. Portanto, é essencial que o gestor da academia

compreenda como seus custos variáveis se comportam para ajustar suas operações de forma eficiente.

Custos variáveis: custos que são uniformes por unidade, mas que variam no total na proporção direta das variações da atividade total ou do volume de produção relacionado. Exemplos: matéria-prima, embalagem. Custo variável é o custo cujo total apresenta variação diretamente proporcional ao volume de produção ou serviço; seu custo unitário é fixo. Já o custo fixo é o custo cujo total permanece constante, ou seja, que não varia proporcionalmente ao volume de produção ou serviço dentro de determinada capacidade instalada; seu custo unitário é variável. (Crepaldi; Crepaldi, 2023, p. 27)

A correta distinção entre custos fixos e variáveis é fundamental para o cálculo do ponto de equilíbrio da empresa, uma vez que esse indicador depende diretamente de uma análise precisa desses dois tipos de custos. Custos fixos elevados podem significar que a empresa precisa de um volume maior de receita para cobri-los, enquanto uma estrutura de custos variáveis flexível permite ajustes mais rápidos em momentos de baixa demanda.

O controle de custos variáveis é especialmente importante em academias, que podem enfrentar sazonalidades na demanda por seus serviços. Durante períodos de alta, como no início do ano, quando muitas pessoas se matriculam, os custos variáveis tendem a aumentar devido à maior utilização de recursos e pessoal. Entretanto, em meses de menor atividade, é necessário ajustar esses custos para manter a operação da academia sustentável.

A compreensão da classificação entre custos fixos e variáveis também impacta diretamente na precificação dos serviços oferecidos pela academia. Ao ter clareza sobre a proporção de custos fixos e variáveis, a empresa pode definir preços que cubram esses gastos e gerem lucro. Uma estratégia de precificação baseada nesses custos oferece segurança financeira e permite à academia ajustar suas operações de acordo com as flutuações de mercado.

## 2.4 CLASSIFICAÇÕES DE DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS

As despesas fixas são aquelas que permanecem constantes ao longo do tempo, independentemente do volume de serviços prestados ou da receita gerada. Exemplos de despesas fixas em uma academia incluem contas de serviços públicos, como água e luz, despesas administrativas, aluguel do espaço físico e seguros. Essas despesas são recorrentes e precisam ser cobertas, mesmo que a academia não atinja um número elevado de matrículas em determinados meses. Portanto, uma gestão

eficaz dessas despesas é crucial para garantir que a empresa mantenha sua operação, mesmo em períodos de baixa demanda.

Por outro lado, as despesas variáveis flutuam de acordo com o nível de atividade da empresa. No contexto de uma academia, essas despesas podem incluir o aumento no consumo de energia elétrica durante o uso intensivo de equipamentos, a compra de materiais de limpeza em função do maior número de alunos, ou o pagamento de comissões a vendedores, com base na quantidade de novas matrículas. Diferentemente das despesas fixas, as variáveis podem ser ajustadas em resposta ao desempenho financeiro da empresa, permitindo um maior controle sobre os gastos em períodos de sazonalidade.

A distinção entre despesas fixas e variáveis é essencial para a análise financeira, pois impacta diretamente no planejamento orçamentário da academia. A identificação precisa dessas despesas permite que os gestores realizem previsões mais acuradas sobre o fluxo de caixa e as necessidades de capital de giro. Uma boa prática é monitorar mensalmente tanto as despesas fixas quanto as variáveis, permitindo que os gestores identifiquem tendências e ajustem suas operações de acordo com as necessidades.

## 2.5 RECEITA BRUTA E LÍQUIDA

A receita bruta é o total de dinheiro gerado pela venda de bens ou serviços antes de qualquer dedução. Para uma academia, isso inclui o total arrecadado com mensalidades, taxas de matrícula e a venda de produtos, como suplementos e vestuário, "... e ocorre a realização da receita, em regra, quando da transferência do bem ou da prestação do serviço para terceiros." (Eliseu, 2018, p.17). A receita bruta é um indicador crucial de desempenho, pois reflete o potencial de geração de receita da empresa. A análise da receita bruta ao longo do tempo permite aos gestores identificarem tendências, como sazonalidades na adesão de novos alunos, o que pode influenciar o planejamento financeiro.

Por outro lado, a receita líquida é o valor que a empresa realmente recebe após a dedução de descontos, devoluções e impostos sobre vendas. Para academias, a receita líquida é calculada subtraindo-se as taxas de cancelamento, impostos e outras deduções da receita bruta. Esse valor é mais representativo da saúde financeira do negócio, uma vez que reflete o que a academia pode efetivamente utilizar para cobrir custos e despesas, e reinvestir no negócio.

A diferença entre receita bruta e líquida é fundamental para entender a lucratividade da empresa. Muitas vezes, os gestores podem ficar focados apenas na receita bruta, sem considerar as deduções que impactam a receita líquida. Isso pode levar a uma percepção errônea sobre a viabilidade financeira da academia, comprometendo a tomada de decisões estratégicas. Portanto, é essencial que a empresa mantenha um acompanhamento rigoroso de ambos os indicadores.

Além disso, a receita líquida pode ser utilizada para calcular indicadores de desempenho, como a margem de lucro. Essa métrica é fundamental para avaliar a eficiência operacional da academia. Ao monitorar a margem de lucro ao longo do tempo, os gestores podem identificar áreas que necessitam de atenção, como o controle de custos ou a revisão de estratégias de vendas, possibilitando ajustes proativos.

## 2.6 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é um indicador financeiro fundamental que determina o volume de vendas necessário para que a receita total iguale os custos totais da empresa, resultando em lucro zero. Para a empresa, calcular o ponto de equilíbrio é crucial, pois permite aos gestores entenderem o mínimo que precisam faturar para cobrir seus custos fixos e variáveis. Esse cálculo não apenas informa sobre a viabilidade do negócio, mas também orienta as decisões de precificação e estratégias de marketing.

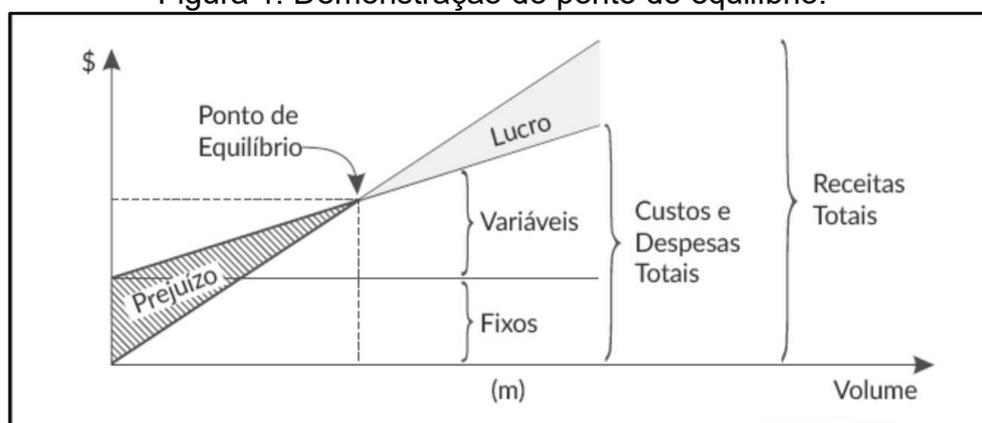
Para calcular o ponto de equilíbrio, é necessário conhecer os custos fixos e variáveis da academia. Os custos fixos, como aluguel e salários, permanecem constantes independentemente do número de alunos, enquanto os custos variáveis, como a remuneração por hora de instrutores, aumentam com a quantidade de clientes.

A análise do ponto de equilíbrio também ajuda a identificar o impacto de variações nos preços e custos sobre a lucratividade da academia. Por exemplo, um aumento no custo variável devido à manutenção de equipamentos pode elevar o ponto de equilíbrio, exigindo um maior volume de vendas para que a academia se mantenha lucrativa. Assim, os gestores precisam estar atentos às mudanças no mercado e a como elas podem afetar esse indicador.

Além disso, o ponto de equilíbrio pode ser representado graficamente, permitindo uma visualização clara das relações entre custos, receitas e volume de

vendas. O gráfico mostra a linha de receita total e a linha de custos totais, com o ponto onde elas se cruzam representando o ponto de equilíbrio. Essa representação visual pode ser uma ferramenta valiosa nas reuniões de gestão, facilitando a comunicação sobre a saúde financeira da empresa e o desempenho. O entendimento deste conceito não apenas fortalece a posição da academia em um mercado competitivo, mas também assegura sua capacidade de crescer e se adaptar às mudanças, mantendo sua saúde financeira e a satisfação dos clientes. "Simplificando nossas visualizações e admitindo como absolutamente lineares as representações tanto das Receitas quanto dos Custos e Despesas, teremos a seguinte reprodução gráfica do Ponto de Equilíbrio:" (Eliseu, 2018, p. 242).

Figura 1: Demonstração do ponto de equilíbrio.



Fonte: Martins, 2018.

"Até esse ponto, a empresa está tendo mais Custos e Despesas do que Receitas, encontrando-se, por isso, na faixa do Prejuízo; acima, entra na faixa do Lucro. Esse ponto é definido tanto em unidades (volume) quanto em reais." (Eliseu, 2018, p. 242).

Assim, qualquer receita acima do ponto de equilíbrio representa lucro para a empresa, garantindo retorno financeiro e viabilizando possíveis novos investimentos.

## 2.7 PRECIFICAÇÃO

A precificação é um elemento crucial da estratégia de negócios, pois determina o valor que a empresa cobrará por seus serviços e produtos. Uma estratégia de precificação bem

formulada não apenas cobre os custos da academia, mas também gera lucro e atrai clientes, muitos empresários pensam que a contabilidade de custo é apenas para saber o valor que será cobrado "É generalizada a ideia de que uma das finalidades da

Contabilidade de Custos é o fornecimento do preço de venda." (Eliseu, 2018, p. 205), já que como vimos durante os tópicos anteriores saber os custos e despesas, entre outras classificações nessa matéria ampla que é a contabilidade de custos, auxiliando a administração. Para definir um preço justo, é essencial considerar tanto os custos fixos e variáveis quanto o valor percebido pelos clientes e a concorrência no mercado.

Um dos métodos mais utilizados para a precificação é o custeio, que envolve calcular todos os custos associados à prestação de serviços. Isso inclui custos diretos, como a remuneração de instrutores e a manutenção de equipamentos, bem como custos indiretos, como aluguel e despesas administrativas.

Outra abordagem relevante para a precificação é a análise de mercado, que envolve a pesquisa sobre os preços cobrados pelos concorrentes. Em um setor competitivo como o de academias, entender o que outras empresas estão cobrando pode ajudar a empresa a posicionar seus preços de forma estratégica. Se a academia oferecer serviços diferenciados ou uma experiência superior, pode justificar uma precificação mais alta. Por outro lado, se o objetivo for captar um maior número de clientes, pode ser necessário adotar preços mais competitivos.

Além disso, a percepção de valor é um fator chave na precificação. Os clientes não compram apenas serviços; eles compram a experiência e os benefícios que esses serviços oferecem. Portanto, a empresa deve considerar como os clientes valorizam os serviços oferecidos, como aulas personalizadas, ambiente acolhedor e suporte contínuo. Promover esses diferenciais pode permitir que a academia justifique preços mais altos.

A precificação deve ser um processo contínuo, sujeito a revisões regulares. À medida que os custos operacionais mudam, e a dinâmica do mercado se altera, a empresa precisa estar preparada para ajustar seus preços. Realizar análises periódicas de custo, desempenho e feedback dos clientes ajudará a garantir que a estratégia de precificação continue eficaz e

alinhada com os objetivos financeiros da empresa. Assim, a academia poderá não apenas maximizar sua lucratividade, mas também manter a satisfação e lealdade dos clientes.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para fazer esse estudo foi utilizado os dados de uma academia, uma empresa de serviço, com as seguintes informações: capital social de 100 mil reais, regime

jurídico: microempresa (ME), regime tributário: simples nacional, receita anual: Igual ou inferior a 360 mil reais, número de funcionários: 1, número de sócios: 2.

Com isso, vamos ver os dados obtidos no mês de agosto, com a empresa:

### 3.1 DADOS OBTIDOS NA EMPRESA

Tabela 1: Custos Fixos.

Aluguel do Espaço	Locação do imóvel	Própria
Salários Fixos	Funcionários (apenas um funcionário)	R\$ 2.200,00
Depreciação de Equipamentos	Amortização de máquinas e aparelhos	R\$ 3.000,00
Licenças e Impostos	IPTU	R\$108,33(R\$1.300,00/12)
Sistema de Gestão	Softwares e sistemas de gestão	R\$ 90,00

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 2: Custos Variáveis.

Energia Elétrica	Consumo de eletricidade	R\$ 800,00
Água	Consumo de água	R\$ 110,00
Produtos de Limpeza	Material de limpeza para a academia	R\$ 550,00
Manutenção de Equipamentos	Reparos e manutenção periódica	R\$ 250,00
Materiais de Escritório	Papéis, impressos etc.	R\$ 200,00

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 3: Despesas Fixas.

Marketing e Publicidade	Anúncios, redes sociais	R\$ 150,00
Despesas de Telefonia	Conta de telefone	R\$ 150,00
Despesas de Internet	Conta de internet	R\$ 150,00
Despesas Contabilidade	Honorários do contador	R\$ 800,00
Taxas Bancárias	Tarifas bancárias	R\$ 30,00
Pró-labore	Duas sócias	R\$ 4.400,00

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 4: Despesas Variáveis.

Imposto	Simplex Nacional	R\$ 4.714,50
---------	------------------	--------------

Fonte: Autor, 2024.

Tabela 5: Receita Bruta.

Vezes na semana	Alunos	Valores Cobrados	Total
3	95	R\$ 110,00	R\$ 10.450,00
5	155	R\$ 115,00	R\$ 17.850,00
			<b>R\$ 28.275,00</b>

Fonte: Autor, 2024.

### 3.2 CÁLCULOS

Expondo esses dados, podemos retirar informações para alguns cálculos, como o do ponto de equilíbrio, o da precificação e a porcentagem de lucro obtido pela empresa atualmente, que terá a aplicação e ênfase nesse artigo.

#### 3.2.1 Ponto de equilíbrio

Utilizando a fórmula do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \left( \frac{\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}} \right)$$

E a fórmula da margem de contribuição:

$$\begin{aligned} \text{Margem de Contribuição} \\ = \text{Preço de Venda} - \text{custos variáveis e despesas variáveis unitário} \end{aligned}$$

Assim usando as tabelas 1, 2, 3 e 4 podemos calcular o ponto de equilíbrio, da seguinte maneira, começando pela margem de contribuição, utilizando os dados obtidos com a análise das receitas da tabela 5, sabendo que temos 2 tipos de serviços com os valores de R\$ 110,00 (serviço A) tendo 95 alunos e de R\$ 115,00 (Serviço B) contendo 155 alunos, iremos ajustar para o preço médio ponderado, com a seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Preço Médio Ponderado} \\ = \frac{(\text{Preço A} \times \text{Quantidade A}) + (\text{Preço B} \times \text{Quantidade B})}{\text{Quantidade Total de Alunos}} \\ \text{Preço Médio Ponderado} = \frac{110,00 \times 95 + (115,00 \times 55)}{95 + 155} = \frac{10450 + 17825}{250} \\ \text{Preço Médio Ponderado} = \frac{28275}{250} = 113,10 \end{aligned}$$

Com esse resultado podemos seguir com a fórmula da Margem de Contribuição:

$$\text{Margem de Contribuição} = 113,10 - \left( \frac{6624,50}{20} \right) = 113,10 - 26,50 = 86,60$$

Assim com todos os dados podemos então fazer o cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{11078,33}{86,60} = 127,92$$

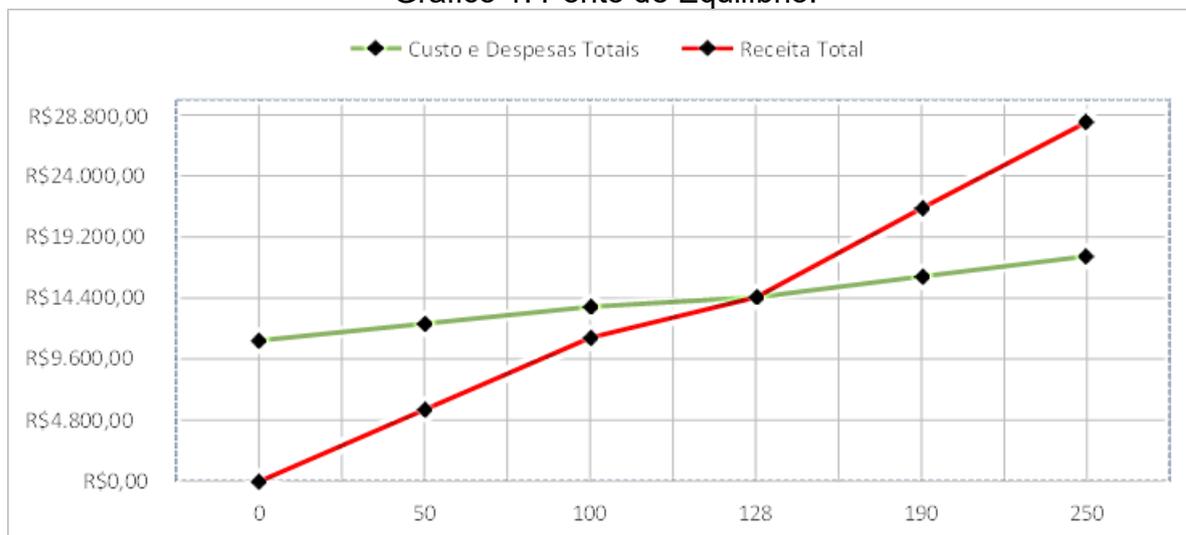
Desse modo temos um ponto de equilíbrio médio de 128 alunos, com uma receita total de R\$ 14.476,80. Como demonstrado na tabela 6 e no gráfico 1 abaixo:

Tabela 6: Ponto de Equilíbrio.

Alunos	Custos e Despesa Variável	Custos e Despesas Fixas	Custo e Despesas Totais	Receita Total
0	R\$ 0,00	R\$ 11.078,33	R\$ 11.078,33	R\$ 0,00
50	R\$ 1.325,00	R\$ 11.078,33	R\$ 12.403,33	R\$ 5.655,00
100	R\$ 2.650,00	R\$ 11.078,33	R\$ 13.728,33	R\$ 11.310,00
128	R\$ 3.392,00	R\$ 11.078,33	R\$ 14.470,33	R\$ 14.478,80
190	R\$ 5.035,00	R\$ 11.078,33	R\$ 16.113,33	R\$ 21.489,00
250	R\$ 6.625,00	R\$ 11.078,33	R\$ 17.703,33	R\$ 28.275,00

Fonte: Autor, 2024.

Gráfico 1: Ponto de Equilíbrio.



Fonte: Autor, 2024.

### 3.2.2 Precificação

Para a precificação utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{Custo total por unidade} = \left( \frac{\text{Custos e despesas fixos} + \text{custos e despesas variáveis}}{\text{Número de clientes}} \right)$$

$$\text{Custo total por unidade} = \left( \frac{11078 + 6624,50}{250} \right) = \frac{17702,83}{250} = 70,81$$

Verificamos que a porcentagem da margem de lucro utilizada pelo mercado para o ramo de academias é de 30%, pesquisada pelas sócias na cidade, calculei com 30% e depois verificamos a porcentagem que elas estão operando atualmente, sendo assim o cálculo:

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo total por unidade} \times (1 + \text{Margem de Lucro Pretendida})$$

$$\text{Preço de venda} = 70,81 \times (1,30) = 92,05$$

O preço sugerido pelo cálculo seria uma média de R\$ 93,00.

### 3.2.3 Porcentagem utilizada pela empresa

Para achar a porcentagem utilizada por ela será utilizada a seguinte formula:

$$\text{Porcentagem de Lucro} = \frac{\text{Lucro Total}}{\text{Receita Total}}$$

$$\text{Lucro atual} = \text{Receita Total} - \text{Custos e Despesas Totais}$$

$$\text{Lucro atual} = 28.275,00 - 17.702,83 = 10.572,17$$

$$\text{Porcentagem de Lucro} = \frac{10572,17}{2827500} \times 100 \cong 37,40\%$$

Com isso podemos observar que a academia está acima dos 30% de margem de lucro, operando em 37,40%, mostrando uma ótima administração e um aceite por parte dos alunos, já que eles pagam esse valor pelo serviço.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de ponto de equilíbrio, precificação e as porcentagens praticadas pela empresa demonstram a importância de um controle rigoroso sobre os custos e despesas para assegurar a viabilidade do negócio. Ao calcular o ponto de equilíbrio, a academia pode determinar o faturamento mínimo necessário para cobrir seus custos mensais, o que contribui para uma gestão mais eficiente e uma visão clara de sua rentabilidade.

A correta precificação dos serviços oferecidos, alinhada à análise do mercado e à estrutura de custos, garante que a empresa se mantenha competitiva sem comprometer sua margem de lucro. Além disso, ao adotar o regime do Simples Nacional e considerar o fator R para planejamento tributário, a academia consegue otimizar sua carga fiscal, melhorando seu desempenho financeiro.

Com esses instrumentos em mãos, a empresa pode continuar operando de forma sustentável, equilibrando suas despesas e receitas, além de identificar oportunidades de melhoria para aumentar sua lucratividade e competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775026. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775026/>. Acesso em: 25 set. 2024.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018080. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>. Acesso em: 30 set. 2024.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 23 set. 2024.

## ESTRATÉGIAS DE VENDAS: DEFININDO O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA DE VENDAS

SANTOS, Rubens Diogo dos – Ugv<sup>1</sup>  
BOIARSKI, Robson carlos - Ugv<sup>2</sup>  
PETISCO, Wilson Luiz - Ugv<sup>3</sup>  
OLIVEIRA, Jonas Guilherme - Ugv<sup>4</sup>

**RESUMO:** O artigo discute o papel estratégico da área de vendas no contexto corporativo contemporâneo, destacando sua função não apenas como responsável pela geração de receita, mas também como elo essencial entre empresa e cliente. A partir da definição e do aperfeiçoamento das estratégias de vendas, evidencia-se a importância de um planejamento estruturado que contemple a identificação do cliente ideal, a construção de abordagens assertivas, o mapeamento de necessidades e o monitoramento constante de métricas de desempenho. Além disso, ressalta-se a relevância da formação de equipes capacitadas, do alinhamento entre marketing e vendas e da personalização de propostas como diferenciais competitivos. No âmbito da captação de clientes, o estudo enfatiza a utilização de múltiplos canais de contato, o uso estratégico das mídias sociais, a personalização do diálogo e a aplicação de ferramentas de automação para otimizar o processo comercial. Em relação à negociação, são abordadas variáveis determinantes como poder, tempo e informação, bem como diferentes abordagens (distributiva e integrativa), que possibilitam soluções satisfatórias e sustentáveis para ambas as partes. Já a apresentação do produto é analisada à luz de modelos clássicos, como o AIDA, e contemporâneos, como os 5 As do marketing digital, reforçando a importância da percepção de valor pelo consumidor. Ressaltou-se, assim, que o fechamento da venda é apresentado como etapa que consolida todas as fases anteriores, destacando a necessidade do pós-venda como instrumento de fidelização e de fortalecimento da marca. Conclui-se que a excelência em vendas depende da integração entre técnicas, uso de tecnologias, competências relacionais e tratamento humanizado, aspectos indispensáveis para a construção de relacionamentos duradouros e para a sustentabilidade dos negócios em mercados cada vez mais competitivos e digitais.

**Palavras-chave:** Estratégias de vendas. Negociação. Marketing digital. Captação de clientes. Relacionamento com o cliente.

