PROBATUS.INF.BR

www.probatus.inf.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Conteúdo desta edição

Revista online PROBATUS.INF.BR, v.2, n.5, mai./jun. 2023

ISSN 2965-0070

EDITORIAL 3

COMENTÁRIOS DESTA QUINTA EDIÇÃO POR MARCELO HENRIQUES DE BRITO 3

SEÇÃO: CUIDE DOS SEUS ORÇAMENTOS, DE SEUS INVESTIMENTOS E DE SUAS EMPRESAS 4

FINANÇAS PESSOAIS E FINANÇAS EMPRESARIAIS DIFEREM NA ABORDAGEM 4

SEÇÃO: COMUNIQUE E COMPARTILHE CONHECIMENTO, HÁBITOS E INFORMAÇÕES 14

O FUTURO DAS BIBLIOTECAS 14
ESTABELECER OBJETIVOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS E TOMAR DECISÕES 16

SEÇÃO: INOVE PARA EMPREENDER 19

É PRECISO UMA ESTRATÉGIA PARA ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO? 19

SEÇÃO: RELACIONE-SE BEM EM UM MUNDO COM DIVERSIDADE 23

A SOCIEDADE DO ESPETÁCULO 23
BRAVA HERANÇA LUSITANA 25

SEÇÃO: SEJA BEM-SUCEDIDO COMO EMPRESÁRIO, EXECUTIVO E COLABORADOR 27

GESTÃO DE ESTOQUES NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS 27
IMPACTO DO MEIO AMBIENTE NOS NEGÓCIOS 29

SEÇÃO: VEJA IMAGENS QUE ESCLARECEM MAIS DO QUE PALAVRAS E TEXTOS 31

ESQUEMA PARA AVALIAR IMPACTOS AMBIENTAIS – FRAMEWORK FOR ENVIRONMENTAL ASSSESSMENT 31

SEÇÃO: INSPIRE-SE COM SUGESTÕES EM RESENHAS PARA LER LIVROS E VER FILMES 35

UM OLHAR SOBRE O LIVRO "A CIDADE E AS SERRAS" DE EÇA DE QUEIRÓS. 35
ENTRE UNIVERSOS PARALELOS E AUDITORIAS FISCAIS: UMA ANÁLISE DE 'TUDO EM TODO LUGAR AO MESMO TEMPO 37
CAPITALISMO DE VIGILÂNCIA 39

SOBRE O OBJETIVO DA REVISTA PROBATUS.INF.BR E SUA LINHA EDITORIAL 40

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Revista online PROBATUS.INF.BR

Rio de Janeiro, v.2, n.5, mai./jun. 2023
ISSN 2965-0070

- uma publicação eletrônica online bimestral disponibilizada em agosto de 2023 -

2023 Probatus Consultoria Ltda.
As opiniões e as interpretações dos autores não expressam necessariamente perspectivas ou pontos de vista da Revista online PROBATUS.INF.BR nem de seu Conselho Editorial.

Revista online PROBATUS.INF.BR / Probatus Consultoria Ltda
Vol. 2, n. 5 (mai./jun. 2023) – Rio de Janeiro: Probatus, 2023 –
Bimestral

ISSN 2965-0070

1. Finanças. 2. Administração. 3. Comunicação. 4. Educação. 5. Inovação 6. Empreendedorismo 7. Relações internacionais
I. Título.

CDU 336
CDD 332

Ficha elaborada pelo bibliotecário Diego Guilherme da Silva CRB-7 6521

Jornalista responsável: Marcelo Henriques de Brito, Reg. nº. 0031246 / RJ

Revista online PROBATUS.INF.BR

Site:	www.probatus.inf.br
E-mail para contato:	contato@probatus.inf.br
Twitter:	@PROBATUS_Info
Canal “PROBATUS Info” no YouTube:	youtube.com/@probatus_info
Instagram:	@probatus_info

Endereço para correspondência:
a/c **PROBATUS Consultoria Ltda**
Av. Nossa Sra. Copacabana 1059 / sala 902
22060-001 Copacabana - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: +(21) 25225815
e-mail: consulta@probatus.com.br

Twitter: @probatus; YouTube: youtube.com/@probatus; Tik Tok: @probatus; Instagram: @probatus_com_br
www.probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR

ISSN 2965-0070

Conselho Editorial 2023

Marcelo Henriques de Brito
Administrador, Tec.Contábil e Engenheiro, Ph.D. EPFL Suíça, CPA-20, CNPI, CFP®
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Ana Sabina de Campos Henriques de Brito
Adm., Eng. Química, MBP Coppe-UFRJ, Pós-Graduação Gestão Seg. Alimentar Firjan/SENAI/ISES
site: https://lattes.cnpq.br/5398655012146726
http://linkedin.com/in/ana-sabina-campos-h-de-brito-3aa332
www.probatus.com.br
e-mail: anacampos.hdb@probatus.com.br

Paulo Sérgio Gonçalves
Engenheiro, M.Sc. Eng. Produção COPPE-UFRJ, MBA PDG/IBMEC e Bacharel em Direito
site: http://lattes.cnpq.br/7299316044005729
http://linkedin.com/in/paulo-sérgio-goncalves-40754714
https://professorgoncalves.blogpot.com
e-mail: lavourinhapaulo@gmail.com