**ABSTRACT:** This article discusses the strategic role of the sales area in the contemporary corporate context, emphasizing its function not only as a source of revenue generation but also as an essential link between companies and customers. From the definition and improvement of sales strategies, it highlights the importance of structured planning that includes identifying the ideal customer, building assertive approaches, mapping needs, and constantly monitoring performance metrics. Furthermore, it emphasizes the relevance of building skilled teams, aligning marketing and sales, and personalizing proposals as competitive differentials. Regarding customer acquisition, the study stresses the use of multiple contact channels, the strategic use of social media, personalized dialogue, and automation tools to optimize the commercial process. In relation to negotiation, determining variables such as power, time, and information are discussed, as well as different approaches (distributive and integrative) that enable

<sup>1</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. Prof\_rubenssantos@ugv.edu.br.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas do Vale do Iguaçu. Especialização em MBA-Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pelas UNIPEC Centro Universitário. Especialização em MBA- Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_wilsonpetiscoi@ugv.edu.br.

<sup>4</sup> Administrador. Especialista em MBA – Executivo em Administração, Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_jonasoliveira@ugv.edu.br.

satisfactory and sustainable solutions for both parties. Product presentation is analyzed through classical models, such as AIDA, and contemporary approaches, such as the 5 As of digital marketing, reinforcing the importance of customer-perceived value. Finally, closing the sale is presented as a stage that consolidates all previous phases, underlining the need for after-sales actions as an instrument for customer loyalty and brand strengthening. It concludes that excellence in sales depends on the integration of techniques, technology, relational skills, and humanized treatment, which are indispensable for building long-term relationships and ensuring business sustainability in increasingly competitive and digital markets.

**Keywords:** Sales strategies. Negotiation. Digital marketing. Customer acquisition. Customer relationship.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de vendas desempenha um papel estratégico fundamental no sucesso de qualquer organização, pois é responsável por transformar oportunidades de mercado em receita real. Mais do que apenas vender produtos ou serviços, o setor deve atuar como elo entre a empresa e o cliente, compreendendo as necessidades do público-alvo e oferecendo soluções alinhadas às expectativas e tendências do mercado. Isso exige planejamento, análise de dados e alinhamento com os objetivos corporativos, de forma que as ações comerciais estejam integradas à visão e à missão da empresa.

Para garantir resultados consistentes, as estratégias de vendas devem envolver a definição clara de metas, segmentação precisa de clientes e escolha de canais de distribuição adequados. Além disso, é essencial investir na capacitação da equipe de vendas, desenvolvendo competências de negociação, comunicação e gestão do relacionamento com o cliente. O uso de tecnologias, como sistemas de CRM e análise preditiva, potencializa a tomada de decisão, permitindo antecipar demandas e personalizar a abordagem comercial, fortalecendo o vínculo com o consumidor.

Dessa forma a área de vendas precisa atuar de forma proativa e adaptável, acompanhando as mudanças do mercado e os movimentos da concorrência. Isso implica monitorar indicadores de desempenho, identificar oportunidades de inovação e ajustar estratégias sempre que necessário. Quando bem estruturada e integrada às demais áreas da organização, a gestão estratégica de vendas não apenas impulsiona o faturamento, mas também contribui para a construção de uma marca sólida, com clientes fidelizados e preparados para sustentar o crescimento no longo prazo.

## 2 DEFINIÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Definir o que seja Estratégias de Vendas é o primeiro passo para essa compreensão. Schemes (2023, p. 3) traz a seguinte definição “É uma técnica, ação e ferramenta usada para prospectar e conquistar clientes, gerar mais negócios e aumentar a lucratividade da empresa. De modo geral, é elaborada por gestores comerciais por meio de um planejamento estratégico”. Já a Equipe Exact (2021, p. 1) descreve que essa estratégia “Inclui técnicas, entre as quais, análise de fatores tangenciais capazes de influenciar diretamente o comportamento de consumo, isto é, taxas de conversão”.

As taxas de conversão funcionam como métrica utilizada na função de termômetro para compreender a real eficiência da comunicação da empresa ou site ou página específica. Exemplo: análise de clientes/personas; concorrência; mercado; cenário macroeconômico, entre outros.<sup>1</sup>

Ainda conforme Equipe Exact (2021, p. 3) “Estratégias de Vendas são basicamente o percurso traçado pelo time comercial para acelerar as conversões vendendo mais, melhor e em menos tempo”. E, mais, a Equipe Exact (2021) define esse termo como um processo que também envolve Inteligência Emocional, ou seja, o estrategista competente é também um exímio observador e capaz de se valer de todas as informações possíveis para favorecer o seu negócio. A escuta ativa ou escuta de qualidade e o foco são também estratégias consideráveis para compreender as necessidades dos prospects e clientes e desenvolver estratégias de vendas de sucesso.

Nesse contexto, é essencial que as empresas sigam um planejamento estruturado, capaz de orientar desde a definição do perfil de cliente até a elaboração de propostas que agreguem valor e diferenciação.

Essas fases estratégicas permitem uma visão clara do processo comercial e favorecem tomadas de decisão mais assertivas. Ao organizar as etapas, cria-se um fluxo de trabalho capaz de aumentar a eficiência, reduzir erros e manter a equipe motivada. Assim, cada fase contribui para o fortalecimento da relação com o cliente e para o alcance de resultados mais consistentes.

---

<sup>1</sup> Métrica básica de operação comercial; mensura o percentual de pessoas que completaram uma determinada ação desejada e avançaram em direção às etapas específicas do funil de vendas ou pipeline (visitantes que se tornam leads e leads que se tornam clientes). Exemplo: inscrição em um newsletter (de oferta ou de temporada); preencher um formulário; fechar uma venda. Fonte: RD Station, 2024.

## Fases das Estratégias de Vendas

a) Definição do papel do cliente ideal (*Ideal Customer Profile*): etapa crucial para identificar o público que mais se beneficia da solução oferecida, garantindo maior assertividade nas ações.

b) Construção da abordagem/Plano de ação de vendas: consiste em estruturar como a empresa chegará ao cliente, com estratégias claras de contato e condução da negociação.

c) Mapeamento das necessidades: permite compreender os problemas e desejos do cliente, oferecendo soluções adequadas e aumento das chances de conversão.

d) Monitoramento das métricas: envolve acompanhar indicadores de desempenho para ajustar estratégias e melhorar continuamente os resultados.

e) Montagem da equipe de campeões: refere-se à formação de uma equipe motivada, capacitada e orientada a resultados, capaz de superar desafios.

f) Manutenção do foco nos objetivos: garante que todos os esforços estejam direcionados para as metas definidas, evitando dispersões e perdas de produtividade.

g) Aproximação entre *marketing* e vendas: promove alinhamento entre os setores, gerando campanhas mais eficazes e aumentando a taxa de conversão.

h) Criação de propostas personalizadas: agrega valor ao cliente ao oferecer soluções adaptadas às suas necessidades específicas, fortalecendo a relação comercial.

i) Investimento em “Engajamento de Vendas” (*Sales Engagement*): para gerar empatia, confiança e *rapport*.<sup>1</sup>

Schemes (2023) sugere a construção de um modelo de Estratégia de Vendas com base em 9 passos:

- I - Definir o nicho de mercado;
- II - ter objetivos claros;
- III - adaptar ao modelo de negócio;
- IV - automatizar processos;
- V - integrar áreas de marketing e vendas;

---

<sup>1</sup> Conforme Equipe Exact (2021), *Sales Engagement* é uma estratégia que analisa as interações entre vendedor e cliente; leva em consideração todo o tempo em que vendedor/empresa e consumidor estiveram em contato. Já *rapport* é uma técnica originária do francês que se refere ao estabelecimento de uma relação pautada na empatia e confiança com o interlocutor, criando uma conexão que facilita a comunicação e aproxima os envolvidos. (Conforme descrição da RD Station no blog, agosto de 2024).

VI - mapear as melhores técnicas de vendas para o segmento;

VII - utilizar gatilhos mentais;

VIII - contar histórias para vender mais;

IX - usar a tecnologia de modo favorável.

Esses componentes podem ser alterados, modificados e/ou acrescentados de forma a contemplar melhor as características e peculiaridades do negócio para o qual as estratégias de vendas foram criadas.

## 2.1 CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Os mais diversificados ramos, tamanhos e setores do mundo corporativo abrigam times de marketing e vendas que buscam, incessantemente, soluções para captar novos clientes. O objetivo é ampliar e melhorar os negócios, o que requer estratégias de vendas cada vez mais eficientes na promoção de resultados melhores em menor tempo. Entre as dicas para construir um plano de ação com eficácia garantida e retorno considerável do investimento, Silva (2021) propõe oito etapas para otimizar resultados:

### 1ª Defina suas personas

Entenda quem são seus clientes ideais; quais são suas necessidades; porque precisam dos seus serviços ou produtos; com o que trabalham; qual rotina deles e o que fazem. Não se trata de descrever as características, mas sim de elaborar um perfil completo do cliente para auxiliar a equipe de marketing e vendas a formular discursos ideais alinhados aos desejos e necessidades desses grupos, bem como criar campanhas eficientes de prospecção e captação de cliente.

Nesse sentido é imprescindível eleger os argumentos a serem utilizados para convencer um prospect; quais canais de comunicação serão usados para alimentar um relacionamento com prospects, leads e clientes; qual linguagem é mais apropriada; que mensagens poderão ser utilizadas para despertar o interesse; apresentar a proposta com valor ideal da solução e buscar superar as expectativas dos clientes.

### 2ª Criar ações de marketing para cada etapa do funil

A jornada do consumidor<sup>1</sup> e o funil de vendas (Figura 1) representam o caminho percorrido pelo cliente e tem início com o surgimento de uma necessidade ou

---

<sup>1</sup> Há alguns anos o marketing convencional mantinha foco no convencimento ou aparecimento diante do consumidor repetidamente para impelir à aquisição do produto ou serviços oferecidos. As mudanças

problema, busca e decisão pela melhor solução. Cada fase está relacionada ao funil de marketing indicando as etapas que orientam uma empresa para a conquista dos clientes. Embora clientes e etapas de compras sejam diferentes, com o funil de vendas as estratégias são facilitadas.

Figura 1 – Funil de Vendas



Fonte: Net Solution for Business, 2016, p. 1.

A entrada do funil mostra clientes que ainda estão na fase da descoberta de uma necessidade e quais as possíveis soluções. Conforme Silva (2022), o papel da empresa é atraí-los como visitantes e torná-los leads. Neste caso, o Search Engine Optimization (SEO), em português - Otimização de Mecanismos de Busca, as redes sociais e os anúncios segmentados, podem representar estratégia segura.

Com avanço na jornada de compra o funil de vendas utiliza novos meios e ferramentas para fortalecer o relacionamento, finanças e vendas (Exemplo de ações: marketing de conteúdo – e-books, webinars; landing pages para converter visitantes em leads; formulários; e-mail marketing geral e marketing digital).

### 3ª Use múltiplos canais de contato de vendas

O propósito é colocar o cliente no centro do processo de vendas, embora isso demande persistência. Segundo dados do Meetime, 32% dos vendedores fazem até

---

e inovações tecnológicas redirecionaram as ações, atuações e papéis (este assunto será tratado na subseção 1.4). A mudança de cenários fez do consumidor o protagonista dos caminhos para cada evento de compra. A essa conjuntura de fases nesse trajeto do comprador denomina-se “Jornada do Consumidor” ou *Buyer’s Journey* (Jornada de Compra). O número de etapas de compra é variável, mas quatro delas são fundamentais: 1) Aprendizado e descoberta; 2) Reconhecimento do problema; 3) Consideração da solução; 4) Decisão de compra. Fonte: SILVA (2022).

quatro tentativas de contato com o lead antes de desistir; 85% dos leads são conquistados até o sexto contato e os outros 15% podem ser ganhos com mais de seis tentativas. Portanto, vale a pena insistir sem se tornar inconveniente. Para tanto, Silva (2021) indica uma cadência de prospecção (ligações, e-mails, e marketing e social); e salienta a importância, na atual sociedade, de aprender mais sobre Inside Sales<sup>1</sup>, modalidade que vem crescendo em vantagens, uma vez que o vendedor não sai da empresa para atuar.

Outro recurso para captar clientes é o canal B2B (Business to Business – de Empresa para Empresa) e B2C (Business to Consumer – de Empresa para o Consumidor Final).

#### 4ª Use mídias sociais para pesquisar prospects

A tecnologia pode e deve ser usada para captação de clientes como, por exemplo, para pesquisas no Google e nas redes sociais. O LinkedIn é uma plataforma recomendável para atrair novos clientes.

#### 5ª Estabeleça uma conversa personalizada

Tanto para ações com a empresa B2B e B2C é importante criar um diálogo personalizado em cada contato como estratégia de vendas antes de utilizar frases de impacto para conquistar clientes, bem como construir um fluxo de nutrição automatizado para envio de materiais condizentes com o comportamento do lead. No primeiro contato é recomendável ouvir mais do que falar (escuta ativa) para aprender sobre a empresa e o cliente prospectado.

#### 6ª Monte uma boa proposta comercial

Essa ação exige bastante atenção, pois se trata de um documento formal sobre uma proposta que deverá ser irresistível.

#### 7ª Use dados e métricas para otimizar o processo de vendas

A gestão de Indicadores deve integrar estratégias de vendas, uma vez que acompanhar as métricas com eficiência favorecerá a contínua melhoria da Empresa otimizando as etapas para obtenção de melhores resultados.

#### 8ª Automatize processos de venda

---

<sup>1</sup> Conforme o blog Meetime (2024): “Inside Sales (ou Vendas Internas) é a estrutura comercial que utiliza como forma de comunicação com potenciais clientes o e-mail, telefone, videoconferências e redes sociais para evitar deslocamentos e ser mais produtivo. Esse processo torna a operação enxuta e de custo reduzido com alto potencial de retorno sobre o investimento (ROI)”.

Considerando a necessidade de personalizar, segmentar, acompanhar, alimentar múltiplas tentativas de contato, enviar propostas e negociar, a escolha e a utilização de uma ferramenta de automação de vendas é fundamental para não deixar *leads* e *prospects* em espera no pipeline de vendas.

## 2.2 NEGOCIAÇÃO

Embora a negociação integre partes com objetivos diferentes, seu propósito é um acordo capaz de satisfazer ambos os lados. Além disso, segundo Burbridge et al. (2014), toda a negociação deve ser entendida como uma tentativa de atingir uma proposta de valor melhor do que aquela predominante em determinado contexto. Essa concretização requer do vendedor habilidades interpessoais (conhecer fragilidades, potencialidades e necessidades da outra parte); habilidades técnicas (ser exímio conhecedor do mercado e setor de sua atuação) e habilidades de negociação (capacidade de levantar e analisar informações sobre o cliente, planejar, executar e controlar a negociação).

Outra contribuição importante fornecida por Martinelli e Almeida (1998) aponta três variáveis básicas condicionantes do processo de negociação:

- Poder - capacidade de negociar com o conhecimento e liberdade de decisão quanto aos possíveis riscos;
- Tempo - saber respeitar um prazo limite para não gerar desvantagens ou vantagens para vendedor e/ou comprador no decorrer do processo da negociação;
- Informação - conhecer as necessidades do cliente e estar preparado para satisfazê-lo, sabendo com quem está negociando, o que poderá oferecer e por que vai fazê-lo.

De acordo com Gobe *et al.* (2017) o processo de negociação envolve 5 etapas:

I - A preparação é a fase em que o vendedor/negociador busca obter todas as informações possíveis sobre a situação, as quais contribuirão para formular/estruturar seu projeto de venda.

II – Discussão: com a proposta pronta é chegado o momento de discutí-la considerando técnicas, preços, transporte, prazo de entrega, entre outros. Esses itens são discutidos e reformulados de acordo com as possibilidades e contrapropostas.

III – Barganha: Nessa sequência emerge a barganha como forma de conquistar vantagens relacionadas à proposta. E aqui, de acordo com Gobe *et al.* (*op. Cit.*), uma regra importante deve ser observada “nunca dar nada” deve-se estimular a “troca”.

Exemplo: troca - prazo por redução do desconto; antecipação da entrega por um ajuste no preço final; um desconto por uma bonificação em produto; e outros. Quando as partes estiverem em equilíbrio em relação aos seus interesses, a negociação será concluída satisfazendo os envolvidos.

IV – Negociação: No âmbito da negociação, Martinelli e Almeida (1998) advertem para o que consideram o ponto mais importante na estratégia de negociação: a construção do relacionamento. Essa etapa facilita conciliar as diferenças e divergências existentes em qualquer processo de negociação e, ao conciliar as diferenças surgem as concessões recíprocas e análogas desempenhadas entre os envolvidos (vendedor e comprador).

A negociação tem por escopo chegar a um acordo aceitável mesmo aquém da solução ideal. O processo exige assertividade e relacionamento, de forma complementar, nos quais os aspectos relacionais envolvem argumentos emocionais e percepções, enquanto as questões substantivas envolvem argumentos racionais (relacionados a interesses metas e prioridades). De forma concomitante Sá (2021) destaca duas abordagens básicas evidenciadas em qualquer situação de negociação:

a) Abordagem Distributiva - todas as negociações giram em torno da distribuição de resultados, sendo que o ganho de uma das partes repercute em perda para a outra parte. Esse tipo de barganha distributiva é bastante competitivo e algumas das táticas incluindo tentar obter vantagem; ter mais negociadores em um mesmo lado da negociação; valer-se de truques e decepções observando que o outro lado ceda mais que o vendedor; ameaçar e dar ultimatos; forçar o outro lado a se dar por vencido demonstrando maior poder a esperteza sem discutir o problema em “pé de igualdade”. Ambas as partes tentam ficar com a maior “fatia do bolo”<sup>4</sup>;

b) Abordagem Integrativa – representada por “ganhar-ganhar” (ou *win-win*); está relacionada à forma como os negociadores ampliam os recursos a serem divididos, pois entendem que essa expansão trará maior número de opções a serem selecionadas. Trata-se de uma abordagem oposta à Distributiva e se concretiza quando as partes buscam obter mais vantagens de negociação. Para aumentar “o bolo” as partes trabalham em conjunto para que todos recebam o que desejam; estratégia que busca atender a todos os envolvidos na resolução de conflitos.

Uma estrutura mais completa, conforme Quadro 1, é apresentada por Alfredson (2008) contendo 5 tipos de Abordagem.

Quadro 1 – Tipos de Abordagem

Abordagem	Características principais	Premissas	Limitações
Estrutural	Foco nos meios, posições e poder;	Ganho-perda;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O bloqueio em posições pode levar à perda de oportunidades de acordos mutuamente benéficos;</li> <li>• Ênfase exagerada no poder;</li> </ul>
Estratégica	Foco nos fins, racionalidade, posições;	Ganho-perda; existência de soluções ótimas e racionalidade dos envolvidos*;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclui uso de poder, envolvidos* indiferenciados (além das diferenças na qualidade das opções abertas a cada um);</li> </ul>
Comportamental	Foco nos traços de personalidade;	Ganha-perda, papel das percepções e expectativas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nas posições;</li> </ul>
Processual	Foco nas concessões, comportamento, posições;	Ganha-perda, movimentos como respostas aprendidas (reativas);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nas posições;</li> <li>• Falta de previsibilidade;</li> </ul>
Integrativa	Foco na resolução de problemas, criação de valor, comunicação, soluções ganha-ganha.	Ganho-ganho ( <i>win-win</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As partes ainda devem reconhecer e estar preparadas para encontros com negociadores não integrativos;</li> <li>• Demorado.</li> </ul>

\* O termo original "jogadores" foi substituído por "envolvidos" sem prejuízos de significado/entendimento.

Fonte: Adaptado de ALFREDSON (2008).

As abordagens apresentadas podem ser melhoradas de acordo com as experiências e comprometimento dos times de colaboradores (de vendas, de *marketing* e outros) com a Empresa (produtos e/ou serviços).

### 2.3 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

Entre os recursos para a apresentação do produto, segundo Zamara (2020), o método ou modelo tradicional denominado AIDA (Atenção; Interesse; Desejo e Ação) é amplamente utilizado para entender o comportamento do consumidor e com essa percepção criar campanhas publicitárias e abordagem de possíveis clientes.

Em um mercado cada vez mais tecnológico, o método AIDA e os 5 As do *marketing* são abordagens que devem ser vistas de modo sistêmico (permeiam todos os aspectos da negociação), já a percepção de valor atribuído pelo cliente ocorre além dos processos comuns de propaganda ao se manifestar nas redes midiáticas, influenciadores, fóruns, entre outros.

A seguir são apresentados os 5 As do marketing digital e o caminho da nova jornada do cliente.

A1 Assimilação - nesta primeira etapa o consumidor conhece a marca por meio do contato inicial e gera consciência (*awareness*), isto é, o reconhecimento da marca/empresa pelo público-alvo. Para que isso ocorra é necessário que o cliente

identifique a marca e para tanto são utilizadas ações de publicidade, de comunicação e o boca-a-boca por outros clientes como recursos imperativos;

A2 Atração - neste momento o cliente passa a considerar a marca cuja sequência requer investimentos em ações para despertar a curiosidade do cliente acerca do produto e/ou serviço oferecido. É necessário que a marca crie valor para o seu produto.

A3 Arguição - nesta etapa o cliente já percebeu a marca, houve contato com os conteúdos de *blogs*, *sites*, redes sociais e agora procura aprovação social da marca. Isso significa que o consumidor vai ouvir a opinião de outras pessoas sobre a experiência com os produtos e as vantagens da aquisição.

A4 Ação - ocorre com a efetivação da compra produto ou serviço. No entanto a construção do relacionamento não se finda com a compra é imprescindível atuar para garantir a satisfação do cliente.

A5 Apologia - a jornada do consumidor não acaba aqui, pois se trata da etapa de sua fidelização. O cliente fará novas compras tornando-se defensor da marca, autoridade em relação aos valores do produto ou serviço e o recomenda para amigos, familiares, colegas e outros.

Para reforçar as ações do vendedor quanto à apresentação do produto ou serviço, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam 5 estratégias de influência:

I – Legitimidade – ressaltar as características da Empresa, sua experiência e reputação;

II - Conhecimento especializado – deve conhecer cada detalhe do produto ou serviço, bem como as necessidades do cliente;

III - Poder de referência – deve se valer das características, interesses e conhecimentos comuns dos clientes;

IV - Agrado – oferece agrados ao cliente (exemplo: brindes, convite para almoço) objetivando fortalecer o vínculo de relacionamento;

V - Zelo pela impressão – deve causar boa impressão ao cliente.

De forma complementar, ao vendedor compete sanar as dúvidas do cliente e dirimir possível resistência da compra, questionando-o para descobrir a origem das objeções e procurar saná-las da melhor forma possível.

## 2.4 FECHAMENTO DA VENDA

O fechamento da venda é o último tópico nas Estratégias de Vendas e inclui o conjunto de aspectos já trabalhados nas seções anteriores. Contudo reforça que essa concretização marca a necessidade e a importância do pós-venda para fidelizar o cliente que, por sua vez, satisfeito, conduzirá novos clientes à compra do produto ou serviço que aprovou.

É possível realizar o fechamento de vendas de forma rápida e efetiva seguindo 8 passos. Ao vendedor compete:

a) Identificar quem tem o poder de decisão, esse é o primeiro passo para uma venda ágil.

b) Qualificar os contatos minuciosamente; conhecer com quem está negociando (perfil, poder aquisitivo, prioridade na solução do problema).

c) Marcar as melhores oportunidades. identificar e contatar aqueles consumidores que se destacam pela abertura que concedem para fechar a venda.

d) Praticar a escuta ativa passando 70% do tempo ouvindo o consumidor e nos 30% restantes apresentar a solução.

e) Apresentar a solução e não apenas um produto ou serviço.

f) Criar senso de urgência. É fundamental considerar a urgência do fechamento da venda. Essa percepção agiliza a decisão de compra;

g) Contornar as objeções de venda. Para tanto é fundamental ter argumentos concisos para cada objeção.

h) Questionar sobre a venda. Quando o *lead* estiver confortável para fechar o negócio, ao vendedor cabe perguntar se ele está pronto para concretizar a compra.

## 3 CONCLUSÃO

Espera-se ter demonstrado que o processo de vendas não se resume a um conjunto estático de ações, mas a uma dinâmica complexa, permeada por múltiplas etapas, cada qual com estruturas, orientações, motivações e objetivos específicos. Nesse sentido, a atuação do vendedor exige preparo contínuo, visão estratégica e competências relacionais que o habilitem a administrar negociações de forma eficiente e, sobretudo, a transformar oportunidades em resultados concretos.

Contudo, diante da possibilidade de insucesso em determinadas negociações, é imprescindível compreender que tais experiências não configuram estagnação, mas sim oportunidades de aprendizagem e aprimoramento. A persistência e a busca por

novos conhecimentos tornam-se, portanto, elementos indeclináveis e urgentes, especialmente em um mercado que se apresenta cada vez mais competitivo, volátil, exigente e sustentado por inovações tecnológicas.

Outro ponto essencial é reconhecer que, ainda que inserido em um contexto marcado pela digitalização e pela automação de processos, o relacionamento humano permanece no centro das estratégias de vendas e *marketing*. O tratamento humanizado deve ser constantemente assegurado em todas as interações — com *leads*, *prospects*, clientes, fornecedores ou parceiros — como condição indispensável para a construção de vínculos de confiança e credibilidade.

Assim, evidencia-se que a excelência em vendas não decorre apenas do domínio técnico ou do uso de ferramentas digitais, mas também da capacidade de estabelecer conexões genuínas, orientadas por ética, empatia e profissionalismo, assegurando a sustentabilidade das relações comerciais no presente e no futuro.

## REFERÊNCIAS

ALFREDSON, T. **Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature**. FAO Policy Learning Programme, 1 ed., Baltimore, 2008. 32 p. Disponível em: <https://www.fao.org/3/bq863e/bq863e.pdf>. Acesso em: 3 set. 2023. (Traduzido pelo autor através de IA).

BLOG RD STATION. **O que é rapport e como utilizar na sua empresa**. RD Station Blog, 6 ago. 2024. Acesso em 08 ago. 2025. Disponível em: <https://blog.rdstation.com/>

BLOG MEETIME. **O que é Inside Sales e que vantagens ele pode trazer para a sua operação de vendas**. Meetime Blog, 22 de jan. 2024. Acesso em 08 ago. 2025. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/vendas/inside-sales/>

BURBRIDGE, M. R. et al. **Gestão da negociação**. São Paulo: Saraiva, 2014.

EQUIPE EXACT. **Manual completo com as 5 melhores Estratégias de Vendas**. 2021. Disponível em: <https://www.exactsales.com.br/estrategias-de-vendas/>. Acesso em 03 ago. 2023.

GOBE, A. C. et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0** [Recurso eletrônico]. Rio Janeiro: Sextante, 2017. Disponível <https://unintese.com.br/pdf/Marketing-4.0.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: o impasse ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

NET SOLUTION FOR BUSINESS (NS4B). **O que é pipeline ou funil de vendas?** 2016. Disponível em: <https://ns4business.com.br/o-que-e-o-pipeline-ou-funil-de-vendas/>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SÁ, A. **Atendimento, negociação e vendas**: Negociações Distributivas e Negociações Integrativas. Livro eletrônico. Gran Cursos On-line, 2021. Disponível em: <https://abrir.link/fPkun>. Acesso em: 29 ago. 2023.

SCHEMES, T. **O que é estratégia de vendas e como montar uma em 9 passos.** 2023. Disponível em: <https://abrir.link/uddFL>. Acesso em: 02 set. 2023.

SILVA, D. da. Como captar clientes: Guia com 8 etapas para gerar mais vendas.

## ESTUDO DE VIABILIDADE DE ABERTURA DE UM RESTAURANTE DE COMIDA JAPONESA NA CIDADE DE SÃO JOÃO DO TRIUNFO – PR

João Pedro Gabre Halida<sup>1</sup>  
Robson Carlos Boiarski<sup>2</sup>  
Rubens Diogo dos Santos<sup>3</sup>  
Jonas Guilherme de Oliveira<sup>4</sup>

**RESUMO:** O plano de negócios é uma ferramenta essencial para a implementação de um empreendimento, fornecendo informações estratégicas para a tomada de decisão e gestão do negócio. Este trabalho analisa a viabilidade de um restaurante de gastronomia oriental na cidade de São João do Triunfo. A motivação para o projeto decorre da carência de experiências gastronômicas diversificadas na região, onde há poucos estabelecimentos de qualidade e nenhuma opção especializada em culinária oriental. Assim, o restaurante se destacará por ser pioneiro no segmento. Para embasar o estudo, utilizou-se pesquisa bibliográfica na construção do referencial teórico e métodos indutivos e quantitativos para análise do público-alvo e do mercado. O plano financeiro, parte fundamental do estudo, contempla investimentos, custos e receitas, sendo crucial para a tomada de decisão. Os resultados indicam que a implantação do SushiBoss, tem os seguintes índices financeiros positivos: rentabilidade de 5,55% ao mês, lucratividade de 19,66% ao mês e prazo médio de retorno do investimento de 1,74 anos (21 meses). Conclui-se, portanto, que o empreendimento é economicamente viável e tem potencial para suprir uma demanda reprimida na cidade.

**Palavras-chave:** plano de negócios, restaurante, gastronomia japonesa, empreendedorismo.

**ABSTRACT:** The business plan is an essential tool for implementing an enterprise, providing strategic information for decision-making and business management. This study analyzes the feasibility of establishing an oriental cuisine restaurant in the city of São João do Triunfo. The motivation for the project arises from the lack of diverse gastronomic experiences in the region, where there are few quality establishments and no specialized oriental cuisine options. Thus, the restaurant will stand out as a pioneer in this segment.

To support the study, bibliographic research was conducted to build the theoretical framework, and inductive and quantitative methods were used to analyze the target audience and market. The financial plan, a fundamental part of the study, includes investments, costs, and revenues, playing a crucial role in decision-making. The results indicate that the implementation of SushiBoss presents the following positive financial indicators: a profitability rate of 5.55% per month, a profit margin of 19.66% per month, and an average investment return period of 1.74 years (21 months). Therefore, it is concluded that the enterprise is economically viable and has the potential to meet an unmet demand in the city.

**Keywords:** business plan, restaurant, Japanese cuisine, entrepreneurship.

---

<sup>1</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2024)

<sup>2</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2019). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br

<sup>3</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_rubenssantos@ugv.edu.br

<sup>4</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2013). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2016). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_jonasoliveira@ugv.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por alimentação impulsiona empreendedores em todo o país. Dentro desse setor, a busca por hábitos mais saudáveis e a comodidade da entrega domiciliar se destacam como tendências. A culinária estrangeira ganha espaço no Brasil, e a japonesa, em particular, conquistou grande aceitação. Com ingredientes como vegetais e peixe cru, essa gastronomia foi adaptada ao paladar brasileiro e passou a ser procurada não apenas pela experiência diferenciada, mas também por sua composição mais saudável em comparação aos fast-foods.

No empreendedorismo, é essencial evitar decisões impulsivas. A maturação da ideia exige estudo e planejamento, e o plano de negócios é uma ferramenta indispensável nesse processo. Ele permite analisar fatores estruturais do empreendimento, identificar riscos e prever a viabilidade da operação.

Este trabalho apresenta um plano de negócios para um restaurante de comida japonesa em São João do Triunfo, Paraná. A cidade, localizada a aproximadamente 117 km de União da Vitória e 127 km de Curitiba, não possui restaurantes especializados nessa culinária. Atualmente, os moradores interessados precisam buscar essa experiência em cidades vizinhas. Assim, a proposta é oferecer um restaurante japonês que atenda a essa demanda local, proporcionando aos clientes a oportunidade de apreciar essa gastronomia sem precisar se deslocar.

## 2 MÉTODOS

Para a obtenção de respostas, explicações, soluções e afins, utiliza-se da pesquisa, um instrumento de grande peso e relevância para a realização de qualquer tipo de trabalho, seja acadêmico, profissional ou pessoal. A realização deste trabalho está totalmente relacionada à pesquisa, Walliman (2015, p.5) aponta uma definição de pesquisa:

Pesquisa, de forma geral, define uma atividade que envolve descobertas diversas, de um modo sistemático. Uma interpretação mais científica, todavia, é que a pesquisa proporciona o avanço da fronteira do conhecimento, corroborando ou refutando algo que possivelmente já existia.

A pesquisa bibliográfica constrói a fundamentação teórica para o presente trabalho, servindo como alicerce para o desenvolvimento do mesmo. Para Lakatos (2021, p.76):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão.

A obtenção de dados para amostragem se dá a partir de meios de pesquisa à campo, sendo elas baseadas nos métodos quantitativo e indutivo. Com o objetivo de levantar informações e dados a respeito do ambiente e da população em geral, os quais foram previamente abordados nas seções da problemática e dos objetivos do presente trabalho.

A pesquisa utilizou uma amostra não probabilística de 32 moradores de São João do Triunfo-PR, entre 14 e 70 anos, majoritariamente pertencentes à população economicamente ativa (PEA) do município, que totaliza 7.010 pessoas. Essa amostra representa aproximadamente 0,5% da PEA local.

A pesquisa de campo ocorreu entre 31 de julho e 25 de agosto de 2024, por meio de um questionário com 10 questões sobre dados pessoais e hábitos de consumo de culinária japonesa. Também foram analisados concorrentes, avaliando estrutura, preços e qualidade em municípios vizinhos e estabelecimentos locais que não oferecem comida japonesa. O estudo de fornecedores foi realizado remotamente para verificar preços e prazos de materiais, insumos e utensílios.

A elaboração do plano contou com pesquisas exploratórias, consulta a autores da área, fontes online, imagens de satélite e a metodologia SEBRAE, que teve grande importância no desenvolvimento do plano de negócios.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**

##### **3.1.1 Acepção e histórico de plano de negócios**

O plano de negócios é uma peça-chave para o advento e/ou desenvolvimento de um empreendimento, o qual, não é e está distante de ser uma ferramenta que liquida os riscos e ameaças de um negócio, mas sim que permite o empreendedor mensurar os fatores que terão impacto – positivo ou negativo – em uma iniciativa de empreender. A seguir, abordamos de forma breve e sucinta, definições do termo plano de negócios.

De acordo com Richardson (2018, n.p.):

O plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e serve para organizar a gestão e o planejamento de sua empresa, diminuindo os riscos e as incertezas. Além de indicar a sua ideia principal, ele mapeia quais são os seus objetivos e os caminhos que você precisa percorrer para alcançá-los.

Dornelas (2016, p. 14) define plano de negócios como “um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro.”

A ideia básica, que está por trás da elaboração de um Plano de Negócio, é oferecer ao tomador de decisão indicadores consistentes que apresente, o dimensionamento potencial dos ganhos, ou a minimização de perdas, frente aos riscos inerentes do negócio em análise. (CECCONELLO, 2012, p. 3)

Segundo Dornelas (2016, p.4):

Como o plano de negócios é muito utilizado por empreendedores que estão estruturando a criação de novos negócios, pode ser entendido como um guia para o planejamento de novos negócios ou ainda para o planejamento de novas unidade empresariais, no caso de empresas já estabelecidas.

O plano de negócios ganhou brado recentemente em nosso país, mas tem destaque nos Estados Unidos desde a década de 60, que foi quando as empresas tomaram planejamento estratégico um fator indispensável em seu interior. (NAKAGAWA, 2011)

Nessa época, as empresas adotaram o planejamento estratégico como um meio de resolver problemas organizacionais sistematicamente. Tais problemas, antes dessa adoção do planejamento estratégicos, eram resolvidos através do método de tentativa e erro. (THOMPSON, 1962 apud NAKAGAWA, 2011)

### **3.1.2 Morfologia do plano de negócios**

Ter conhecimento do cunho estrutural de um plano de negócios torna mais sólido e fluido o processo de absorção de informações relevantes ao empreendimento. E, saber desenvolver e estruturar um plano de negócios é imprescindível para o bom desenvolvimento da organização.

Dornelas (2016) cita que desde que a maioria dos planos de negócios surgem com uma oportunidade, adotar a análise e investigação dessas oportunidades como ponto de partida torna o desenvolvimento do plano de negócios um processo mais objetivo e claro.

E continua: “O entendimento da diferença entre ideia e oportunidade é crucial para que o plano de negócios se torne, de fato, um documento útil ao empreendedor” (DORNELAS, 2016, p. 30)

O plano de negócios é estruturado por partes interligadas entre si, onde se pode fazer analogia à uma “torre de copos”, em que caso alguma das partes seja mal posicionada ou ausente, compromete a estrutura inteira, causando assim que a “torre de copos” desabe.

### 3.1.3 Sumário Executivo

A estrutura de um plano de negócios inicia-se com o sumário executivo, tal qual por se tratar de uma seção extensa e repleta de tópicos, terá seus principais pontos retratados no Quadro 1, disposto a seguir:

Quadro 1: Conteúdo do sumário executivo:

<b>TÓPICO</b>	<b>CONTEÚDO</b>
<b>Empreendimento e sócios</b>	Apresentar o nome dado ao empreendimento, CNPJ (caso presente), layout, identidade visual. Denominar quem serão os sócios (ou empreendedor individual), descrevendo o perfil de cada um, apontando a ocupação, formação, experiência profissional, forças e fraquezas etc.
<b>Missão, Visão e Valores</b>	Estabelecer tópicos serve tem o propósito de fazer com que seja compreendido o propósito do negócio existir, a missão que o mesmo tem à cumprir no âmbito empresarial, a visão de qual patamar se almeja alcançar, e os valores prezados para manter a integridade do empreendimento.
<b>Setor de atuação, forma jurídica e enquadramento tributário</b>	Apresentar de forma evidente o setor de atuação, serviços, comércio, indústria, agronegócio entre outros. Evidenciar o tipo societário: individual ou sociedade; Enquadramento tributário: SIMEI - Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais do Tributos do Simples Nacional (exclusivo do MEI); Simples Nacional, ou por Lucro (real ou presumido)
<b>Capital social e fontes de recurso</b>	Apontar o capital social do empreendimento, que consiste na quantidade de recursos injetados pelos sócios no momento da constituição da empresa, o que facilitará na formulação do plano financeiro. E as principais fontes dos recursos utilizados no negócio, sejam elas provenientes do(s) sócio(s), ou vindas de terceiros, como por exemplo de instituições financeiras ou investidores.

Fonte: Richardson, 2018

O sumário executivo é a primeira parte a ser visualizada em um plano de negócios, por esta razão, deve ser bem estruturada e clara, para evitar discrepâncias na interpretação.

Segundo Lacruz (2022, p. 191) o sumário executivo:

Trata-se de uma síntese do conteúdo das demais seções do plano de negócios, razão pela qual deve ser o último item a ser feito – apesar de ser o primeiro dentro de um ordenamento lógico -, pois depende dos anteriores. Afinal de contas, seria incoerente fazer uma síntese de algo antes que esse “algo” existisse!

## 3.2 INDICADORES

### 3.2.1 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade são uma peça-chave no planejamento estratégico de um empreendimento, estes fornecerão a base necessária para a criação de cenários, e posteriormente indicarão se o negócio é ou não viável. Para compreender a importância dos indicadores, vamos nos direcionar em cada um deles individualmente.

### 3.2.2 Conceito de Ponto de equilíbrio

Para Biagio (2013, p. 117), o ponto de equilíbrio

Também chamado de Ponto de Ruptura ou *Break-even Point*, o Ponto de Equilíbrio é a junção dos custos totais com as receitas totais. Pode-se dizer que a empresa atingiu seu Ponto de Equilíbrio quando as receitas totais equalizam seus custos e despesas totais.

Para se obter o ponto de equilíbrio é necessário ter conhecimento das despesas e custos (fixos e variáveis). A partir disso, se obtém a quantidade de faturamento necessário para igualar os custos, refletindo assim, quantas unidades necessitam ser vendidas para atingir o ponto de equilíbrio. (RICHARDSON, 2015)

### 3.2.3 Conceito de Lucratividade

Segundo Richardson (2015), a lucratividade compreende a proporção do lucro dentro do faturamento, ou seja, quanto o empreendimento lucrou em relação ao que faturou. É obtido dividindo o lucro líquido pelo faturamento, e o resultado é multiplicado por cem, sendo expresso assim, em porcentagem.

Para Biagio (2013, p.118):

A competitividade da empresa é influenciada diretamente pela lucratividade. Se sua empresa for lucrativa, conseguirá competir melhor no mercado, porque poderá investir mais em novas tecnologias e divulgação dos produtos, além de pagar melhores salários, o que possibilita contratar os melhores funcionários.

### **3.2.4 Conceito de Rentabilidade**

A rentabilidade é responsável por indicar se o empreendimento é um negócio atrativo, apontando o potencial que o investimento realizado na empresa tem de trazer retornos. Tendo como base a rentabilidade, é possível realizar uma comparação com outras empresas no que diz respeito a desempenho empresarial. (BIAGIO, 2013)

De acordo com Richardson (2015, n.p.) o indicador de viabilidade “pode ser definido como o percentual de remuneração obtido a partir da quantia que você investiu.” Ainda segundo Richardson (2015), para obter o índice de rentabilidade divide-se o lucro líquido e o resultado é multiplicado por cem, obtendo assim, o indicador de rentabilidade expresso em porcentagem.

### **3.2.5 Conceito de Prazo de retorno do investimento**

“Também é um índice de atratividade do negócio. Conhecido como *Pay-back*, esse índice mede o tempo necessário para que se recupere o dinheiro investido no negócio.” (BIAGIO, 2013, p.119)

Conforme Richardson (2015) o prazo de retorno é obtido dividindo o valor total do investimento com o retorno esperado em cada período de tempo (dias, semanas, meses, anos).

Embora esse indicador seja essencial para a análise de viabilidade, ele não pode ser o seu único balizador de negócios. Isso porque, principalmente, o valor de lucro estimado é apenas uma projeção, que pode se diferenciar dos resultados reais quando a operação se iniciar. (RICHARDSON, 2015, n.p.)

## **3.3 ALIMENTAÇÃO ORIENTAL**

### **3.3.1 Culinária Japonesa**

“O Japão possui uma das histórias culinárias mais diversas do mundo, graças às suas características geográficas únicas, que ajudaram a moldar sua culinária igualmente única.” (REYES, 2021 p. 12)

Reporter (2024) evidencia que a culinária japonesa é reconhecida pela sofisticação da sua cozinha e pela priorização de ingredientes frescos e selecionados.

A história da origem da culinária japonesa, tem seus traços por volta de 14.000 a.C., nesse período os caçadores e coletores desfrutavam de uma grande diversidade de alimentos disponíveis. Nessa época, os primeiros japoneses utilizavam de pequenas panelas para ferver e transportar a comida, tais panelas que em decorrência do aumento dos grupos e comunidades, começaram a ser substituídas por panelas cada vez maiores. (REYES, 2021)

Também Reyes (2021) evidencia que em meados dos anos 1.500 a.C., com o resfriamento do clima, a população da área somente voltou a crescer após 900 a.C., foi quando os primeiros imigrantes coreanos começaram a estabelecer-se em Kyushu Ocidental, trazendo conhecimentos e técnicas de cultivo e preparação. E por volta de 400 a.C. até 250 d.C., os japoneses desenvolveram novas habilidades e cultivos de outras culturas, e segundo documentos do período, a alimentação dos povos era baseada em vegetais crus, peixe e arroz.

O chamado período Yamato, entre os anos 250 e 710. foi um período de grandes mudanças nos hábitos dos japoneses, Reyes (2021, p.17) salienta que:

Quando ocorreu o Período Yamato, as migrações chinesas e coreanas mudaram lentamente a cultura japonesa. A ascensão do Budismo e do Confucionismo pavimentou o caminho para a proibição do consumo de carne e o molho de soja também foi introduzido pela primeira vez. Embora tenha havido oposição de vários clãs. [...] o imperador da época [...] finalmente decidiu respeitar as regras do budismo.

Foi no período Nara, ocorrido entre 710 a 794 d.C. que a fermentação se tornou o foco dos métodos de preparo de alimentos, muitos ingredientes tradicionais passaram a ser fermentados, e os japoneses também empregaram a utilização de fungos como uma ferramenta para acelerar o processo de fermentação. Foi neste período também que as primeiras formas de sushi começaram a surgir, como por exemplo o narezushi, constituído por peixe esviscerado e arroz fermentado, tal prato podia ser armazenado por meses, onde, na hora do consumo o arroz era retirado e o peixe consumido. (REYES, 2021)

O período Heian, de acordo com as informações de Reyes (2021), foi o período destacado pelo surgimento dos hashis e de pratos renomados da culinária japonesa, como o tofu e o macarrão. Tal período é datado do ano 794 até 1185.

Segundo Reyes (2021, p.25) o período feudal, ocorrido entre 1185 e 1603 ficou marcado por uma

[...] mudança no preparo dos ingredientes, assim como nos rituais que envolviam a culinária. A fermentação também é aperfeiçoada durante esse período, o corte tornou-se uma forma de arte e o macarrão é feito na forma que conhecemos hoje. [...] Sushi também é outro tópico popular no período feudal porque havia uma preferência diferente entre os japonese entre narezushi e namanari. Durante o período Muromachi, o namanari era o tipo de sushi mais popular. Namanari era um peixe cru enrolado em arroz, comido fresco, antes que seu sabor se deteriorasse.

Foi no período Edo, de 1603 a 1868, que a culinária japonesa evoluiu se tornando uma forma de arte, o crescimento econômico e a urbanização fez com que as pessoas mudassem a maneira de olhar a culinária, passando a vê-la como uma arte. A dieta neste período era focada em sopas, frutos do mar, Tofu, cogumelos e vegetais. Foi nesse período que a comida de rua começou a ser disseminada, onde eram vendidos nigiri-zushi e os sushis conhecidos atualmente. (REYES, 2021)

No período Meiji, datado de 1868 a 1912, Reyes (2021, p.28) conta que “o imperador Meiji aboliu o fechamento do país ao mundo e permitiu que os países ocidentais visitassem o país”, Reyes (2021) continua evidenciando que esse acontecimento permitiu uma rápida disseminação da culinária japonesa. Foi também nesse período que a abolição da carne vermelha deixou de existir, fazendo com que não só o consumo desta, porém o de leite e pão passassem por uma crescente, o que por sua vez, causou um decréscimo no consumo de arroz.

Holzmann (2018) afirma que o sushi conhecido atualmente é de origem recente, disseminado em Tóquio, em meados do ano de 1824, sendo atribuído a Hanaya Yohei a ideia da combinação de peixe cru com arroz banhado ao vinagre, chamado shari ou sumeshi. Um fator que teve grande importância no processo de popularização do sushi foi a escassez de arroz durante a ocupação do Japão pelos norte-americanos, onde as autoridades buscando racionar a comida impuseram um decreto onde um cupom equivalente a uma tigela de arroz poderia ser substituído por oito unidades de sushi.

No Japão, o sushi raramente é uma refeição completa, tanto pelo preço – geralmente caro -, como pela sua característica de *fast food*, ou seja, está mais para lanche rápido, podendo ser considerado o sanduíche dos japoneses. Somente num jantar com clientes importantes ou em dias especiais, quando o problema de custo fica em segundo plano. (HOLZMANN, 2018, p.20)

## 4 PLANO DE NEGÓCIOS

### 4.1 PÚBLICO-ALVO

Para analisar o mercado, os interesses e características dos futuros clientes, foi realizada uma pesquisa exploratória de mercado entre os moradores de São João do Triunfo, que compreendia questões com a finalidade de identificar: o gênero, idade, faixa de renda do público alvo, a frequência com que frequentam os estabelecimentos gastronômicos na cidade, grau de satisfação com os estabelecimentos, os critérios utilizados na escolha de um restaurante, a familiarização com a gastronomia japonesa, os pontos que os fazem optar por prestigiar a gastronomia japonesa, ticket médio em restaurantes do ramo, e a cidade em que procuram pela gastronomia japonesa.

### 4.2 PLANO FINANCEIRO

O investimento total do empreendimento é composto por três principais categorias: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Os investimentos fixos englobam todos os recursos destinados à infraestrutura e aquisição de equipamentos essenciais para o funcionamento do negócio. O capital de giro contempla a necessidade de manutenção dos estoques, bem como a gestão dos prazos de recebimento e pagamento da empresa, garantindo a continuidade das operações. Já os investimentos pré-operacionais referem-se a despesas iniciais indispensáveis, como reformas, adequações do espaço físico e custos relacionados à legalização do empreendimento. A estimativa dos valores e a distribuição desses investimentos estão detalhadas na tabela a seguir.

Tabela 1: Investimento total

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	
Investimentos fixos	R\$	94.755,96
Capital de Giro	R\$	15.000,00
Investimentos pré-operacional	R\$	141.228,41
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>250.984,37</b>

Fonte: Os autores, 2024

A seguir, apresentamos o Demonstrativo de Resultados, que tem como objetivo analisar a receita estimada, juntamente com os custos fixos e variáveis da empresa. Esse demonstrativo é essencial para evidenciar o lucro ou prejuízo obtido no período, oferecendo uma visão clara sobre a saúde financeira da organização. Na tabela abaixo, você encontrará o Demonstrativo de Resultados referente ao período de um

mês, elaborado com base nos dados estimados, permitindo uma compreensão mais precisa do desempenho da empresa durante esse período.

Tabela 2: Demonstrativo de resultado

DESCRIÇÃO	VALOR
Receita total	R\$ 40.037,50
Custos com matéria prima	R\$ 16.016,35
Custos com Impostos Federais	R\$ 1.800,13
Custos com taxas de maquininha	R\$ 328,31
<b>Custos variáveis totais</b>	<b>R\$ 18.144,79</b>
<b>Margem de contribuição</b>	<b>R\$ 21.892,71</b>
Custos fixos totais	R\$ 13.652,01
Resultado operacional	R\$ 8.240,70
Financiamento	R\$ 1.505,58
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 121.618,08</b>

Fonte: Os autores, 2024

### 4.3 INDICADORES DE VIABILIDADE

#### 4.3.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é calculado seguindo a seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{custo fixo} / \text{faturamento} - \text{Custo variável} \times 100$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 13.652,01 / \text{R\$ } 40.037,50 - \text{R\$ } 18.144,79 \times 100$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = 62,3587\% \text{ do Faturamento.}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 24.966,87$$

#### 4.3.2 Lucratividade

O índice de lucratividade do empreendimento é aferido em 16.82%, de acordo com a demonstração a seguir.

$$\text{Lucratividade} = \text{Lucro líquido} / \text{receita total} \times 100$$

$$\text{Lucratividade} = \text{R\$ } 6.735,12 / \text{R\$ } 40.037,50 \times 100 = 16,82\% \text{ A}$$

#### 4.3.3 Rentabilidade

A rentabilidade mede o retorno do capital investido, indicando a atratividade do negócio.

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro líquido} / \text{investimento total} \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = \text{R\$ } 6.735,12 / \text{R\$ } 141.228,41 \times 100 = 4,77\%$$

A rentabilidade da empresa será de 4,77% mensal.

#### 4.3.4 Prazo de Retorno do Investimento

Este indicador refere-se ao tempo necessário para recuperar o capital investido.

**Prazo de retorno do investimento = investimento total / lucro líquido**

Prazo de retorno do investimento = R\$ 141.228,41 / R\$ 6.735,12 = 1,7

O capital investido será recuperado em aproximadamente 21 meses.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade analisar a viabilidade da implementação de um restaurante de comida oriental na cidade de São João do Triunfo, tal conceito partiu da necessidade de um restaurante do gênero, visto que na cidade não existem estabelecimentos que servem tal gastronomia. O embasamento foi fundamental para o desenvolvimento do plano de negócios, pois com ele foi possível abordar os principais pontos da cultura gastronômica japonesa, além de explorar melhor o âmbito empresarial dos restaurantes.

E com a elaboração do plano financeiro, foi possível identificar o investimento necessário para a abertura do empreendimento, bem como os custos de produção, tais valores foram obtidos através de pesquisas e contato com fornecedores, onde os valores foram captados e os custos de produção de cada produto contabilizados. Tendo isso como base, e após o desenvolvimento dos demais pontos do plano financeiro, o resultado apresentado foi de um investimento inicial de R\$ 94.755,96, bem como um faturamento mensal estimado em R\$ 39.914,30. O índice de lucro foi aferido em R\$ 6.735,12 sendo 16,82% do faturamento bruto, o que prontamente indica que o negócio é viável. Os indicadores de viabilidades utilizados foram rentabilidade, lucratividade, e prazo médio de retorno do investimento, compreendendo respectivamente: 5,55% ao mês; 19,66% ao mês; e 18 meses.

Com a elaboração do plano de negócios na metodologia SEBRAE, foi possível analisar que a implementação do restaurante de gastronomia oriental na cidade de São João do Triunfo, é viável. Tendo em vista que se trata de um empreendimento com alta taxa de lucro mensal, e mesmo enfrentando um possível cenário pessimista com faturamento reduzido em 20%, consegue se manter e permanecer lucrativo.

## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz A. **Como Elaborar o Plano de Negócios**. Barueri: Editora Manole, 2013. E-book. ISBN 9788520447338. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520447338/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CECCONELLO, Antonio R. **A Construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502087934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502087934/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

DORNELAS, José Carlos A. **Plano de negócios, seu guia definitivo**. 2. Ed. São Paulo: Editora Empreende, 2016. E-book. ISBN 9788566103090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103090/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

HOLZMANN, Sérgio Neville, **VOCÊ GOSTA DE SUSHI? Pois vai gostar muito mais...**, São Paulo. 2018. Independente. E-book. Disponível em: [www.amazon.com.br/VOCÊ-GOSTA-SUSHI-gostar-muito-ebook/dp/B07DKNT7TM](http://www.amazon.com.br/VOCÊ-GOSTA-SUSHI-gostar-muito-ebook/dp/B07DKNT7TM). Acesso em: 13 ago. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Cidades e Estados – São João do Triunfo**. 2023.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico: Município de São João do Triunfo**. 2023

LACRUZ, Adonai J. **Plano de Negócios Passo a Passo: Transformando sonhos em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022. E-book. ISBN 9786555205978. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555205978/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

LAKATOS, **Eva M. Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio: Teoria Geral**. Barueri: Editora Manole, 2011. E-book. ISBN 9788520441916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441916/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

PAYNE-PALACIO, June; THEIS, Monica. **Gestão de Negócios em Alimentação: Princípios e Práticas**. Barueri: Editora Manole, 2015. E-book. ISBN 9788520448151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520448151/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

REYES, Cris. **Receitas Japonesas: livro de receitas do japão fáceis e deliciosas.** São Paulo: Independente. 2021. E-Book. Disponível em: [www.amazon.com.br/Receitas-Japonesas-Livro-F%C3%A1ceis-Deliciosas-ebook/dp/B098YHCBZK](http://www.amazon.com.br/Receitas-Japonesas-Livro-F%C3%A1ceis-Deliciosas-ebook/dp/B098YHCBZK). Acesso em: 13 ago. 2024

RICHARDSON, Maikon, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Como saber se o seu negócio é viável.** 2015. Disponível em: [sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-se-um-negocio-e-viavel,fb902eb935bcb410VgnVCM1000003b74010aRCRD](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-saber-se-um-negocio-e-viavel,fb902eb935bcb410VgnVCM1000003b74010aRCRD) Acesso em 23 nov. 2023

RICHARDSON, Maikon, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **Monte um plano de negócio fácil e simples.** 2018. Disponível em: [sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/monte-um-plano-de-negocio-facil-e-simples,17f2850c4d8f2610VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/monte-um-plano-de-negocio-facil-e-simples,17f2850c4d8f2610VgnVCM1000004c00210aRCRD) Acesso em 22 nov. 2023

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

## MATERNIDADE SOLO E SUA SOBRECARGA SOCIAL

Tainara Siqueira <sup>1</sup>  
Emanuéli Bueno da Rocha <sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo sobre a maternidade solo no Brasil aborda as complexidades enfrentadas por mais de 11 milhões de mulheres que criam seus filhos sem o apoio de um parceiro. Estas mães enfrentam desafios como desigualdade salarial, falta de políticas públicas adequadas e estigmas sociais. A pesquisa destaca que a pandemia de COVID-19 exacerbou essas dificuldades, trazendo desemprego, sobrecarga emocional e a necessidade de conciliar a tripla jornada de trabalho com o acompanhamento escolar dos filhos. A análise revela que, apesar de sua resiliência, as mães solo permanecem invisibilizadas pelas instituições e políticas públicas, além de enfrentarem discriminação no mercado de trabalho. O estudo também critica o uso do termo "mãe solteira", propondo "mãe solo" como uma designação mais inclusiva, que valoriza a autonomia dessas mulheres e reflete a diversidade das configurações familiares. Outro ponto de destaque é a urgência de mudanças legislativas e sociais que garantam igualdade de direitos e oportunidades, além de desafiar preconceitos profundamente enraizados. A pesquisa conclui que reconhecer e apoiar essas mães é essencial para construir uma sociedade mais justa e que valorize a pluralidade das famílias.

**Palavras chave:** mães, pandemia, trabalho, sobrecarga, política.

**ABSTRACT:** The study on single motherhood in Brazil explores the complexities faced by over 11 million women raising their children without a partner's support. These mothers encounter challenges such as wage inequality, a lack of adequate public policies, and social stigmas. The research emphasizes that the COVID-19 pandemic worsened these difficulties, bringing unemployment, emotional overload, and the need to balance triple work shifts with their children's educational supervision. The analysis reveals that despite their resilience, single mothers remain overlooked by institutions and public policies, while also facing discrimination in the labor market. The study critiques the use of the term "single mother," advocating for "solo mother" as a more inclusive designation that values these women's autonomy and reflects the diversity of family configurations. Another key point is the urgent need for legislative and social changes to ensure equal rights and opportunities while challenging deeply rooted prejudices. The research concludes that recognizing and supporting these mothers is crucial to building a fairer society that appreciates the plurality of families.

**Keywords:** mothers, pandemic, work, overload, policy.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo busca elucidar a maternidade solo mostrando-a como fenômeno social que afeta milhões de mulheres no Brasil, configurando-se como um dos principais desafios na busca por equidade de gênero e justiça social. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021, mais de 11 milhões de mães criavam seus filhos sozinhas no país, muitas vezes enfrentando condições

---

<sup>1</sup> Bacharelanda do 10º em Direito pela UGV Centro Universitário. E-mail:tainarasiqueira31@gmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela UGV Centro Universitário. Professora do colegiado de Direito na UGV Centro Universitário. Pós-Graduanda em Direitos Humanos e Questões étnicos sociais. Pós-Graduanda em Ciências Políticas. Pós-Graduanda em Filosofia, Sociologia e Ciências Sociais. Pós-Graduada em Direito Penal e Processo Penal; Pós-Graduada em Direito da Família e Sucessões. Advogada. E-mail: emanuelibuenor.adv@gmail.com..

de vulnerabilidade econômica, social e emocional. A complexidade dessa realidade é agravada por fatores como a desigualdade salarial, a falta de políticas públicas eficazes e o estigma social que ainda recai sobre as mães que desempenham essa função de forma independente.

O objetivo é analisar as implicações da maternidade solo, com ênfase nas dificuldades impostas pela sobrecarga social e pela ausência de suporte institucional. A pesquisa aborda questões como a tripla jornada de trabalho, a conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares, e o impacto emocional sobre essas mulheres, especialmente em momentos de crise, como foi o caso da pandemia de COVID-19. Além disso, busca evidenciar a necessidade de ressignificar conceitos e construir uma visão mais inclusiva sobre as múltiplas configurações familiares na sociedade contemporânea.

A partir de uma perspectiva interdisciplinar, o estudo pretende contribuir para a ampliação do debate público sobre os direitos e as condições das mães solo, destacando a urgência de políticas que reconheçam sua importância e promovam igualdade de oportunidades. Essa análise ressalta não apenas os desafios enfrentados por essas mulheres, mas também sua resiliência e a importância de seu papel como alicerce de suas famílias e da sociedade.

## **2 MATERNIDADE SOLO E SUA SOBRECARGA SOCIAL**

Em maio de 2021 haviam mais de 11 milhões de mães que criavam seus filhos sozinhas no Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Ser mãe solo implica ser responsável pelo cuidado dos filhos, ao mesmo tempo em que é preciso equilibrar o trabalho e sustentar financeiramente a família. Essa situação, que já era desafiadora antes, piorou significativamente com a pandemia. Filhos assistindo aulas em casa, desemprego e uma rotina de tripla jornada são apenas alguns dos obstáculos enfrentados por essas mulheres que, no Brasil, ainda são desconsideradas na elaboração de políticas públicas. (IBGE, 2021)

Sendo que à época no Brasil, 63% das casas chefiadas por mulheres estão abaixo da linha da pobreza, segundo a Síntese dos Indicadores Sociais do IBGE. (IBGE, 2021)

Uma das questões mais urgentes enfrentadas pelas mães solo durante a pandemia foi o desemprego. Com a retração econômica e o fechamento de diversas empresas e negócios, muitas dessas mulheres perderam suas fontes de renda,

encontrando-se em uma situação crítica em relação ao sustento familiar. Além da perda de empregos formais, muitas mães solas que trabalhavam no setor informal, como diaristas e autônomas, viram seus rendimentos desaparecerem com as medidas de isolamento social e a redução das atividades presenciais. Essa realidade exigiu delas um verdadeiro malabarismo financeiro, com a necessidade de equilibrar recursos cada vez mais escassos para garantir o básico, como alimentação, saúde e moradia.

Outro desafio que surgiu com força durante a pandemia foi a conciliação entre o trabalho, o cuidado dos filhos e a responsabilidade com a educação deles. Com a suspensão das aulas presenciais, muitas escolas adotaram o modelo de ensino remoto, colocando sobre essas mães o peso adicional de acompanhar a rotina escolar dos filhos em casa. Esse cenário agravou-se para as mães que, em meio à instabilidade financeira, também tinham que buscar formas alternativas de renda, ampliando ainda mais a já pesada tripla jornada. Muitas mães solas se viram sobrecarregadas, tentando dividir o tempo e a atenção entre o trabalho, o cuidado com os filhos e o acompanhamento escolar, sem contar com qualquer tipo de apoio externo ou institucional.

“No Brasil haviam mais de 11 milhões de mulheres que eram mães solo e, por mais que suas realidades sejam diversas e atravessadas por diferentes questões regionais e de classe, assemelham-se em alguns aspectos.” (EL PAÍS, 2021, n.p)

Os desafios práticos somaram-se ao impacto emocional, gerando altos níveis de estresse e exaustão mental para as mães solo. As pressões decorrentes da necessidade de sustentar a família, educar os filhos e lidar com as incertezas da pandemia resultaram em uma sobrecarga emocional que, muitas vezes, passou despercebida e sem a devida assistência psicológica. O isolamento social imposto como medida de segurança também contribuiu para o agravamento da saúde mental dessas mulheres, que ficaram ainda mais isoladas, sem o suporte emocional de familiares e amigos. As mães solas tiveram que suportar toda a carga emocional e material sozinhas, aumentando, assim, o risco de esgotamento psicológico.

Outro fator significativo foi o julgamento social, que reforça a ideia de que as mães solas são as únicas responsáveis pelas dificuldades enfrentadas por suas famílias. Muitas vezes, essas mulheres são vistas de forma pejorativa, carregando o estigma de “mães ausentes” por não conseguirem estar constantemente presentes

para os filhos devido à necessidade de trabalho. Esse julgamento injusto reforça estereótipos machistas que desconsideram o contexto social e econômico dessas famílias, colocando sobre essas mães um peso extra que intensifica o sentimento de culpa e solidão.

Segundo Dias:

Limitações que não estão na lei acabam sendo impostas às mulheres com acentuada conotação discriminatória, pois não são exigidas dos homens. (...) Em se tratando de guarda de filhos, muitas vezes, é desconsiderada a liberdade da mulher. É feita uma avaliação comportamental de adequação a determinados papéis sociais. Inúmeros julgados estabelecem certa confusão entre a vida sexual da mulher e sua capacidade de ser boa mãe, não considerando aspectos afetivos e culturais para o pleno desenvolvimento dos filhos (DIAS, 2016, p.161).

Em meio à pandemia, o papel do Estado na proteção dessas mães mostrou-se falho, deixando-as desamparadas em um momento de crise. Embora alguns programas emergenciais tenham sido implementados, o auxílio não foi suficiente para suprir as necessidades dessas famílias, e o acesso a esses benefícios enfrentou barreiras burocráticas. A ausência de políticas públicas específicas para mães solo evidenciou uma lacuna na assistência governamental, que poderia ter contribuído para mitigar os impactos do isolamento social e da recessão econômica sobre essas mulheres. Essa omissão institucional reflete a histórica invisibilização das mães solo no Brasil, que, apesar de representarem um contingente expressivo, permanecem marginalizadas na formulação de políticas de proteção social.

Considerando o número significativo de mães solo no Brasil, que de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) mostram que milhões de mulheres assumem sozinhas a criação de seus filhos, o que as coloca em uma posição de vulnerabilidade econômica, social e psicológica. Muitas dessas mulheres enfrentam dificuldades de inserção e permanência no mercado de trabalho, dado que o sistema econômico ainda se organiza em torno de uma lógica produtivista, que não leva em consideração a dupla jornada feminina.

Não é difícil observar que homens e mulheres não ocupam posições iguais na sociedade brasileira. A identidade social da mulher, assim como a do homem, é construída através da atribuição de distintos papéis, que a sociedade espera ver cumpridos pelas diferentes categorias de sexo. A sociedade delimita, com bastante precisão, os campos em que pode operar a mulher, da mesma forma como escolhe os terrenos em que pode atuar o homem. A socialização dos filhos, por exemplo,

constitui tarefa tradicionalmente atribuída as mulheres. Mesmo quando a mulher desempenha uma função remunerada fora do lar, continua a ser responsabilizada pela tarefa de preparar as gerações mais jovens para a vida adulta. (SAFFIOTI, 1987, pág 08.).

O trabalho de cuidado, tradicionalmente atribuído às mulheres, como as tarefas domésticas, a criação dos filhos e o cuidado com os idosos, embora componha uma parte significativa da carga semanal de trabalho das mulheres, não é reconhecido como trabalho propriamente dito. Isso ocorre porque essas atividades não são valorizadas como trabalho, especialmente por serem historicamente desempenhadas por mulheres em uma sociedade patriarcal. Como as tarefas domésticas não geram lucro, o trabalho doméstico foi naturalmente definido como uma forma inferior de trabalho, em comparação com a atividade assalariada capitalista. (DAVIS, 2016, pág 173.)

Mas em se tratando do ano de 2024, por que a conjugalidade importa tanto?

Segundo Simone Beauvoir (1970, p. 176):

A mulher casada é autorizada a viver a expensas do marido; demais, adquire uma dignidade social muito superior à da celibatária. Os costumes estão longe de outorgar a esta possibilidades sexuais idênticas às do homem celibatário; a maternidade, em particular, é-lhe, por assim dizer, proibida, sendo a mãe solteira objeto de escândalo. Grifos Nossos (BEAUVOIR, 1970, pág. 176).

O Brasil é fortemente influenciado pela Igreja Católica, que reconhecia o casamento como a única forma legítima de formar uma família, permitindo a dissolução do vínculo matrimonial apenas pela morte. Quando a mulher não estava sob a autoridade do pai ou dos irmãos durante a solteirice, ela se encontrava submissa ao marido após o casamento. Mesmo com o status social conferido pelo matrimônio, o papel da mulher na sociedade conjugal permanecia marcado pela subordinação.

Em relação aos novos arranjos familiares que vêm sendo acolhidos pelo ordenamento jurídico brasileiro, as famílias monoparentais, expressamente reconhecidas pela Constituição Federal de 1988, merecem destaque. Pela primeira vez na história, foi reconhecido como família a entidade formada por qualquer dos genitores e seus descendentes. Isso significa que famílias compostas por uma mulher e seu filho(a) passaram a gozar dos mesmos direitos garantidos às famílias formadas por pai, mãe e filhos, assegurando igualdade de direitos e proteção jurídica a esses novos modelos familiares.

As famílias anaparentais, compostas pela convivência entre parentes ou pessoas que compartilham uma relação familiar reconhecida, também não necessitam de conjugalidade para serem estabelecidas. Um exemplo típico seria o de duas irmãs que unem esforços para a constituição de um patrimônio comum. Essas relações, embora não baseadas em um vínculo conjugal, ainda assim são reconhecidas como entidades familiares dentro do direito, refletindo a pluralidade dos modelos de família no contexto atual. (DIAS, 2016, pág 152.)

Na sociedade atual, o retrato da família não é mais a foto de um casamento entre uma mulher e um homem. (DIAS, 2016, pág 200.)

Limitações que não estão na lei acabam sendo impostas às mulheres com acentuada conotação discriminatória, pois não são exigidas dos homens. (...) Em se tratando de guarda de filhos, muitas vezes, é desconsiderada a liberdade da mulher. É feita uma avaliação comportamental de adequação a determinados papéis sociais. Inúmeros julgados estabelecem certa confusão entre a vida sexual da mulher e sua capacidade de ser boa mãe, não considerando aspectos afetivos e culturais para o pleno desenvolvimento dos filhos (DIAS, pág.161,2016)

Como se observa, a conjugalidade vem assumindo novos formatos, e, no contexto da realização da maternidade, é possível destacar a adoção unilateral, prevista no art. 42 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que dispensa expressamente a comprovação do estado civil para a adoção de crianças e adolescentes. Além disso, com o avanço científico, surgiram outras alternativas eficazes de reprodução, como as técnicas de inseminação artificial e o congelamento de óvulos, permitindo a postergação da maternidade. Essas inovações ampliam as possibilidades de constituição familiar fora do modelo tradicional.

No campo da igualdade salarial, o cenário é preocupante. A Constituição Federal de 1988 garante a igualdade de direitos entre homens e mulheres, mas, na prática, as disparidades salariais entre gêneros continuam sendo uma realidade. Esse problema é mais grave no caso das mulheres negras, que são duplamente discriminadas, tanto por seu gênero quanto por sua raça, o que evidencia a intersecção de diferentes formas de opressão.

Nessa ótica de disparidade salarial, também deve-se levar em (na) conta, o quão as mulheres sofrem diariamente para a inserção no mercado de trabalho, e em como as entrevistas de emprego tem uma peneira sem máscara alguma que fortalece esse preconceito e deixa a mulheres mãe solo fadada ao desemprego muitas vezes,

e sem a chance de ser escolhida para a vaga de trabalho, pela triagem das “mães solteiras”.

Embora essa palavra seja um fracasso, pois ser mãe não é atrelar a maternidade a uma condição de estado civil, é propriamente necessário citar este termo depreciativo, para exemplificar melhor como ocorre o preconceito enraizado na sociedade, mesmo no ano de 2024, onde muito progresso ainda precisa acontecer.

Mesmo com rotinas corridas as mães se fazem presentes, e isso é posto como verdade absoluta pois mesmo que haja as exceções, elas sequer conseguem anular esta verdade.

No entanto, isto não acontece com o homem que, mesmo quando gera um filho, é permitido, perante os olhos da sociedade, se ausentar sem que haja julgamentos. A nossa sociedade autoriza o homem a se ausentar, a não escrever seu nome de pai, diferentemente da mãe. (GARCIA. 2016, pág 44)

O receio dessas mulheres no mercado de trabalho fundamenta-se em dados concretos. O estudo “Licença-maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil”, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), revelou que quase metade das mulheres entrevistadas (48%) foram desligadas de seus postos de trabalho após o período de licença-maternidade.

O preconceito é a principal razão pela qual empresas evitam contratar mães. Em determinada ocasião, uma funcionária foi informar ao seu superior que estava grávida novamente e, ao finalizar sua fala, ouviu a seguinte resposta: “Acabou de retornar da licença-maternidade e já está grávida outra vez? Desse jeito, só vou contratar homens, já que as mulheres só trazem prejuízo.”

Embora possa parecer inconcebível, essa é uma situação real vivida por muitas mulheres. Além das palavras, o preconceito contra mães no ambiente de trabalho se manifesta continuamente no cotidiano de suas funções.

Mães em busca de emprego enfrentam diversas desvantagens, tais como: menor probabilidade de serem admitidas, salários inferiores, percepção de que possuem menor comprometimento profissional em comparação a pais ou mulheres sem filhos.

Para as mães atípicas, o preconceito pode ser agravado pela percepção de que a criança demanda uma atenção especial, o que pode ser visto como uma limitação para essas mulheres manterem horários rígidos ou uma dedicação exclusiva ao trabalho. Em ambos os casos, essas mães enfrentam uma dupla desvantagem: além

das barreiras comuns a todas as mulheres no mercado de trabalho, lidam com estereótipos adicionais que subestimam sua capacidade de atuar profissionalmente e de atender às demandas de suas vidas pessoais.

Essas formas de discriminação revelam a necessidade de políticas de inclusão e flexibilização que valorizem a diversidade familiar e respeitem as necessidades das mães, promovendo um ambiente mais justo e acolhedor para todas.

Não há garantias legais que assegurem a permanência das mães em seus empregos após o término da licença-maternidade

Além do preconceito em si, deixar de contratar mães constitui um equívoco estratégico para as empresas. Ao se tornar mãe, uma mulher desenvolve novas habilidades essenciais para diversas atividades, como a capacidade de realizar múltiplas tarefas, atenção minuciosa, antecipação e planejamento. Essas competências são valiosas em qualquer ambiente profissional e refletem o potencial agregado que as mães podem oferecer.

A omissão legislativa em garantir a proteção e a valorização do trabalho dessas mães exacerba a situação. Apesar das normas existentes que visam proteger os direitos das gestantes e lactantes, a falta de medidas específicas para apoiar as mães solteiras e combater a discriminação no ambiente laboral é um claro indicativo de que a legislação brasileira ainda não acompanhou as mudanças sociais e econômicas que demandam um reconhecimento mais inclusivo da diversidade familiar.

É imperativo que haja um esforço conjunto entre legisladores, empregadores e a sociedade civil para promover uma agenda de políticas públicas que não apenas protejam os direitos das mães solteiras, mas que também desafiem e mudem as narrativas preconceituosas que ainda persistem. A implementação de leis que garantam igualdade de oportunidades e a criação de programas de sensibilização e capacitação nas empresas são passos cruciais para construir um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo. Somente por meio de uma ação legislativa efetiva e uma mudança cultural abrangente será possível criar um mercado de trabalho que valorize a diversidade e reconheça as contribuições únicas que as mães solteiras podem oferecer. Essa transformação não apenas beneficiará as mães e seus filhos, mas também contribuirá para um desenvolvimento social e econômico mais equitativo no Brasil.

### 3 A PRECARIEDADE DO TERMO “MÃE SOLTEIRA”

O termo "mães solteiras", anteriormente utilizado para se referir às mães solo, carrega um forte estigma herdado da sociedade machista e patriarcal do século XX. Nesse contexto, os direitos civis, sexuais e reprodutivos das mulheres – especialmente as casadas – eram amplamente limitados e, em sua maioria, subordinados à autoridade dos maridos. Nessa mesma época, o casamento era visto como a única forma legítima de constituir uma família.

Assumir a maternidade de forma independente é um desafio que milhares de mulheres enfrentam ao redor do mundo. Conhecidas como "mães solteiras," essas mulheres buscam reformular o termo, que carrega concepções pejorativas, pois ser mãe não requer, necessariamente, a presença de um companheiro.

Essa realidade vem confrontando o que a sociedade historicamente atribui como papel da mulher, que seria o de cuidar do lar e dos filhos. Conforme explica Dantielli Assumpção Garcia: "esse comportamento se adequava a um modelo tradicional de família, construindo a ideia de que, para ser mãe, é preciso estar casada ou ter um parceiro." (GARCIA, 2016, pág 52 )

O termo "mãe solteira" se consolidou ao longo dos anos para identificar mulheres que criam seus filhos sozinhas. No entanto, como esclarece a especialista em análise de discurso e feminismo, a maternidade não se vincula ao estado civil da mulher. A sobrecarga enfrentada pela mãe solo pode levar ao limite do estresse, causando exaustão tanto mental quanto física.

A ausência de alguém com quem dividir os problemas, conversar ou buscar apoio torna a trajetória dessas mulheres solitária. Muitas vezes, o lazer é completamente negligenciado, deixando-as imersas no universo da maternidade e esquecendo-se de sua individualidade e felicidade como mulheres.

A terminologia usada para designar mulheres que assumem a maternidade de forma independente é mais do que uma questão semântica; carrega um impacto significativo na construção social e no imaginário coletivo sobre o papel e as capacidades dessas mães. Historicamente, o termo "mãe solteira" tem sido amplamente utilizado para descrever mulheres que criam seus filhos sozinhas, sem a presença de um companheiro. No entanto, nas últimas décadas, o termo "mãe solo" tem ganhado força como uma alternativa que busca corrigir as conotações pejorativas

associadas ao rótulo de "mãe solteira", ressignificando o papel materno independente e contribuindo para um entendimento mais amplo e positivo sobre o assunto.

Lutar pelo direito à autoimagem é, por outro lado, lutar por uma identidade, reivindicação das pessoas que foram invisibilizadas na opressão do espetáculo que mede as pessoas pela aparência. A identidade é a imagem que temos de nós mesmos. Ao mesmo tempo, para as pessoas que são marcadas e, desse modo, saíram da invisibilidade para uma visibilidade negativa, pode-se lutar também pela superação da própria identidade (Tiburi 2020, p. 80).

A escolha das palavras para definir esses papéis reflete e reforça o que a sociedade espera das mulheres e das mães. Enquanto "mãe solteira" carrega a ideia de um estado civil que destaca a ausência de um parceiro, o termo "mãe solo" se concentra na prática da maternidade sem a dependência ou associação obrigatória com outra pessoa. Essa mudança terminológica almeja desconstruir a percepção de que a maternidade necessita de uma unidade conjugal para ser plena e eficaz.

As mudanças na configuração familiar que vêm ocorrendo nas sociedades ocidentais, em especial aquelas que deixam a família a cargo de um só progenitor, constituem um significativo, reordenamento do sistema familiar. Constata-se um número cada vez maior de famílias uniparentais, que têm na maioria dos casos, a mãe como progenitor responsável. (MARIN, DONELLI, LOPES, PICCININI, 2009, p.2).

Em muitos contextos, o uso do termo "mãe solteira" carrega implícito um estigma que associa a maternidade solo a uma condição de incompletude, ignorando que a competência materna não se restringe à presença ou ausência de um parceiro. Para muitas dessas mães, a associação com o estado civil acaba subestimando sua capacidade e seu compromisso com a criação dos filhos. Assim, essa designação tradicionalmente reforça o modelo familiar tradicional como ideal e ignora a multiplicidade das configurações familiares na sociedade contemporânea, onde a presença de um pai ou cônjuge não é determinante para o sucesso emocional, afetivo e social dos filhos.

Diante desse contexto histórico e de suas consequências, o termo "mãe solo" surgiu como uma alternativa que busca eliminar as limitações e os julgamentos implícitos na expressão "mãe solteira". "Mãe solo" coloca em primeiro plano a atuação materna independente, valorizando a maternidade em si, sem que esteja subordinada ao estado civil da mulher ou a uma relação afetiva com outra pessoa. A maternidade solo representa uma escolha de assumir a criação e o cuidado dos filhos de forma

autônoma, evidenciando um comprometimento que não depende da presença de um parceiro, mas da capacidade individual de prover para o bem-estar da criança.

O uso de “mãe solo” reflete um avanço na forma como a maternidade independente é percebida e tratada socialmente. As palavras que escolhemos têm o poder de moldar narrativas, e a linguagem neutra e não estigmatizante favorece a aceitação e inclusão dessas mulheres na sociedade. Quando as mulheres são identificadas como “mães solteiras”, muitas vezes enfrentam preconceitos que afetam sua autoestima e podem influenciar negativamente a imagem que constroem de si mesmas como mães. A expressão “mãe solo”, ao contrário, valoriza a autonomia e encoraja um posicionamento social mais respeitoso e empático em relação a essas mulheres.

A substituição de “mãe solteira” por “mãe solo” representa uma mudança significativa em direção à construção de uma sociedade mais inclusiva e menos discriminatória. Ao desvincular o papel materno do estado civil, “mãe solo” valoriza a maternidade em si, destacando a competência e a responsabilidade dessas mulheres em criar e prover para seus filhos de forma independente. Esse termo ressignifica o papel materno e contribui para o reconhecimento de um modelo familiar que, embora historicamente negligenciado, é hoje parte fundamental da pluralidade das configurações familiares.

Por meio de uma linguagem que preza pelo respeito e pela inclusão, o termo “mãe solo” abre espaço para que a sociedade compreenda e valorize as experiências das mulheres que optam por ou que se encontram na condição de criar seus filhos sem a figura de um cônjuge. Essa nova terminologia não apenas contribui para o combate ao preconceito, mas também promove o fortalecimento e a valorização de todas as formas de maternidade, independentemente das circunstâncias conjugais.

No contexto social contemporâneo, a figura materna permanece como um alicerce essencial tanto para o desenvolvimento familiar quanto para a coesão social. A maternidade, ao longo da história, ultrapassou os limites da esfera privada, revelando-se fundamental para a formação de cidadãos, para o desenvolvimento de laços afetivos e para o fortalecimento das comunidades. As mães assumem um papel multifacetado, que envolve desde a responsabilidade pelo cuidado básico até a educação e o desenvolvimento emocional dos filhos. Este capítulo objetiva analisar a posição da mãe como o centro estruturador da sociedade, refletindo como essa

realidade se adapta às demandas e transformações da atualidade. (DIAS, 2018, pág 134.)

A centralidade das mães nas dinâmicas familiares é observada em diversas culturas, onde tradicionalmente se associa a figura materna ao cuidado, à educação e à transmissão de valores fundamentais. A figura da mãe representa um ponto de estabilidade e continuidade na formação de indivíduos. O papel da mãe, portanto, transcende o cuidado físico e adentra uma dimensão psicológica e moral, na qual se destaca a sua responsabilidade em moldar identidades e comportamentos. (SARTI, 2005, pág 35.).

Com o passar das décadas, a mulher — e particularmente a mãe — tornou-se protagonista de uma série de transformações sociais. Desde o início do movimento feminista, a figura materna passou por reconfigurações, ganhando também visibilidade no espaço público e produtivo. O trabalho das mulheres, embora historicamente relegado ao espaço privado, é essencial para o funcionamento da sociedade, seja na manutenção da família ou na contribuição econômica. Tal perspectiva sustenta a ideia de que as mães desempenham um papel integrador, uma vez que, ao adentrarem o mercado de trabalho, contribuem para a economia familiar e para o desenvolvimento social de forma mais abrangente. (HIRATA e KERGOAT, 2007, pág 78.).

Contudo, é importante salientar que, ainda que o papel da mãe tenha evoluído em resposta às mudanças econômicas e sociais, as expectativas sobre a sua função no lar permanecem em grande medida inalteradas. Esta duplicidade de expectativas, gera um fardo significativo, levando as mães a enfrentarem pressões de ordem física, emocional e social. Portanto, a análise do papel das mães no contexto atual deve considerar tanto as conquistas de autonomia quanto as demandas que ainda recaem sobre elas. (BADINTER, 2010, pág 121.).

A mãe assume um papel vital na formação da identidade dos filhos, atuando como uma primeira referência de valores, comportamentos e crenças, a figura materna é essencial para o desenvolvimento do que ele denomina “self verdadeiro”, proporcionando ao filho a segurança necessária para explorar o mundo de maneira autônoma e segura. Ainda, essa relação simbiótica permite a construção de laços emocionais que contribuem para o desenvolvimento da autoestima e da autoconfiança. (WINNICOTT, 1975, pág.77).

Na sociedade contemporânea, o papel da mãe enfrenta novos desafios, tanto no âmbito familiar quanto no profissional. A necessidade de equilibrar a maternidade com as demandas de uma carreira profissional é uma realidade para muitas mulheres, que enfrentam um paradoxo da maternidade intensiva, isto é, a pressão social para que se dediquem intensamente aos filhos enquanto também contribuem economicamente para a família. Esse fenômeno reflete uma sociedade em transição, na qual a mãe, embora continue a desempenhar um papel central, precisa lidar com uma multiplicidade de expectativas. (HAYS, 1996, pág 68.)

As mães desempenham papéis múltiplos e complexos que ultrapassam o cuidado físico e envolvem a transmissão de valores e a formação de identidades.

O reconhecimento da importância das mães, tanto na esfera privada quanto na pública, permite uma compreensão mais ampla da estrutura social e das relações humanas. Em última instância, entender a maternidade como um eixo central da sociedade implica reconhecer a contribuição das mães para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e equilibrada.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A maternidade solo no Brasil é um reflexo das desigualdades estruturais de gênero, raça e classe que permeiam nossa sociedade. As mães solo, além de enfrentarem desafios econômicos, sociais e emocionais, lidam com a falta de reconhecimento institucional e o preconceito que ainda associa a maternidade à dependência de uma conjugalidade. Esses desafios são agravados pela ausência de políticas públicas inclusivas, pela discriminação no mercado de trabalho e pela sobrecarga emocional de desempenhar múltiplos papéis sem suporte adequado.

Este estudo evidenciou que, embora a maternidade solo seja uma realidade cada vez mais comum e diversa, ela permanece invisibilizada em muitas esferas sociais e negligenciada por políticas públicas. A análise revelou que o modelo patriarcal ainda exerce forte influência na forma como as mulheres são tratadas, reforçando a necessidade de repensar conceitos e atitudes em relação às configurações familiares contemporâneas.

Superar essas barreiras requer um esforço coletivo. É fundamental que o Estado assuma sua responsabilidade no desenvolvimento de políticas de proteção social que reconheçam e atendam às necessidades específicas dessas mães. Ao mesmo tempo, a sociedade precisa adotar uma postura mais empática e inclusiva,

promovendo a valorização das mães solo como protagonistas de suas histórias e como peças fundamentais para o desenvolvimento de seus filhos e da sociedade.

A maternidade solo deve ser compreendida não apenas como uma condição de vulnerabilidade, mas também como uma expressão de força e determinação. Reconhecer e apoiar essas mulheres é um passo essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, na qual todos os arranjos familiares sejam respeitados e valorizados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADINTER, E. (2010). **O conflito: a mulher e a mãe**. Rio de Janeiro: Record, p. 121.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**, (1ª edição, Nova Fronteira) São Paulo, 2008.

BEAUVOIR, Simone de (1970). **O Segundo Sexo**, (1ª edição, Fatos e Mito. Difusão Europeia do Livro) São Paulo, p. 176

BRASIL, **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Senado Federal, 1943.

CÚNICO, Sabrina Daiana; ARPIN, Dorian Mônica. **Família e monoparentalidade feminina sob a ótica de mulheres chefes de família**. Aletheia, n. 43-44, p.37-49, jan./ago. 2014. DIAS, Maria Berenice. Manual de Direito das Famílias [livro eletrônico]. 4ª ed. São Paulo Editora Revista dos Tribunais, 2016

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias** [livro eletrônico]. 2016. 4ª ed. São Paulo Editora Revista dos Tribunais.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de direito das famílias**. 2018, 12ª ed. São Paulo: Editora Atlas, p. 134.

HIRATA, H. & KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. 2007, São Paulo: Boitempo Editorial, p. 78.

MARIN, Angela.; DONELLI, Tagma; LOPES, Rita; PICCININI, Cesar. Expectativas e sentimentos de mães solteiras sobre a experiência do parto. Aletheia [online], n. 29, 2009. cesso: 09/11/2020 Disponível em:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141303942009000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141303942009000100006)

TIBURI, MÁRCIA. **Feminismo em comum: para todas, todes e todos**. 13. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2020.

## O DIREITO CONSTITUCIONAL DE 1988 E AS MUTAÇÕES POLÍTICO-SOCIAIS NO BRASIL

Franciel Valenga<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem o intuito de tratar acerca do Direito Constitucional do ano de 1988, bem como das mudanças no cenário político e sociológico no Brasil. A Constituição do Brasil de 1988 foi resultado de lutas de movimentos sociais e elites políticas pós-ditadura militar, tendo sido avanço em acordos políticos e democráticos e documento de vanguarda para direitos humanos na América Latina. Durante a Assembleia Constituinte, diferentes grupos políticos buscaram estabelecer regras de governança estabilizantes. Embora a Constituição tenha sobrevivido a governos de diferentes ideologias, atualmente há tensões de governança que explicam a crise política no país. A Constituição é presidencialista com sistema partidário pluralista e federalista. Desde 1988, o Brasil tem visto tensões entre democracia direta e representação partidária, com sinais de um judiciário mais ativo. No início dos anos 1990, com a queda das estruturas políticas e econômicas socialistas, houve uma questão sobre direitos fundamentais no trabalho e um apelo por regras universais. A OIT, como guardiã das normas internacionais de trabalho, clarificou esses direitos na Declaração sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho em 1998 e introduziu um programa de assistência para liberdade de associação, negociação coletiva, liberdade de trabalho forçado e infantil e combate à discriminação no trabalho. Esses direitos foram universalmente aceitos como elementos da nova ordem mundial globalizada. Este é um artigo qualitativo que se baseia em uma pesquisa referencial bibliográfica.

**Palavras-chave:** Direitos constitucionais. Movimentos sociais. Democracia.

**ABSTRACT:** This article intends to deal with the Constitutional Law of the year 1988, as well as the changes in the political and sociological scenario in Brazil. The 1988 Constitution of Brazil was the result of struggles by social movements and political elites after the military dictatorship, having been a breakthrough in political and democratic agreements and a vanguard document for human rights in Latin America. During the Constituent Assembly, different political groups sought to establish stabilizing governance rules. Although the Constitution has survived governments of different ideologies, there are currently governance tensions that explain the political crisis in the country. The Constitution is presidential with a pluralist and federalist party system. Since 1988, Brazil has seen tensions between direct democracy and party representation, with signs of a more active judiciary. In the early 1990s, with the fall of socialist political and economic structures, there was a question about fundamental rights at work and a call for universal rules. The ILO, as guardian of international labor standards, clarified these rights in the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work in 1998 and introduced a program of assistance for freedom of association, collective bargaining, freedom from forced and child labor and combating discrimination in the workplace. work. These rights were universally accepted as elements of the new globalized world order. This is a qualitative article that is based on a bibliographic reference research.

**Keywords:** Constitutional rights. Social movements. Democracy.

### 1 INTRODUÇÃO

A Constituição do Brasil de 1988 foi um avanço nos acordos políticos e democráticos, bem como um documento de vanguarda para os direitos econômicos, sociais e humanos da América Latina. É também fruto da luta de movimentos sociais

---

<sup>1</sup> Licenciado em Matemática pela Faculdade Prominas. Especialista Lato Sensu em Direito Constitucional pela Faculdade Focus. Acadêmico de Direito, UGV – Centro Universitário.

pró-democráticos e da articulação de uma elite política disposta a sair do regime militar com um novo contrato constitucional. Foi também uma saída bem sucedida de um período de ditadura militar que foi o flagelo dos países do sul durante a década de 1970 e marcou uma mudança nas disputas políticas pelas coalizões políticas do Brasil.

Durante a Assembleia Constituinte, diferentes atores políticos propuseram arranjos sociais, econômicos e políticos que esperavam serem estáveis, além das coalizões políticas em evolução. Eles tentaram estabelecer disposições de governança estáveis, confiáveis e previsíveis. O seu desenho teve algumas consequências a curto e em longo prazo, entre outras coisas porque introduziram um novo conjunto de instituições fixas que pretendiam ser estáveis e que iriam/poderiam durar longos ciclos eleitorais. Durante o primeiro período de curto prazo, os atores políticos, como partidos políticos, organizações e cidadãos, devem ser capazes de aprender e integrar suas regras e lógicas em suas estratégias. Outras mudanças foram efeitos de longo prazo, transformações em cadeia, sendo a concepção de cidadania o resultado mais profundo.

Enquanto os idealizadores dessa Lei Suprema fixa tentavam evitar a tentação das diferentes coligações eleitorais de mudar o rumo e impor regras para o futuro, a dinâmica da competição e a mobilização social impactaram várias de suas características e mudaram o rumo da navegação. Pode-se dizer que o desenho institucional básico é forte e operativo, e sobreviveu a governos com diferentes ideologias, mas propõe-se que existem algumas tensões de governança que explicam a crise política contemporânea no país. Algumas características constitucionais básicas precisam ser analisadas e estimadas suas forças e capacidade de guiar o país fora da estagnação atual, para um futuro realista. Para avançar nesses temas: o ciclo vicioso da violência, corrupção e impunidade.

Outro elemento significativo é a combinação de um sistema presidencialista articulado com um congresso partidário pluralista e uma república federalista, que incorpora questões de republicanismo e pluralismo, mas com regras diferentes quando comparado a outros casos como México, Argentina ou Estados Unidos. Por exemplo, o artigo 170 da Constituição (CF/88) estabelece o mandato de reduzir as diferenças regionais e sociais, e outros artigos marcam forte promoção de processos políticos deliberativos, juntamente com um sistema partidário representativo.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O país tem apresentado tensões entre algumas características de valorização democrática, como a participação direta, em contraste com a representação partidária tradicional.

Nesse sentido, desde 1988, o Brasil entrou em um período de grandes transformações e destacam-se quatro dimensões substantivas. Em primeiro lugar, a Carta Magna anunciou uma nova era de direitos políticos, econômicos e sociais justamente em um momento importante de mudanças econômicas em nível global, e as políticas nacionais devem se enquadrar no quadro do chamado “Consenso” de Washington. Isso é particularmente importante, pois o governo brasileiro terá que implementar um pacote de políticas de reforma promovidas por Washington e várias outras instituições como FMI ou BID, a fim de conter sua hiperinflação e déficit governamental. Essas questões marcaram um forte redirecionamento para as coalizões governamentais brasileiras durante a década de 1990 e não foram alcançadas sem fortes lutas, pois limitavam a oferta de bens e o acesso ao bem-estar econômico e social.

Em segundo lugar, como outros países da região, o Brasil experimentou uma crise crescente e imparável de violência em níveis múltiplos e entrelaçados, que foi acompanhada por uma crise de direitos humanos. Segundo Ibrahim, o país tem um índice de violência homicida extremamente alto junto com o crime organizado, com detenções injustas e arbitrárias de populações negras, letalidade policial, massacres e violações de direitos humanos em presídios. Suas cidades viveram um período de vida violento, onde organizações criminosas controlaram cadeias e territórios inteiros, seguidas de operações militares em estados que transgrediram a governança e as linhas legais, obrigando todos a se perguntarem: quem governa essas regiões? Hoje os militares ainda têm forte presença em diversas arenas, que alguns consideram estar além do marco constitucional, e tanto os chefes militares quanto os do crime organizado ficam sob os interstícios do poder democrático. Tudo isso com um grau de impunidade que demonstra a incapacidade do Estado de proteger os direitos básicos dos cidadãos. Mas há outras violações profundas nos direitos à saúde, educação e discriminação de grandes porções de populações vulneráveis (IBRAHIM, 2009, p. 45).

O terceiro tema que se destaca no artigo e talvez o mais ligado às características constitucionais é a dinâmica política e jurídica. O Brasil tem um sistema

eleitoral e partidário que é a causa do confronto e da atual crise política. É uma instabilidade induzida pela estrutura. A política é o cenário de grandes conflitos e lutas políticas desgastantes. Esses confrontos políticos estão enraizados nas leis eleitorais básicas e nas disposições institucionais de governança, e a hostilidade duradoura entre o Executivo e as diferentes coalizões políticas no Congresso.

## 2.1 OS DIREITOS FUNDAMENTAIS

A democracia constitucional na seara dos direitos fundamentais (TORRES, 2006), vide Constituição de Bonn tem sido uma forma de organizar as relações entre o governo e os indivíduos dentro dos estados nacionais. Caracteriza-se essencialmente pela aceitação de uma constituição escrita ou não escrita que atua como lei superior e garante, mesmo contra poderes governamentais, certos direitos humanos segundo UADI LAMÊGO BULOS (s.d. apud ABREU, 2010) dos quais, segundo acordo histórico e racional, as pessoas jamais poderão ser privadas, como a vida, a liberdade, propriedade, igualdade, devido processo e voto. A liberdade de expressão é provavelmente a estrela mais brilhante na constelação dos direitos constitucionais.

Em uma primeira abordagem, a liberdade de expressão pode ser definida como um princípio segundo o qual os indivíduos devem ter a liberdade de manter e expressar ideias por meio da linguagem oral e escrita, gestos simbólicos ou imagens, em qualquer plataforma e sobre uma variedade de assuntos, desde política à religião, economia à história, sem temer ou sofrer censura ou punição. No entanto, apesar do que esse conceito amplo possa sugerir, a liberdade de expressão não é concebida em nenhum lugar como um direito que confere proteção a tudo o que pode ser proferido. (MORAES, 2013)

Na doutrina jurídica americana da liberdade de expressão, por exemplo, é muito conhecido o famoso ditado do juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos, Oliver Holmes, que proclamou há muito tempo que “a proteção mais rigorosa da liberdade de expressão não protegeria um homem que gritasse falsamente fogo em um teatro e causando pânico”. Essa velha frase expressa uma visão que permanece como uma das mais poderosas na liberdade de expressão pensando e governando em todos os lugares: a liberdade de expressão é limitada, não abrange todos os tipos de expressão.

Alguns crimes cometidos com o uso da linguagem - como ameaças, calúnias, alarmes falsos, assédio, conspiração ou chantagem - são considerados indignos de proteção sem contenção. Parece que eles nem sequer conseguem se encaixar em um conceito satisfatório de fala. Mas há alguns outros tipos de discurso que levantam sérias controvérsias. O governo está autorizado a proibir o chamado discurso de ódio, uma manifestação de queima de bandeiras, divulgação de informações classificadas, defesa da desobediência civil, declarações contra o casamento gay? Ou tal proibição imporia uma restrição inconstitucional ao discurso? Esses são dilemas que toda democracia deve enfrentar.

Não há respostas fáceis. Primeiro, os valores competitivos às vezes parecem estar em contradição. Casos de discurso de ódio, por exemplo, trazem para o debate a tensão entre a necessidade de proteção da autonomia individual e o compromisso na defesa de grupos raciais, religiosos ou sexuais. Além disso, a linguagem é um fenômeno complexo. São infinitas as coisas que as pessoas podem dizer com os mais diferentes estilos, entonações, motivos e intenções, nas mais diversas situações e cenários. O discurso de ódio em si não é uma categoria unívoca. Como observa Kent Greenawalt, criticar judeus em uma discussão em sala de aula ou no meio do campus não é o mesmo que insultar um estudante judeu em seu quarto ou colocar uma placa antisemita em frente à sua porta.

Então, devemos tratar ambos os discursos da mesma maneira? Todo discurso de ódio deve ser banido ou protegido, ou apenas uma parte dele? Poderíamos aceitar afirmações racistas gerais, mas não difamação pessoal direcionada?

Para tornar as coisas um pouco mais difíceis, as estipulações constitucionais não são capazes de fornecer solução para todas as situações possíveis de discurso contencioso. Geralmente, a cláusula constitucional de liberdade de expressão é escrita em termos breves e abertos. A linguagem constitucional não costuma se referir a categorias desprotegidas de forma exaustiva ou com bastante especificidade. A Constituição americana, por exemplo, dita que “o Congresso não fará nenhuma lei [...] restringindo a liberdade de expressão ou de imprensa” e nada mais. Por isso, nos sistemas jurídicos liberais, os juízes têm sido chamados a preencher o vazio normativo e a determinar os limites da liberdade de expressão no contexto de casos controversos. É uma tarefa que exige sabedoria pelo que está em jogo no processo decisório.

De fato, a questão sobre até que ponto proteger e até onde restringir o discurso é crítica para a democracia. Alguém que diz algo eventualmente proibido não está apenas dizendo algo inapropriado, desagradável ou repulsivo, não está apenas desafiando um livro de boas maneiras. Ele está infringindo a lei, está fazendo algo ilegal, algo que o expõe a consequências oficiais e severas, como responsabilidade civil ou penalidade criminal. Assim, definir discurso protegido e desprotegido significa traçar uma linha entre o discurso que pode ser punido e o que não pode, entre o discurso que pode ser usado para mandar um homem para a prisão ou para tirar seu dinheiro e o que não pode, entre o discurso que pode ser usado ser banido do debate público e que não pode.

Os tribunais constitucionais devem ser muito cautelosos na interpretação e implementação da cláusula constitucional de liberdade de expressão. É de suma importância criar regras claras, simples e estáveis, capazes de indicar sem incerteza e antecipadamente o que, afinal, os cidadãos estão autorizados ou proibidos de dizer, ou o que o governo tem o direito de proibir e punir no que diz respeito à fala. Em consonância com o princípio básico do Estado de Direito, as pessoas têm direito ao conhecimento prévio sobre o que é certo e errado, e uma decisão judicial retórica, imprecisa ou hesitante sobre a liberdade de expressão tende a gerar autocensura e abre a porta para punições *ex post fact*.

## 2.2 TÓPICOS ESPECIAIS

Houve debate sobre as normas internacionais de trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT) durante os cem anos de sua existência. Isso diz respeito à escolha dos próprios temas, ao detalhamento em que as normas foram estabelecidas e à sua ratificação e posterior aplicação e supervisão. Durante os últimos 40 anos, o debate passou de um extremo a outro. O consenso pós-Segunda Guerra Mundial sobre a necessidade de manter o equilíbrio entre o progresso econômico e social foi um elemento da reconstrução e do crescimento e bem-estar dos países industrializados.

A partir da década de 1980, esse consenso se rompeu. Com maior ênfase nas forças de mercado, as normas trabalhistas começaram a ser vistas como rigidez e impedimentos ao crescimento. Terminada a Guerra Fria, uma questão no início dos anos 1990 foi colocada em termos quase brutais.

As estruturas políticas e econômicas socialistas desmoronaram a partir de 1989 em um ritmo que ninguém havia previsto. Isso, por sua vez, trouxe uma nova transparência e uma nova abertura de toda a economia mundial, possibilitada pela mudança tecnológica e pela utilização de fornecimento e produção em tempo real (FREIRE, 2009). No entanto, as boas notícias da expansão da democracia e dos mercados foram acompanhadas por um choque quando os consumidores especialmente ocidentais descobriram que produtos novos e acessíveis de países emergentes eram – ou poderiam ser – produzidos por crianças muito pequenas em condições miseráveis. Os consumidores reagiram por razões morais; os trabalhadores reagiram porque as importações baratas afetaram seus empregos. De repente, houve um apelo por regras universais sobre o trabalho novamente.

À medida que o sistema de comércio mundial estava sendo reorganizado, a questão dos direitos fundamentais no trabalho girou em torno do apelo por uma “cláusula social”, que visava condicionar o acesso ao comércio mundial à observância dos direitos trabalhistas. O lobby do comércio mundial conseguiu manter a questão longe da Organização Mundial do Comércio, criada em 1995. Os esforços para manter a questão viva ficaram em grande parte confinados à OIT, que permaneceu, como antes, como guardião das normas internacionais do trabalho.

O conteúdo dos direitos humanos fundamentais no trabalho foi esclarecido pela OIT na Declaração sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, adotada em 1998 (OIT, 1998). O seguimento da Declaração impulsionou esses padrões ao prometer cooperação técnica, com a qual passaram a se tornar cada vez mais vinculado. A OIT introduziu um extenso programa de assistência aos países em desenvolvimento para liberdade de associação, direito à negociação coletiva, liberdade de trabalho forçado e infantil e ação multiforme contra todas as formas de discriminação no trabalho.

Esses direitos fundamentais – ou “normas fundamentais do trabalho”, como também eram chamados – foram universalmente aceitos como um elemento da nova ordem mundial globalizada. O apoio para aplicá-los e até mesmo a pressão para fazê-lo foram auxiliados por recursos extraorçamentários dos países industrializados. Para muitos deles, essa foi a segunda melhor opção, uma vez que as sanções comerciais foram desencorajadas. Os direitos fundamentais entraram nos documentos internacionais que regem o comércio, o investimento e a cooperação. Eles foram

vistos como traduzindo as dimensões sociais da nova economia mundial, enquanto promovê-los era semelhante ao papel da OIT após as duas Guerras Mundiais.

Até que ponto esse novo foco na justiça social era genuíno ou simplesmente palavras, ou oportunismo, ninguém sabe. No entanto, a fórmula da cooperação técnica da OIT para igualdade de condições para o comércio e um meio de elevar os padrões entre os participantes emergentes do sistema comercial era atraente. Logo mais da metade da cooperação técnica da OIT foi no campo dos direitos fundamentais no trabalho, a maior parte destinada a eliminar o trabalho infantil (MORSE, 1969).

Desde a crise financeira, que estourou em 2008, e desde a recente queda política mundial em direção ao extremismo, nacionalismo, xenofobia e egoísmo brutal, ouve-se novamente menos sobre direitos no trabalho.

No entanto, o feitiço do neobrutalismo que estamos vivendo brota da mesma fonte que o desejo de regras sociais e trabalhistas. Ambos são movidos pelo medo de que as forças da globalização tenham se tornado uma ameaça existencial para indivíduos e sociedades. Essas preocupações surgem das incertezas sobre emprego, renda e manutenção do status social em um mundo cada vez mais volátil. Duas imagens ilustram o que aconteceu. Produtos de subcontratados com trabalhadores em péssimas condições em sociedades subdesenvolvidas têm inundado os mercados. Especialmente desde 2015, também vem ocorrendo um fluxo altamente visível de migrantes e refugiados através das fronteiras.

Essas imagens vêm desestabilizando os países industrializados e, ao mesmo tempo, permitindo vislumbrar as esperanças e desesperos do mundo em desenvolvimento. Trabalhadores e empresários em todos os países foram afetados. Mais vulneráveis têm sido as categorias que representam uma quantidade significativa de emprego: os trabalhadores por conta própria e as micro e pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo, embora a linha divisória entre oportunidade e exclusão tenha permanecido endêmica em países menos afortunados, também atravessou as sociedades mais ricas do mundo.

A questão dos princípios e direitos fundamentais no trabalho é uma questão para toda e qualquer sociedade, especialmente levando em conta a escravidão moderna e o tráfico, contratos de trabalho zero horas, “Uberização” dos serviços urbanos, as economias de plataforma e gig e perfis devido a suspeitas políticas, bem como assédio e violência no trabalho. As novas divisões são entre os ricos e afortunados, por um lado, e os que lutam e excluídos, por outro, em todos os pontos

da bússola. Um fator de divisão continua sendo a maneira e a extensão em que as normas trabalhistas são aplicadas.

Nesta situação complexa, as ligações entre padrões concebidos como fundamentais e outros padrões – mais “técnicos” – são ainda mais atuais do que em épocas anteriores.

A Constituição Brasileira de 1988 foi um marco para a democracia e os direitos humanos na América Latina. Embora tenha estabelecido instituições estáveis, algumas tensões de governança foram criadas, como a crise política atual e o ciclo vicioso de violência, corrupção e impunidade.

O sistema presidencialista combinado com a república federalista e o pluralismo partidário apresenta desafios únicos. A valorização da democracia, incluindo a participação direta, tem sido tensionada com a representação partidária tradicional. O judiciário também tem sido mais ativo.

Conclui-se que, desde 1988, o Brasil passou por grandes transformações, destacando-se quatro dimensões significativas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Neide Maria Carvalho. **Os direitos fundamentais na Constituição Federal de 1988**. (2010). Disponível em: [http://www.passeja.com.br/file/download/Os\\_direitos\\_fundamentais\\_na\\_constituicao.pdf](http://www.passeja.com.br/file/download/Os_direitos_fundamentais_na_constituicao.pdf). Acesso em 30 de dezembro de 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

FREIRE, Paula Serra. **Direito Comparado?** (2009). Disponível em: [http://www.revistaautor.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=436&Itemid=38](http://www.revistaautor.com/index.php?option=com_content&task=view&id=436&Itemid=38). Acesso em 30 de dezembro de 2023.

IBRAHIM, Fábio Zambitte. **Resumo de Direito Previdenciário**. 10 ed. **Revista, ampliada e atualizada**. Niterói (RJ): Impetus, 2009.

MORAES, Alexandre de. **Direitos humanos fundamentais: Teoria Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORSE, David A. **O papel da OIT na promoção dos direitos humanos**. Genebra: OIT, 1969.

OIT. Relatório VI (1) **Trabalho infantil** – visando o intolerável, Sexto item da agenda. Conferência Internacional do Trabalho, 86ª Sessão, Genebra, 1998

TORRES, Ricardo Lobo. **Direitos fundamentais**. In: BARRETTO, Vicente de Paulo (Coord.). Dicionário de filosofia do direito. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2006.

## O MARCO INICIAL DA LEGISLAÇÃO DOS CRIMES VIRTUAIS

Geovanna de França <sup>1</sup>  
Emanuéli Bueno da Rocha <sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem por finalidade abordar os Crimes Cibernéticos no Direito Penal, com foco na Lei nº 12.737/2012 Lei Carolina Dieckmann, que busca proteger dados pessoais. A pesquisa analisa o caso de violação da imagem da atriz em 2011 e os desafios da legislação, como a falta de uma classificação adequada para esses crimes, o que gera insegurança jurídica. O estudo destaca a ineficácia da lei na proteção de informações e propõe a criação de regulamentos mais específicos. Também aborda as dificuldades na obtenção de provas no ambiente digital e a necessidade de conhecimentos especializados para lidar com esses crimes, além da importância da produção antecipada de provas e da atuação do Judiciário. Em resumo, o artigo sugere que o Brasil precisa de mais normas claras e eficazes para combater os crimes cibernéticos.

**Palavras-chaves:** Crime Cibernético; Carolina Dieckmann; Responsabilidade Penal; Ineficácia da Lei; Lei 12.737/2012.

**ABSTRACT:** This article aims to address Cybercrimes in Criminal Law, focusing on Law No. 12,737/2012 Carolina Dieckmann Law, which seeks to protect personal data. The research analyzes the case of violation of the actress's image in 2011 and the challenges of legislation, such as the lack of an adequate classification for these crimes, which creates legal uncertainty. The study highlights the ineffectiveness of the law in protecting information and proposes the creation of more specific regulations. It also addresses the difficulties in obtaining evidence in the digital environment and the need for specialized knowledge to deal with these crimes, in addition to the importance of producing evidence in advance and the actions of the Judiciary. In summary, the article suggests that Brazil needs more clear and effective regulations to combat cybercrime.

**Keywords:** Cybercrime; Carolina Dieckmann; Criminal Liability; Ineffectiveness of the Law; Law 12.737/2012.

### 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a evolução das tecnologias, especialmente no que diz respeito ao uso da internet, emergiu uma nova classe de delitos conhecidos como crimes cibernéticos ou crimes digitais. A ausência de uma legislação específica para abordar esses crimes deixava os usuários vulneráveis e sem a devida proteção.

Um evento significativo que levou à criação de uma lei específica foi o caso da atriz Carolina Dieckmann. Em maio de 2011, Carolina começou a ser chantageada por criminosos, que exigiam o pagamento de dez mil reais (R\$10.000,00) para que fotos íntimas suas não fossem divulgadas na internet. A atriz relatou que recebeu ligações

---

<sup>1</sup> Bacharelada do 10º em Direito pela UGV Centro Universitário. E-mail: dir-geovannafranca@ugv.edu.br

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela UGV Centro Universitário. Professora do colegiado de Direito na UGV Centro Universitário. Pós-Graduanda em Direitos Humanos e Questões étnicos sociais. Pós-Graduanda em Ciências Políticas. Pós-Graduanda em Filosofia, Sociologia e Ciências Sociais. Pós-Graduada em Direito Penal e Processo Penal; Pós-Graduada em Direito da Família e Sucessões. Advogada. E-mail: prof\_emanuelibaik@ugv.edu.br

em sua casa e ameaças em suas redes sociais, com os criminosos utilizando essas táticas para pressioná-la a atender suas exigências.

Antes do surgimento de lei específica, a invasão de ambientes virtuais e a subtração de dados pessoais já eram considerados crimes, mas não existiam normas específicas que regulamentassem essa questão. A falta de uma legislação própria ou de mecanismos eficazes para combater os crimes informáticos em 2012 representava um grande atraso para o sistema jurídico brasileiro.

A atriz se viu envolvida em um caso que ganhou grande repercussão nacional e percebeu a necessidade de tomar uma atitude, enfrentando diversos obstáculos. Por ser uma figura pública com grande influência, o Poder Legislativo precisou dar a devida atenção ao tema dos crimes virtuais. Como resultado, foi sancionada a Lei 12.737/2012, que abordava especificamente os crimes cibernéticos e trouxe alterações a algumas infrações já existentes.

A Lei 12.737/12, conhecida popularmente como Lei Carolina Dieckmann, recebeu esse nome devido a repercussão, fazendo com que a atriz concedesse seu nome para esta causa que tem se tornado cada vez mais comum no mundo virtual. A Lei foi sancionada em 30 de novembro de 2012, publicada através do Diário Oficial da União em 03 de dezembro de 2012 e entrou em vigor no dia 02 de abril de 2013, estabelecendo a tipificação criminal de delitos informáticos.

## **2 LEI 12.737/2012 CAROLINA DIECKMANN**

Carolina Dieckmann Worcman é uma atriz brasileira, nascida no Rio de Janeiro/RJ, em 16 de setembro de 1978, atualmente com 46 anos, começou a sua carreira aos 13 anos, como modelo, após ser descoberta na praia por um olheiro. Aos 14 anos, surgiu a oportunidade de fazer o seu primeiro trabalho na televisão. Em 2000, a atriz fez *Laços de Família* e ganhou um papel escrito exclusivamente para ela, interpretando Camila, ganhando um grande destaque na mídia, em razão da jovem descobrir que estava com leucemia. O ponto alto da personagem foi a cena em que ela aparecia raspando a cabeça para driblar os efeitos da quimioterapia (UOL, 2000).

Em maio de 2011, Carolina Dieckmann foi alvo de um ataque cibernético, onde hackers invadiram seu e-mail e roubaram fotos pessoais. Esses criminosos, então, divulgaram suas fotos e ao mesmo tempo, tentaram extorquir a atriz, pedindo R\$10.000,00 (dez mil reais) para remover as fotos das redes sociais. Carolina publicou um depoimento em suas redes sobre o assunto:

“Carolina – Em 2011 eu passei por um processo doloroso. A minha intimidade foi invadida e isso gerou uma grande discussão pública. Eu tive fotos roubadas e fui extorquida: ou eu pagava ou as minhas fotos seriam publicadas. Eu me recusei a pagar o dinheiro pedido pelos criminosos e eu tive essas fotos íntimas divulgadas na internet. Tudo isso gerou tanta discussão, que se fez urgente a criação de uma lei que protegesse as pessoas, principalmente as mulheres, porque são as principais vítimas de crimes da internet.” (RÁDIO SENADO, 2023, n.p)

Carolina se recusou a ceder às chantagens e decidiu ir à delegacia para registrar uma queixa. Junto com a polícia, foi elaborado um plano para tentar capturar os criminosos em flagrante, mas esse plano acabou falhando. Como resultado, trinta e seis fotos íntimas da atriz, incluindo imagens em situações de nudez, foram divulgadas na internet, assim como uma foto de seu filho, que na época tinha apenas quatro anos. Posteriormente, a polícia identificou quatro suspeitos em São Paulo e Minas Gerais e descobriu que as fotos haviam sido obtidas através de uma invasão ao e-mail pessoal da atriz.

Considerando que se tratava de uma figura pública amplamente conhecida em todo o Brasil, em 30 de novembro 2012, foi sancionada a Lei 12.737/2012, conhecida como Lei Carolina Dieckmann, que modificou o Código Penal para incluir a tipificação da conduta que utiliza imagens, vídeos e outros dados pessoais de uma pessoa de maneira ilícita, sem o seu consentimento.

A criação da lei ocorreu em resposta ao caso da atriz, que na época do ocorrido não contou com o suporte de uma legislação específica para punir adequadamente os responsáveis pelo crime. O novo texto prevê alteração aos artigos 154-A e 154-B, incluindo a tipificação de crimes virtuais e delitos informáticos.

O artigo 154-A dispõe sobre a invasão de dispositivo:

“Art. 154-A. Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, e multa”. (BRASIL, 2012)

O artigo 154-B dispõe sobre o tipo de ação penal para tais crimes:

Art. 154-B. Nos crimes definidos no art. 154-A, somente se procede mediante representação, salvo se o crime é cometido contra a administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios ou contra empresas concessionárias de serviços públicos.”(BRASIL, 2012)

Conforme o artigo 154-A é possível identificar que o verbo nuclear deste crime é invadir, mas a base do tipo penal é a conduta humana, sendo que invadir é uma conduta real, não conduta informática, o termo verbal adequado seria acessar. Outro fato relevante consiste na condicionante de modo, no qual a invasão deve ser mediante violação indevida de mecanismo de segurança. É possível identificar a imprecisão do legislador, que possibilita a realização do tipo penal com a violação de senha de bloqueio de tela, por exemplo, de um celular esse tipo penal tem dolo específico, já que o agente ao invadir tem que ter como vontade específica obter, adulterar ou destruir dados ou informações ou instalar vulnerabilidade para obter vantagem indevida. Como se percebe não se pune a conduta culposa. Segundo Nucci:

“[...] crime comum (pode ser cometido por qualquer pessoa); formal (delito que não exige resultado naturalístico, consistente na efetiva lesão à intimidade ou vida privada da vítima, embora possa ocorrer); de forma livre (pode ser cometido por qualquer meio eleito 129 pelo agente); comissivo (as condutas implicam ações); instantâneo (o resultado se dá de maneira 47 determinada na linha do tempo), podendo assumir a forma de instantâneo de efeitos permanentes, quando a invasão ou a instalação de vulnerabilidade perpetua-se no tempo, como rastro da conduta; unissubjetivo (pode ser cometido por uma só pessoa); plurissubsistente (cometido por vários atos); admite tentativa” (NUCCI, 2014, p. 814).

Descreve o tipo penal definido no caput do artigo 154-A, classificando como um crime comum, formal, de forma livre, comissivo, instantâneo, podendo assumir a forma de instantâneo de efeitos permanentes, quando a invasão ou a instalação de vulnerabilidade perpetua-se no tempo. Isto é, torna-se evidente a pressa do legislador em criar um tipo penal, já que na época havia pressão da mídia para a incriminação dessa conduta.

A estrutura penal foi mal redigida, abusou de elementos normativos. Dentre os tipos de crimes elencados, percebe-se que todos possuem o elemento subjetivo de forma dolosa. Os legisladores brasileiros não querem criminalizar essa forma de crime. Os legisladores possuem pouco conhecimento de informações sobre sistemas de informática, situação agravada pela falta de reflexão sobre os aspectos doutrinários do direito penal brasileiro, refletindo lacunas normativas e falta de debate em torno da ética do comportamento online e as consequências e perdas causadas por essas ações. Sobre isto, Sydow afirma que:

“O que nos parece, porém, é que o legislador não buscou suficientes especialistas no tema para editar a legislação. Isso porque diversos detalhes

acerca da forma como certas condutas violadoras de bens jurídicos (informáticos ou comuns) podem ser cometidas não foram considerados na criação do tipo penal em comento.” (SYDOW, 2013, p. 295).

Além disso, foram feitas pequenas alterações nos artigos 266 e 298 do Código Penal, visando tipificar a interrupção ou perturbação de serviços informáticos, telemáticos ou de informação de interesse público e a falsificação de cartões de débito e crédito, respectivamente.

“Art. 266 - Interromper ou perturbar serviço telegráfico, radiotelegráfico ou telefônico, impedir ou dificultar-lhe o restabelecimento: Pena - detenção, de um a três anos, e multa.

Art. 298 - Falsificar, no todo ou em parte, documento particular ou alterar documento particular verdadeiro: Pena - reclusão, de um a cinco anos, e multa.” (BRASIL, 2012)”

A Lei Carolina Dieckmann merece uma análise mais aprofundada para que possamos entender sua aplicabilidade, considerando sua relevância e eficácia na proteção dos direitos à intimidade do indivíduo. O objetivo da lei é coibir condutas ilegais e criminosas no ambiente virtual.

Embora já existam diversas condutas ilícitas no ambiente virtual tipificadas no Código Penal e em outras legislações, ainda há crimes que não possuem definição penal, o que contribui para a impunidade. A internet é essencial para a sociedade, mas, por outro lado, os casos de crimes cibernéticos, como roubo, violação de dados, extorsão, fraude e pedofilia, estão se tornando cada vez mais frequentes. Isso ressalta a urgente necessidade de aprimorar as normas de combate e prevenção a esses delitos virtuais.

Assegurar o desenvolvimento social e a integridade do sistema jurídico brasileiro é fundamental. Aumentar os investimentos em segurança da informação e oferecer formação especializada aos profissionais da área. Isso permitirá a realização de processos criminais mais eficazes e rápidos. É importante destacar que o Código Penal Brasileiro, criado em 1940, foi elaborado em um contexto em que a tecnologia era quase inexistente, o que significava que crimes cibernéticos, como os que enfrentamos atualmente, não existiam.

### **3 INEFICÁCIA DA LEI CAROLINA DIECKMANN**

O crime que consiste no ato ilegal de invadir dispositivos informáticos para obter informações de terceiros, só resulta em punição para o infrator se houver a violação

dos mecanismos de proteção com essa intenção. Além disso, a penalização se aplica também à adulteração ou destruição das informações contidas nos dispositivos.

A Lei Carolina Dieckmann apresentou desafios em sua efetividade, pois há diversas vulnerabilidades na aplicação das normas da Lei 12.737/2012. Uma das principais dificuldades é a produção de provas, essencial para punir a adulteração, modificação ou qualquer ato nocivo de invasão de dispositivos informáticos com a intenção de causar dano. É importante notar que a interpretação das normas pode variar entre a consumação e a tentativa, sendo esses aspectos fatores que qualificam a pena. Além disso, com a promulgação dessa lei, é possível identificar grupos sociais mais vulneráveis ao uso indevido de dispositivos eletrônicos, como crianças e adolescentes.

Crianças e adolescentes já constituem um grupo vulnerável, especialmente no contexto dos crimes cibernéticos. Essa faixa etária apresenta fragilidades relacionadas ao desenvolvimento da personalidade, e quando são vítimas de tais crimes, isso pode ter um impacto significativo na sua formação social e individual, gerando consequências severas. Por essa razão, a lei prevê aplicações especiais que permitem o aumento da pena, a modalidade equiparada e qualificada, a suspensão condicional do processo, entre outras medidas.

Outro fator que afeta a aplicação da Lei 12.737/2012 é no crime de estelionato, os criminosos realizam espionagem sobre a vítima com o objetivo de obter vantagens ilícitas. Em seguida, eles conseguem adquirir dados pessoais por meio de solicitações feitas através de links enviados por SMS e outras mensagens. Dessa forma, a vítima acaba caindo no golpe e fornece, de forma involuntária, informações pessoais e bancárias.

Para que o crime seja configurado, é necessário que o infrator quebre os mecanismos de segurança de dispositivos, caracterizando-se assim como um crime formal. Isso significa que, para que haja consumação do crime, é preciso que ocorra a invasão de um dispositivo informático de outra pessoa. Por outro lado, apenas a invasão em si não é suficiente para configurar o crime, pois é necessária uma intenção específica de obter, adulterar ou destruir dados e informações.

Outra falha aparente é a ausência de uma definição clara para mecanismo de segurança, o que é crucial para a configuração do crime. Se o dispositivo invadido não contar com nenhum tipo de proteção, a ação não será considerada crime, tornando a conduta atípica.

Outra crítica diz respeito aos casos em que há apenas a invasão para visualização de informações sem causar danos à vítima. Nesses casos, não se considera crime, pois não há exposição da vida privada da pessoa. Profissionais capacitados para criar programas de proteção de dados são frequentemente contratados por grandes empresas e celebridades para garantir a segurança de suas informações. Por exemplo, se um indivíduo que teve suas informações roubadas não tiver uma senha no computador, ou se colegas que compartilham um computador tiverem acesso aos dados uns dos outros e um deles acabar divulgando essas informações. Em ambas as situações, não há fato típico, pois, segundo a Lei 12.737/2012, o autor da ação não pode ser punido por essa lei, uma vez que não ocorreu violação dos mecanismos de segurança, o que é necessário para que o fato se torne típico.

Como citado nos exemplos anteriores, para que o crime seja considerado válido, é necessário que primeiro haja uma violação do mecanismo de segurança. É importante ressaltar que ainda não existe uma definição clara sobre quais são esses mecanismos de segurança.

A referida lei foi um marco para o sistema jurídico brasileiro, porém é criticada principalmente no tempo mínimo para a aplicação da pena, sendo abaixo de um ano.

“Art. 154-A. Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, e multa.” (BRASIL, 2012)”

Diante de tantas lacunas, a legislação não consegue oferecer proteção adequada a uma parte significativa da população que é afetada por esse crime. Muitas vítimas são leigas em tecnologia, enquanto outras não têm recursos financeiros para investir em uma boa segurança, como a instalação de antivírus pagos e a criação de senhas robustas. Como resultado, os criminosos continuam agindo impunemente.

É impossível ignorar as deficiências dessa legislação, uma vez que há uma urgente necessidade de abordar as lacunas existentes. É fundamental aumentar as penas e reformular as normas para que a legislação se torne mais clara e eficaz na punição dos crimes cibernéticos, que continuam a crescer anualmente.

#### **4 ALTERAÇÕES TRAZIDAS PELA LEI 14.155/2021, NA LEI CAROLINA DIECKMANN**

Uma das principais alterações promovidas pela Lei 14.155/2021 refere-se ao artigo 154-A, que teve sua redação reformulada, bem como a pena estipulada para as condutas descritas.

“Art. 154-A. Invadir dispositivo informático de uso alheio, conectado ou não à rede de computadores, com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do usuário do dispositivo ou de instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: (Redação dada pela Lei nº 14.155, de 2021)

Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 14.155, de 2021)” (BRASIL, 2021)”

O crime de invasão de dispositivo informático, antes da alteração, estava vinculado à necessidade de violação de um mecanismo de segurança para sua caracterização. Dessa forma, não se punia, por exemplo, aquele que acessasse informações de um computador que não possuísse senha ou qualquer outra forma de proteção.

“Art. 154-A. Invadir dispositivo informático alheio, conectado ou não à rede de computadores, mediante violação indevida de mecanismo de segurança e com o fim de obter, adulterar ou destruir dados ou informações sem autorização expressa ou tácita do titular do dispositivo ou instalar vulnerabilidades para obter vantagem ilícita: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, e multa.” (BRASIL, 2012)”

Com a promulgação da Lei nº 14.155/2021, a expressão “mediante violação indevida de mecanismo de segurança” foi removida do artigo 154-A. Isso fez com que o crime se tornasse de execução livre, permitindo diversas formas de realização. Dessa maneira, a violação de um mecanismo de segurança não é mais um requisito para a caracterização do delito.

É possível identificar que foi corrigida uma falha legal, permitindo agora que se responsabilize criminalmente quem invade o dispositivo informático de outra pessoa e compromete sua privacidade, independentemente de haver ou não violação de mecanismo de segurança.

Outra mudança importante a ser destacada refere-se ao sujeito passivo do crime. Na legislação anterior, o sujeito passivo era considerado o proprietário do dispositivo eletrônico. No entanto, com a alteração trazida pela Lei 14.155/2021, o termo "uso alheio" foi introduzido, possibilitando que o usuário do dispositivo, mesmo que não seja o seu proprietário, também possa ser considerado vítima do crime.

Outra significativa alteração trazida pela Lei nº 14.155/2021 foi o aumento da pena na forma simples do crime. Antes, a pena prevista era de detenção, com prazo de 3 meses a 1 ano. Agora, a punição foi elevada para reclusão, com duração de 1 a 4 anos.

Dessa forma, o delito deixa de ser considerado de menor potencial ofensivo, uma vez que a pena máxima agora ultrapassa 2 anos. Contudo, permanece a possibilidade de concessão da suspensão condicional do processo, conforme disposto no artigo 89 da Lei nº 9.099/1995. Ademais, também pode ser celebrado um acordo de não persecução penal, conforme previsto no artigo 28-A do Código de Processo Penal.

É importante destacar, que a nova lei trouxe alterações no aumento da pena. A Lei 12.737/2012 estabelecia:

“Art. 154-A. § 2º Aumenta-se a pena de um sexto a um terço se da invasão resulta prejuízo econômico.

§ 3º Se da invasão resultar a obtenção de conteúdo de comunicações eletrônicas privadas, segredos comerciais ou industriais, informações sigilosas, assim definidas em lei, ou o controle remoto não autorizado do dispositivo invadido:

Pena - reclusão, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa, se a conduta não constitui crime mais grave.” (BRASIL, 2012)”

Com a promulgação da Lei nº 14.155/2021, foram realizadas alterações nos seguintes parágrafos:

“Art. 154-A. § 2º Aumenta-se a pena de 1/3 (um terço) a 2/3 (dois terços) se da invasão resulta prejuízo econômico. (Redação dada pela Lei nº 14.155, de 2021).

§ 3º Se da invasão resultar a obtenção de conteúdo de comunicações eletrônicas privadas, segredos comerciais ou industriais, informações sigilosas, assim definidas em lei, ou o controle remoto não autorizado do dispositivo invadido: (Incluído pela Lei nº 12.737, de 2012).

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 5 (cinco) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 14.155, de 2021)” (BRASIL, 2021)”

Observa-se que a legislação tornou mais severa a punição para quem pratica o crime de invasão de dispositivo, tanto na modalidade simples quanto na qualificada. Caso a invasão cause prejuízo econômico, o aumento da pena agora varia de um terço até dois terços. Além disso, a forma qualificada do crime, prevista no § 3º, prevê pena de reclusão de 2 a 5 anos, além de multa.

Essas modificações não apenas atualizam a linguagem do dispositivo legal, mas também adequam as sanções às novas realidades sociais e tecnológicas, refletindo uma preocupação maior com a proteção da privacidade e da segurança

digital dos indivíduos. A revisão do texto legal, portanto, representa um avanço significativo no combate a crimes cibernéticos, ao estabelecer penalidades mais rigorosas para ações que envolvem a invasão de dispositivos eletrônicos alheios.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A constante conexão à internet nos coloca em uma posição de vulnerabilidade, uma vez que não é possível identificar com precisão quem está do outro lado da tela. Nesse contexto, este trabalho analisou o crime ocorrido com a atriz Carolina Dieckmann, em maio de 2011, quando hackers invadiram sua conta de e-mail, praticaram extorsão e divulgaram 36 fotografias pessoais, algumas com conteúdo íntimo, além de imagens de seu filho, que na ocasião possuía apenas quatro anos de idade.

A atriz encontrou-se desprovida de amparo legal, uma vez que a legislação brasileira à época mostrava-se defasada no que diz respeito aos crimes cibernéticos e à punição de seus autores. Devido à grande repercussão do caso, especialmente pelo fato de envolver uma figura pública amplamente conhecida em todo o país, foi sancionada a Lei nº 12.737/2012, popularmente conhecida como Lei Carolina Dieckmann, que visa regulamentar e tipificar crimes cibernéticos, estabelecendo punições para os infratores.

No entanto, embora a referida lei tenha sido um avanço legislativo, sua eficácia tem sido limitada, pois prevê penas brandas e apresenta lacunas que dificultam a correta identificação da prática dos crimes e, em muitos casos, tornam praticamente impossível a identificação dos responsáveis por tais delitos.

A Lei Carolina Dieckmann representou um marco significativo na regulação do ambiente digital no Brasil. No entanto, o texto legal apresenta algumas deficiências que têm sido amplamente debatidas por juristas, sendo a aplicação de penas brandas um dos principais pontos de crítica. Diante disso, podemos concluir que a legislação brasileira ainda está distante de proporcionar a proteção adequada e de garantir a justiça necessária para os usuários.

A promulgação da Lei nº 14.155/2021 visou revisar a Lei Carolina Dieckmann, buscando proporcionar uma redação mais clara e definir com precisão quais práticas configuram crimes cibernéticos. Além disso, essa nova legislação introduziu mudanças nas penas, substituindo a detenção por reclusão em determinados casos. É notável que a legislação deve acompanhar a evolução da tecnologia, refletindo o

esforço do legislador para enfrentar de maneira mais eficaz os desafios impostos pelos crimes virtuais.

Com o avanço da tecnologia, as pessoas têm assumido um número crescente de funções online, o que evidencia a crescente importância da privacidade na internet para a sociedade. É fundamental que esses direitos sejam garantidos durante todo o período de tratamento dos dados pessoais por órgãos ou entidades.

No entanto, a falta de educação em segurança cibernética e a negligência na proteção das informações pessoais ainda expõem tanto indivíduos quanto organizações a riscos significativos. Embora a Lei nº 13.737/2012 represente um importante avanço para o sistema jurídico brasileiro, ela apresenta lacunas que precisam ser corrigidas. É necessário promover alterações que ofereçam maior segurança e suporte jurídico, tornando a lei mais eficaz em sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Gabriella Souza de. **OS CRIMES CIBERNÉTICOS E A INEFICÁCIA DA LEI CAROLINA DIECKMANN NO AMBITO DO DIREITO PENAL**. 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/22846>. Acesso em 19 de setembro de 2024.

BRITO, Auriney. **Direito penal informático**. Ed. Rio de Janeiro 2013.

BORELLI, Alessandra. **Crianças e adolescentes no mundo digital: Orientações essenciais para o uso seguro e consciente das novas tecnologias**. Ed. São Paulo: 2022.

DIAS, Arlene. **Entendo a diferença entre Pedofilia, Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes**. Disponível em: <https://www.oabpa.org.br/noticias/entendendo-as-diferencas-entre-pedofilia-abuso-e-exploracao-sexual-de-criancas-e-adolescentes-arlene-dias>. Acesso em 19 de setembro de 2024.

GOULART, Guilherme Damasio. **Punição de crimes cibernéticos em 2021: efeitos na alterações na “Lei Carolina Dieckmann”**. 2021. Disponível em: <https://irisbh.com.br/punicao-de-crimes-ciberneticos-em-2021-efeitos-das-alteracoes-na-lei-carolina-dieckmann/>. Acesso em 20 de outubro de 2024.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código Penal Comentado**. 14ª Ed. Rio de Janeiro: 2014.

PEREIRA, Maria Alicia Costa; OLIVEIRA, Thuanny Ravelly Avelido de; JÚNIOR, Vicente Celeste de Oliveira. **Crimes Cibernéticos e dos Desafios ao Direito Brasileiro**. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22952/1/TCC%20Crimes%20Cibern%C3%A9ticos%20Alicia%20e%20Thuan%20ny.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2024.

PAULINO, Fabiana da Silva. **A ineficácia da legislação nos crimes virtuais**. 2018. Disponível em: <http://45.4.96.19/handle/aee/1200>. Acesso em 18 de outubro de 2024.

POMPEU, Ana Luiza Brandão Calil. **Crimes Cibernéticos: Ineficácia da Lei Carolina Dieckmann**. Disponível em: <http://65.108.49.104/handle/123456789/509>. Acesso em 20 de outubro de 2024.

SegInfo. **Nova Reforma na Lei Carolina Dieckmann com importantes modificações**. 2021. Disponível em: <https://seginfo.com.br/2021/06/07/nova-reforma-na-lei-carolina-dieckmann-com-importantes-modificacoes/>. Acesso em 20 de outubro de 2024.

SILVA, Marcio Ferreira da. **Efetividade da Lei Carolina Dieckmann**. 2017. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/17530>. Acesso em 18 de outubro de 2024.

SYDOW, Spencer Toth. **Crimes informáticos e suas vítimas**. 2. Ed. São Paulo 2015.

SAMPEI, Kamila. **Lei Carolina Dieckmann - A vida prática e a ineficácia da aplicação da pena**. 2015. Disponível em: [jusbrasil.com.br/artigos/lei-carolina-dieckmann-a-vida-pratica-e-a-ineficacia-da-aplicacao-da-pena/189641302](http://jusbrasil.com.br/artigos/lei-carolina-dieckmann-a-vida-pratica-e-a-ineficacia-da-aplicacao-da-pena/189641302). Acesso em 20 de outubro de 2024.

TORRES, ADEMIR. **O crime de invasão de dispositivo informático e as alterações promovidas pela Lei 14.155/2021**. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-crime-de-invasao-de-dispositivo-informatico-e-as-alteracoes-promovidas-pela-lei-n-14155-2021/1661378442>. Acesso em 20 de outubro de 2024.

UOL. **Carolina Dieckmann**. 2023. Disponível em: <https://noticiasdatv.uol.com.br/bio/carolina-dieckmann>. Acesso em 17 de outubro de 2024.

## VENDAS 4.0: NEUROCIÊNCIA, TECNOLOGIA E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO PILARES DO CRESCIMENTO

SANTOS, Rubens Diogo dos – Ugv<sup>1</sup>  
BOIARSKI, Robson carlos - Ugv<sup>2</sup>  
PETISCO, Wilson Luiz - Ugv<sup>3</sup>  
OLIVEIRA, Jonas Guilherme - Ugv<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo explora a interseção entre neurociência, marketing e vendas, analisando como os avanços neurocientíficos e as ferramentas digitais, como o CRM, impactam o comportamento do consumidor e as estratégias comerciais. O estudo aborda a importância da ética nas negociações e a integração entre marketing e vendas para o sucesso empresarial em um cenário de constantes mudanças. Discute-se o funcionamento do cérebro do cliente, a influência do neuro marketing na decisão de compra e a relevância da pré-venda e da análise SWOT para otimizar processos comerciais. O artigo enfatiza a necessidade de um conhecimento multidisciplinar para a construção de estratégias eficazes, sustentáveis e centradas no cliente, destacando a evolução das vendas impulsionada pela tecnologia e a busca por relacionamentos transparentes e consistentes com os consumidores.

**Palavras-chave:** Neurociência. Marketing e Vendas. Comportamento do consumidor. CRM.

**ABSTRACT:** This article explores the intersection of neuroscience, marketing, and sales, analyzing how neuroscientific advancements and digital tools, such as CRM, impact consumer behavior and commercial strategies. The study addresses the importance of ethics in negotiations and the integration between marketing and sales for business success in a constantly changing landscape. It discusses the functioning of the customer's brain, the influence of neuromarketing on purchasing decisions, and the relevance of pre-sales and SWOT analysis to optimize commercial processes. The article emphasizes the need for multidisciplinary knowledge to build effective, sustainable, and customer-centric strategies, highlighting the evolution of sales driven by technology and the pursuit of transparent and consistent relationships with consumers.

**Keywords:** Neuroscience. Marketing. Sales. Consumer Behavior. CRM

### 1 INTRODUÇÃO

O estudo das práticas de vendas e das estratégias de marketing, em diálogo com os avanços das neurociências e com os princípios éticos que permeiam as relações comerciais, tem se mostrado um campo cada vez mais relevante para compreender o comportamento do consumidor no mundo contemporâneo. As transformações tecnológicas, a digitalização dos processos e as novas exigências

---

<sup>1</sup> Graduado em ADMINISTRAÇÃO pela Ugv (2015). Especialização em MBA - Executivo em Administração, no Instituto Sul Paranaense de Altos Estudos - ISPAE (2017). Atualmente é professor do centro universitário Ugv. prof\_rubenssantos@ugv.edu.br.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas do Vale do Iguaçu. Especialização em MBA-Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_robsonboiarski@ugv.edu.br.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pelas UNIPEC Centro Universitário. Especialização em MBA- Executivo em Administração - ISPAE. Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_wilsonpetiscoi@ugv.edu.br.

<sup>4</sup> Administrador. Especialista em MBA – Executivo em Administração, Professor do Curso Administração da UGV-Centro Universitário. prof\_jonasoliveira@ugv.edu.br.

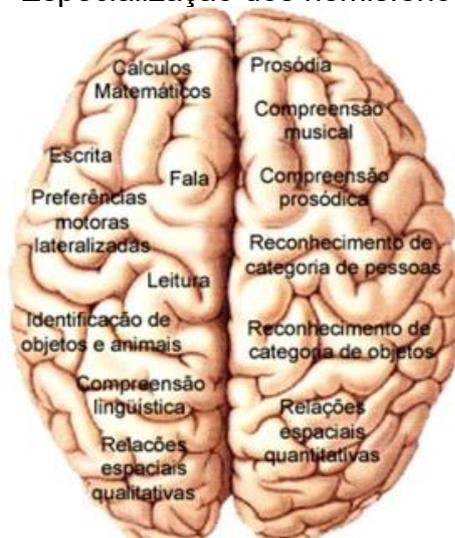
sociais e econômicas impulsionam empresas e profissionais a repensarem seus métodos, desde a pré-venda até o pós-venda, considerando aspectos que vão do ciclo de vida dos produtos à sobrevivência das próprias organizações no mercado competitivo. Nesse cenário, a intersecção entre ciência, ética, inovação e gestão torna-se elemento fundamental para a construção de estratégias mais eficazes, sustentáveis e orientadas para o cliente.

Dessa forma, o presente artigo busca analisar como a neurociência aplicada ao marketing, as ferramentas digitais e os recursos de gestão de relacionamento contribuem para o fortalecimento da área de vendas e para o desenvolvimento de práticas comerciais mais assertivas. Além disso, destaca-se a importância da ética nas negociações e da integração entre marketing e vendas como fatores determinantes não apenas para a competitividade empresarial, mas também para a consolidação de vínculos de confiança com o consumidor. O propósito central é demonstrar que, em um ambiente de intensas mudanças e complexidade crescente, o conhecimento multidisciplinar é indispensável para o sucesso dos negócios.

## 2 NEUROCIÊNCIAS - COMO FUNCIONA O CÉREBRO DO CLIENTE

De acordo com Kandell *et al.* (2014), a Neurociência é uma ciência interdisciplinar que se dedica a compreender como o fluxo de sinais elétricos nos circuitos neurais produz na mente a forma como pensamos, percebemos, agimos, lembramos e aprendemos". Determinados estados e representações mentais representam a formação de padrões de atividade neural (Figura 1).

Figura 1 – Especialização dos hemisférios cerebrais



Fonte: Lent (2022).

Lent (2022) identifica duas categorias de profissionais estudiosos do sistema nervoso. Um é o campo da pesquisa, em que os pesquisadores conduzem experimentos para entender como tudo funciona; e a outra categoria é formada pelos profissionais da educação, da saúde, das engenharias e das ciências humanas e sociais, que aplicam os conhecimentos obtidos pelos cientistas.

Existem outras áreas beneficiadas pelas descobertas das neurociências, entre as quais, o marketing. Para esse entendimento, Bridger (2018) explica que o ato de comprar é prazeroso, mesmo que a pessoa tenha comprado algo que não precisava, mas foi instigada pelo design dos sites, estética dos produtos, fluxo das informações, como fatores direcionados a transformar a experiência em prazer para efetivação da compra. Assim, o marketing alcança melhores resultados junto ao mercado consumidor a partir da compreensão de como funciona o sistema neural.

Entender o funcionamento do cérebro do consumidor tem sido um desafio aos profissionais de marketing que percebem a existência dessa lacuna. A falta de informações mais precisas interfere no planejamento de campanhas, estratégias de vendas, lançamentos e o aperfeiçoamento de produtos. Melo (2021) salienta que essa brecha consiste em compreender a motivação do comportamento de consumo, o que leva as pessoas a comprarem determinados produtos, por este ou aquele meio, em um tempo específico. O que ocorre no cérebro humano que incita a compra? A neurociência associada ao marketing (Neuromarketing) pode trazer essas respostas.

A esse respeito, Pedro Camargo, especialista em Neuromarketing e autor do maior número de obras da América Latina sobre o assunto, descreve que a comunicação de Neuromarketing não é com o ser social e sim com o ser biológico que requer o alinhamento de estratégias de pontos físicos e pontos digitais. Além disso, Camargo (2022) destaca que 90% da informação recebida é processada no inconsciente e afirma que praticamente todas as nossas ações são automatizadas (exemplo: andar, respirar, piscar, entre outras).

Costa *et al.* (2022) entende que o mercado atual é permeado pela crescente competitividade tanto em relação aos produtos tangíveis, quando intangíveis (serviços), tornando-se cada vez mais complexo. Entre os vários fatores que contribuem para isso, destacam-se a oferta de produtos mais baratos, lançamentos de tecnologias, aumento da variedade de produtos oferecidos, progressiva quantidade de produtores e de consumidores cada vez mais exigentes. Conseqüentemente, as incontáveis opções limitam a oferta de um diferencial vantajoso e, de acordo com

Costa *et al.* (2022), obrigam as empresas a buscarem estratégias para entender as necessidades e desejos do consumidor, frequência de compra, melhor momento para abordagem, vínculo afetivo com a marca, entre outros aspectos inter-relacionados.

Kotler e Armstrong (2023) reforçam que a mente do consumidor é um mecanismo complexo de difícil acesso, mas estudar o comportamento de consumo é algo necessário e impreterível para desvendar gostos, preferências, hábitos, desejos e necessidades. Essas perspectivas, segundo Ignácio (2020), se aplicam no segmento dos negócios, isto é, a neurociência assume a função de mapear as alterações ocorridas na “caixa craniana” dos consumidores, quando expostos aos diferentes estímulos do mercado. Pradeep (2012) afirma que independente da maneira de se expressar das pessoas quanto ao idioma, país e cultura, a linguagem cerebral é universal, portanto, admite-se o desenvolvimento de normas globais.

No cenário mercadológico a atuação da neurociência ocorre quando os profissionais de marketing buscam identificar os desejos e as necessidades dos consumidores. Ainda que o consumidor pense que, conscientemente escolheu um produto ou optou por uma determinada marca em detrimento à outra, Costa *et al.* (2022), Ignácio (2020) e Melo (2021) advertem que esse processo é permeado por mecanismos não conscientes, definidores da compra. Dessa forma, neurociência e marketing se entrelaçam para desnudar os interstícios das etapas que definem a decisão da compra, embora ainda existam divergências nos resultados e um longo caminho de pesquisas para compreensão dos fenômenos mercadológicos.

Lee *et al.* (2017) infere a importância do engajamento entre pesquisadores de neurociência e de marketing para o aprimoramento de publicações em revistas científicas apontando bases metodológicas mais consistentes e fundamentos teóricos ampliados para desvendar o comportamento do consumidor mediante ofertas, preferências e canais tão diversificados.

## 2.1 ÉTICA NAS NEGOCIAÇÕES

A ética nos negócios é análoga à ética da educação, da medicina ou de qualquer outra área. Pineda e Marroquín (2011) esclarecem que os princípios éticos gerais têm origem no “imperativo categórico” (expressão criada por Immanuel Kant, que corresponde a um dos maiores paradigmas de sua filosofia, cujo sentido é “mandamento”) ou de versões modernas deste, para posterior aplicação prática no

contexto dos negócios. Portanto, pode-se dizer que a ética faz parte do processo de decisões de uma empresa para melhorar as relações com grupos sociais.

É oportuno esclarecer que ética e moral não são sinônimos. Moral é o conjunto de regras de conduta de existência desejável num grupo social; e ética (aquilo que pertence ao caráter) que significa costume (do grego *ethos*) está mais propensa à teoria, enquanto moral inclina-se mais à prática.

A ética nos negócios é perpassada por normas e princípios morais que orientam o comportamento. Os valores e os julgamentos nas decisões éticas são diferenciais que decisões comuns não contemplam. Lima (2019) sublinha que diretores de empresas são mais vulneráveis a comportamentos antiéticos por inúmeros motivos (exemplo: a falta de supervisão da empresa na prestação de serviços por seus colaboradores). Em Pineda e Marroquín (2011), entende-se que a contratação de serviços apresenta poucas características para a busca de um comportamento ético, o que dificulta a avaliação na tomada de decisão por consumidores comuns.

Entre os problemas éticos mais comuns Lima (2019) destaca o conflito de interesses nas relações; a quebra de sigilos na organização; falta de justiça, honestidade e integridade; comunicação inadequada da empresa.

## 2.2 UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA DA ÁREA DE VENDAS

De acordo com Folador e Rodrigues (2021) as tendências de vendas (9 em cada 10 ou 90%) inferem que a tecnologia é um grande potencial para a eficiência da área comercial. A pandemia da COVID-19 levou as empresas a modificarem drasticamente as formas de vendas devido ao distanciamento social. Contudo, é importante destacar que o movimento de transformação digital já existia e foi turbinado com a migração dos profissionais para o trabalho remoto.

A conexão entre vendas e tecnologia trouxe soluções para as novas necessidades e demandas criadas pela pandemia e período pós-pandêmico. O relatório do LinkedIn “O cenário de vendas no Brasil - Edição 2021”, aponta que 65% dos vendedores buscaram suporte em novas tecnologias para apoiar o processo comercial. Corroboram com esses resultados o estudo produzido pelo Altimeter “*The State of Digital Selling*”, no qual a ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM), traduzida para o português “Gestão do Relacionamento com o Cliente”, vista como elemento fundamental para melhorar a gestão e a performance do time de vendas, além de ser considerada estratégia de gestão completa de vendas, marketing

e relacionamento com cliente, ocupa a 2ª posição de melhor desempenho e eficiência para vendas; o 1º lugar é ocupado pelo próprio site da organização.

A adoção crescente de novas ferramentas digitais pelos compradores está associada à busca de mais informações, tanto em canais on-line quanto junto aos representantes de vendas objetivando assertividade nas decisões. Dessa forma, emerge a necessidade de profissionais preparados para atuar com tecnologias capazes de oferecer um diferencial competitivo. Contudo, Folador e Rodrigues (2021) afirmam que investir em tecnologias sofisticadas não garante sucesso nas vendas. É imperioso melhorar a comunicação com os clientes mantendo-a contínua e direcionada na oferta e na resolução de problemas e no pós-venda de qualidade.

Para facilitar o crescimento da empresa de modo previsível, conectar marketing e vendas é o caminho mais indicado no atual meio corporativo. Para Folador e Rodrigues (2021), as tendências para vendas a partir de 2022 sugerem estratégias e recursos promissores.

Em síntese, esses autores argumentam que a evolução das vendas tem se apoiado fortemente em recursos digitais, como a adoção de modelos internos que permitem replicar a experiência presencial em ambiente virtual, de forma mais econômica e produtiva. Essa prática reduz custos com deslocamentos, amplia o número de atendimentos por profissional e otimiza o tempo das equipes de vendas. Tecnologias de automação também contribuem para maior eficiência das rotinas. Nesse contexto, o uso de ferramentas de gestão como o CRM ganha destaque por organizar etapas do processo comercial, registrar interações com clientes e oferecer dados que aumentam a previsibilidade e a produtividade, tornando-se um aliado essencial na construção de relacionamentos transparentes e consistentes.

Além disso, a análise de dados de vendas fortalece a integração entre marketing e comercial, permitindo identificar padrões de comportamento dos clientes e otimizar estratégias de captação de leads. Canais de comunicação como o WhatsApp também se consolidaram como alternativas práticas, sobretudo para pequenos negócios, embora exijam cuidados e adaptações na abordagem. Paralelamente, o e-commerce afirma-se como canal de vendas indispensável, potencializado pela evolução tecnológica que simplifica e acelera as compras online.

Em conjunto, esses recursos consolidam um ecossistema de vendas moderno, ágil e cada vez mais conectado às demandas da sociedade.

À medida que as inovações científicas e tecnológicas avançam, o mundo corporativo se adapta e desenvolve estratégias para alcançar os consumidores. Concomitante às diferentes abordagens para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, as empresas buscam crescimento e evolução para garantir um espaço no mercado atual, competitivo, abrangente e prospectivo.

### 2.3 A PRÉ-VENDA

A área responsável pelo primeiro contato com leads é a pré-venda, cujo objetivo é prospectar e qualificar vendas mais eficientes. Os profissionais que atuam nessa área analisam e filtram os consumidores tecnicamente prontos e o momento exato para comprar.

Conforme Turcato (2023) a metodologia pré-venda agiliza e ancora a gestão de leads segmentando-os entre qualificados ou não qualificados. A coleta de informações auxilia o colaborador no momento da transação, que poderá antever possíveis resistências e objeções respondendo-as com argumentos para desarmar o cliente. Esse procedimento encontra respaldo em Kotler, Hermawan e Setiawan (2010), para os quais o foco está no consumidor.

Dessa forma, a pré-venda busca esquadrihar as necessidades e os desejos do cliente antes de manter qualquer contato para tentar a negociação. Entre as vantagens do processo de pré-vendas, Turcato (2023) ressalta a redução do ciclo de venda; minimização do custo de aquisição de clientes; aumento das taxas de conversão; maior produtividade do setor comercial; maior qualificação dos leads que chegam às etapas finais do processo de vendas; geração de inteligência empresarial; reunião de informações importantes sobre cada contato auxiliares na personalização da comunicação em etapas seguintes. Há também que se considerar a garantia de trabalhar apenas oportunidades qualificadas a partir da coleta de dados pertinentes ao processo de vendas.

### 2.4 ANÁLISE SWOT EM VENDAS

A análise SWOT, conforme Kotler (2019) é uma ferramenta empregada no gerenciamento estratégico empresarial para o estudo do ambiente interno e externo, cujo propósito é identificar e analisar pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) da organização, bem como, oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) a que a organização está exposta (Figura 2). E contribui para ampliar a visão sistêmica do

entorno estratégico do negócio ao permitir reflexões sobre características do mercado no qual a empresa atua, bem como facilita a tomada de decisões para implementação de melhorias por meio de novas estratégias.

Figura 2 – Análise SWOT



Fonte: Barboza (2019).

Medeiros et al. (2010) descreve que o método SWOT é eficaz na identificação dos fatores que interferem nas vendas e no funcionamento da organização como um todo oferecendo informações úteis ao planejamento estratégico da empresa. Uma vez identificadas as principais ameaças e oportunidades que uma empresa ou setor enfrenta, segundo Kotler (2019), a administração pode caracterizar aspectos atrativos ou vantagens oferecidas aos clientes pelo negócio. Dessa conjuntura quatro resultados são possíveis: a) um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes; b) um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes; c) um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças; d) um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Para o êxito das vendas e conseqüentemente da organização, a análise dos negócios pretendidos é fundamental. A identificação de pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e saber enxergar as oportunidades de mercado e consumidores potenciais, conforme Medeiros *et al.* (2010) faz com que os empreendedores obtenham profundos conhecimentos ficando atentos às novas tendências para aprimorar seus produtos e/ou serviços para maior aceitação e procura.

Compreende-se que o resultado da análise SWOT contribui para estabelecer objetivos estratégicos, metas, medidas, inovações, tomada de decisões e iniciativas a serem utilizadas nos planos de ações táticas e operacionais com o devido conhecimento do ambiente interno e externo do negócio.

## 2.5 MARKETING - A VENDA INTEGRADA AO SISTEMA DE VENDAS

Com funções distintas em pontos estratégicos, marketing e vendas são complementares e, portanto, precisam trabalhar alinhados desde o início de cada projeto para trazer resultados mais rápidos à empresa. De modo mais específico, HubSpot (2023) entende como função do marketing: conhecer o mercado; fazer a captação de leads; criar as estratégias de conteúdo e de *Search Engine Optimization* (SEO), em português Otimização de Mecanismos de Busca; definir personas; trabalhar a nutrição (envio automatizado de conteúdos sequenciais relacionados ao interesse do usuário demonstrado anteriormente, deixando-o mais preparado para avançar no funil de vendas e o relacionamento com os leads); identificar as melhores oportunidades de venda.

Quanto à equipe de vendas sua responsabilidade é converter leads em clientes, uma vez que sabe exatamente em que o público tem interesse. É também função de vendas conforme HubSpot (2023), elaborar melhores apresentações de vendas para efetivar negócios; trabalhar a negociação com técnicas de vendas; cuidar do contrato, realizar o pós-venda e empreender novas estratégias para gerar receitas por meio de vendas consultivas.

A educação dos possíveis clientes está a cargo dos profissionais de marketing objetivando reduzir o tempo do ciclo de vendas. Na sequência desse processo, os profissionais de vendas, valendo-se de técnicas aperfeiçoadas, obtêm maiores conversões quando os leads são estudados antecipadamente. O esforço e dedicação das duas equipes são complementares e em conjunto para que todos tenham benefícios, principalmente, a empresa.

## 2.6 CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

O ciclo de vida de um produto é uma ferramenta administrativa que permite acompanhar e analisar o comportamento de um item no decorrer de toda sua existência. Segundo Reis (2021), em marketing cada etapa desse ciclo exige estratégias diversas, pois o contexto do produto no mercado é diferente em cada estágio sendo necessário adaptar as estratégias de ação conforme a conjuntura daquele momento. Cada uma das cinco fases do ciclo de vida do produto, apresenta características próprias e exige abordagens específicas, estratégias de vendas e marketing.

Fase 1 – Desenvolvimento do produto

A partir de insights, desejos, sonhos, talentos, a criatividade e as ideias são exteriorizadas, protótipos são testados para repensar e aprimorar detalhes, até que o projeto se torne o desenvolvimento do produto. Para Santos (2023) nessa fase são definidos os recursos, as características são selecionadas e lapidadas para atender às necessidades de um público-alvo específico. Neste momento a área de Marketing pode idealizar campanhas de lançamento do produto.

#### Fase 2 – Introdução ou lançamento

Pronto para atender às demandas dos consumidores, nesta fase do ciclo de vida do produto já pode ser lançado mercado. Reis (2021) descreve que as impressões, utilizações e feedbacks ainda são insipientes; o faturamento ainda não é alto; as estratégias de marketing se mostram basilares para melhorar a aceitação salientando benefícios, vantagens e capacidade de atender melhor às demandas.

#### Fase 3 – Crescimento

Nesta fase as estratégias de marketing, as vendas bem estruturadas, os consumidores atraídos pelos benefícios do produto, é o período de crescimento do produto, as vendas aumentam e melhoram os lucros da empresa.

Pôncio (2020) chama a atenção para essa fase por ser decisiva, se o produto mantiver crescimento saudável e duradouro chegará à Maturidade, caso contrário, será seu Declínio. Para ascensão do produto as estratégias de marketing são fundamentais para alavancar as vendas e render mais lucros à empresa. A Coca-Cola, segundo esse autor, é um exemplo de crescimento saudável e constante. O mesmo produto, renovado ciclicamente, é seu principal destaque há muitos anos e continua investindo em campanhas de marketing para conquistar novos públicos. Assim mantém o produto longe do declínio.

#### Fase 4 – Maturidade

É considerada a fase do ápice comercial de um produto, pois seu público fidelizado também faz a divulgação e contribui para manter a fase. Santos (2023), ao considerar o Declínio inevitável, desata a importância de mantê-lo o maior tempo possível na fase da maturidade para permanecer por um longo período no mercado.

#### Fase 5 – Declínio

Impossível garantir a maturidade eterna do produto devido às ininterruptas mudanças no contexto mercadológico, incluindo o comportamento dos consumidores, motivados por novas tecnologias, ferramentas e soluções que prometem e podem superar ao que já está consolidado. Outras razões também podem levar ao declínio.

Santos (2023) ilustra o exposto com o ciclo de vida das Havaianas, cujo declínio deu-se pela associação a pessoas de baixa renda, incorrendo em percepções de segregação e preconceito de classe, o que levou à drástica queda nas vendas em 1988.

Apesar das pessoas atrelarem a inovação à tecnologia, a marca também traz inovações ao identificar uma tendência e a transformar em produto com novas *shapes* (*boards*; superfície para apoiar os pés) e categorias. Aqui se reporta aos anos de 1990, quando perceberam que os skatistas usavam Havaianas com a sola colorida para cima, lançaram o modelo Top, monocromático. A reinvenção da marca se efetiva por meio de *collabs*, novas parcerias, lançamentos e plataforma de customização por aplicativo.

Diante dessas possibilidades, Santos (2023), Silva (2021), Reis (2021), entre outros, salientam a importância de investimentos em atualizações e aprimoramento do produto dotando-o de um diferencial competitivo, ou descontinuá-lo investindo em outros capazes de atender às demandas e públicos cada vez mais exigentes. Do Desenvolvimento à Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, a empresa deve contar com uma estrutura de monitoramento alinhando marketing e vendas para que seu produto chegue ao apogeu.

## 2.7 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

O número de empresas que não consegue sobreviver no mercado brasileiro ainda é elevado. O Sebrae (2023) destaca, com base em estudo realizado a partir de informações da Receita Federal do Brasil (RFB) e de pesquisas de campo no período de 2018 a 2021, as motivações de empresas fechadas em 2020:

a) Maior proporção de pessoas desempregadas antes de abrir o negócio; de quem abriu por exigência de cliente/fornecedor; de quem abriu por necessidade; de quem conhecia menos aspectos relevantes do negócio.

b) Menor acesso ao crédito; menor iniciativa em aperfeiçoar o negócio; menor conhecimento/experiência anterior no ramo e menor esforço de capacitação.

c) Para cerca de 50% das empresas que fecharam em 2020, a pandemia foi determinante.

Após 5 anos de atividade entre os Pequenos Negócios, das microempresas individuais (MEIs), 29% fecham apresentando a maior taxa de mortalidade; as microempresas (MEs) apresentam mortalidade intermediária, 21,6%; e fecham 17%

das empresas de pequeno porte (EPPs), a menor taxa de mortalidade. O Sebrae (2023) também relata que a maior taxa de mortalidade está no comércio, 30,2% fecham em 5 anos e a indústria extrativa fica com a menor taxa, 14,3%.

Para Wander (2023) e Sebrae (2023) os principais fatores que contribuíram e contribuem para o fechamento das empresas: pouco preparo pessoal; planejamento e gestão deficientes do negócio; problemas no ambiente (pandemia).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida ao longo deste artigo evidencia que as vendas contemporâneas não podem ser compreendidas apenas como transações pontuais de produtos ou serviços, mas como um processo sistêmico, interativo e contínuo, no qual se destacam o conhecimento do consumidor, a ética empresarial e a inovação tecnológica. A neurociência aplicada ao marketing, ao revelar aspectos inconscientes do comportamento humano, abre novos caminhos para compreender as motivações de compra e, conseqüentemente, para o aprimoramento das estratégias comerciais. De igual modo, ferramentas de gestão como o CRM e as práticas de integração entre marketing e vendas reforçam a necessidade de uma abordagem orientada a dados e centrada no cliente.

Nesse sentido, conclui-se que a competitividade empresarial depende, em grande medida, da capacidade de alinhar ciência, tecnologia e gestão de modo ético e estratégico. O fortalecimento do relacionamento com o consumidor, o investimento em práticas de pré e pós-venda, bem como a adaptação constante às demandas de um mercado em transformação, constituem pilares essenciais para a perenidade das empresas. Assim, o estudo das inter-relações entre vendas, marketing e neurociências não apenas contribui para o avanço acadêmico, mas também oferece subsídios práticos para profissionais e organizações que buscam consolidar sua presença no cenário corporativo atual.

## REFERÊNCIAS

BARBOZA, L. **Matriz S.W.O.T - Matriz F.O.F.A.** Linked-in, 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/matriz-swot-fofa-luciane-barboza>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BRIDGER, D. **Neuromarketing**: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

CAMARGO, P. **Neuromarketing**: comportamento do consumidor; neurociência aplicada; Neurociência. Vídeo Youtube, 2022. Duração 2:14:24. Disponível em: [bit.ly/46sO9Rz](https://bit.ly/46sO9Rz). Acesso em: 24 jun. 2023.

COSTA, I. T. et al. **Neurociência aplicada ao marketing [recurso eletrônico]**. Revisão técnica: Erica Hiwatashi. Porto Alegre: SAGAH, 2022.

IGNÁCIO, S. **Desmistificando o Neuromarketing**. São Paulo: Novatec, 2020.

FOLADOR, M.; RODRIGUES, J. **Tendências de vendas para 2022**: tecnologia é a chave para a eficiência da área comercial. Resultados Digitais, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/tendencias-de-vendas/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

HUBSPOT. **Guia: como promover a integração de times de marketing e vendas em grandes empresas**. 2023. Disponível em: <https://abrir.link/DeaZW>. Acesso em: 28 jun. 2023.

KANDELL, E. R. et al. **Princípios de neurociências**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 18. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2023.

KOTLER, P.; HERMAWAN, K.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o Novo Marketing Centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

LEE, N. et al. ***This is your brain on neuromarketing: reflections on a decade of research***. *Journal of Marketing Management*, v. 33, p. 878-892, 2017.

LENT, R. **Cem bilhões de neurônios?- Conceitos Fundamentais de Neurociência**. São Paulo: Atheneu, 2022.

LIMA, W. de J. **Ética e sus reflexos no comportamento organizacional**. 2019. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/etica/comportamento-organizacional>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MEDEIROS, A. W. de, et al. **Análise SWOT**: a simplicidade como eficiência. XVI Seminário de Pesquisa do CCSA. 2010. Disponível em: [http://www.intelimap.com.br/papers/analise\\_SWOT.pdf](http://www.intelimap.com.br/papers/analise_SWOT.pdf). Acesso em: 28 jun. 2023.

MELO, A. **Neuromarketing**: o presente futuro do mercado. Portal Amazonas, 2021. Disponível em: <https://portalamazonia.com/o-mercado-nao-espera/neuromarketing-o-presente-futuro-do-mercado>. Acesso em: 24 jun. 2023.

PINEDA, E. S.; MARROQUÍN, J. A. C. **Ética nas empresas**. Trad. Miguel Cabrera. Porto Alegre: AMGH, 2011.

PÔNCIO, R. J. **Ciclo de vida do produto e a necessidade de inovação sustentável como cultura.** 2020. Disponível em: <https://www.empreenderegerir.com.br/2017/06/ciclo-de-vida-do-produto-e-necessidade.html>. Acesso em: 25 jun. 2023.

PRADEEP, A. K. **O cérebro consumista.** São Paulo: Cultrix, 2012.

REIS, R. dos. **Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto.** Associação Comercial e Industrial de Santa Bárbara D'Oeste (ACISB), 2021. Disponível em: <https://abrir.link/itLn1>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SANTOS, F. **Ciclo de vida do produto: qual é a importância desse processo?** 2023. Disponível em: <https://sendpulse.com/br/blog/ciclo-de-vida-do-produto>. Acesso em: 24 jun. 2023.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Ainda é grande o número de empresas que não conseguem sobreviver. 2023. Disponível em: <https://abrir.link/bYsn9>. Acesso em: 27 jun. 2023.

SILVA, D. da. **Ciclo de vida do produto: como funciona + 3 exemplos práticos [Guia completo].** 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/ciclo-de-vida-do-produto/>. Acesso em: 25 jun. 2023.

TURCATO, A. **Pré-vendas: o que é, funil, como aplicar e como melhorar resultados.** 2023. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/funil-de-pre-vendas/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

WANDER, A. **O ciclo de vida das empresas: como as empresas se comportam do start-up ao amadurecimento.** Disponível em: <http://www.gecompany.com.br/educacional/financas/o-ciclo-de-vida-das-empresas/>. Acesso em: 28 jun. 2023.