Marcos Felipe Silva Macedo
Contador IBMEC
site: http://lattes.cnpq.br/5065859241166509
https://linkedin.com/in/marcos-felipe-silva-macedo
e-mail: marcos.m0831@outlook.com

Diego Guilherme da Silva
Bibliotecário e MBA Gestão de Projetos IBMEC
site: http://lattes.cnpq.br/2057961406650768
https://linkedin.com/in/diego-guilherme-a909157a
e-mail: diegoguilhermescb@gmail.com

Observação:

Todos os membros do Conselho Editorial não recebem nenhum tipo de remuneração, pois concordam com o objetivo e a linha editorial da revista e apreciam a possibilidade da revista vir a publicar textos de sua autoria. Ao não existir nenhuma subordinação ou gratificação financeira, nada pode comprometer a independência e a objetividade nas suas atribuições no Conselho Editorial da Revista online PROBATUS.INF.BR, que é disponibilizada online e gratuitamente.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Editorial

Comentários desta quinta edição por Marcelo Henriques de Brito

Já estamos no quinto número da Revista online PROBATUS.INF.BR com o código ISSN 2965-0070. Infelizmente houve uma demora para concluir a editoração deste número, mas privilegiamos a qualidade e evitamos uma divulgação açodada, observando que, mesmo com toda a cautela, existe sempre a possibilidade de que não sejam feitos alguns aprimoramentos ou que persistam lamentáveis imperfeições.

Embora a Revista online PROBATUS.INF.BR não tenha o objetivo de ter edições temáticas, eventos que acontecem no período bimestral da edição desta publicação podem influenciar a elaboração e a seleção de artigos. Considerando que o Dia Mundial do Meio Ambiente - estabelecido na Conferência de Estocolmo realizada em 1972 - passou a ser comemorado todo dia 05 de junho, este número desta revista online traz algumas informações e ideias associadas a temas ambientais, mas há outras contribuições que promovem reflexões em outras áreas com estilos de redação diferentes.

Permanece o objetivo da Revista online PROBATUS.INF.BR em prover de forma gratuita conteúdo técnico-científico com informações úteis, atemporais, objetivas e sem qualquer vínculo com religiões, ideologias ou grupos político-partidários de forma a inspirar o leitor a refletir ideias, selecionar alternativas e tomar decisões pessoais ou empresariais que promovam o seu sucesso e bem-estar. Os temas tratados na Revista online PROBATUS.INF.BR enfatizam a importância da análise com visão ampla, com foco multidisciplinar e com entendimento local e internacional.

Continuam sendo apreciadas para as próximas edições contribuições de artigos elaborados por outros profissionais ou estudantes desde que o assunto se enquadre em uma das sete seções e respeite a linha editorial da revista, tanto com relação ao conteúdo do artigo quanto com relação ao formato do artigo, que precisa ser aplicável e curto (até aproximadamente 1500 palavras, ressalvando casos especiais). Os autores precisam informar a sua qualificação (e titulação) em uma única linha e simultaneamente fornecer a indicação de um ou mais sites, sendo obrigatório o Currículo Lattes, onde há um detalhamento completo e com efeitos legais. Reitera-se que a Revista online PROBATUS.INF.BR, o corpo editorial e os autores de artigos não se responsabilizam por ganhos ou perdas de qualquer natureza em decorrência do uso parcial ou total das informações apresentadas nesta publicação, enfatizando que a(s) mesma(s) são de responsabilidade do(s) respectivo(s) autor(es) e não refletem perspectivas ou pontos de vista da revista nem dos membros de seu conselho editorial. A submissão de artigos é feita pelo e-mail: contato@probatus.inf.br.

Muito obrigado pela leitura deste editorial e que a leitura dos artigos seja benéfica.

Marcelo Henriques de Brito
Administrador, Tec.Contábil e Engenheiro, Ph.D., CPA-20, CNPI, CFP®

Editor responsável pela Revista online PROBATUS.INF.BR
Sócio-Administrador da PROBATUS Consultoria Ltda
Professor Titular IBMEC-Rio de Janeiro
marcelohdb@probatus.com.br

http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
https://orcid.org/0000-0002-2255-1984
www.probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Cuide dos seus orçamentos, de seus investimentos e de suas empresas

Finanças Pessoais e Finanças Empresariais Diferem na Abordagem

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

Complementaridades e diferenças entre finanças pessoais ("*wealth management*") e finanças empresariais (finanças corporativas) precisam ser identificadas para que sejam adequadas as informações colhidas, as decisões tomadas e as atitudes implementadas em cada caso. São significativas as alterações de conteúdo e enfoque, tal como expõe o quadro abaixo (Figura 1) que serve como fio condutor para comentários em seguida e ao longo deste artigo.

Finanças Empresariais	Finanças Pessoais
• recursos de "*Family, Friends & Fools*"	• nascimento e saída da casa da família
• orçamento empresarial (capital de giro e capital longo prazo)	• orçamento familiar eventos: habituais – esporádicos – desejados
• gestão do caixa e "capital de giro" (linhas de crédito e empréstimos curto prazo)	• gestão financeira do caixa familiar (ex.: dinheiro em espécie e contas em bancos)
• contabilidade: regime da competência	• contabilidade: regime do caixa
• estrutura de capital ("alavancagem")	• empréstimos para honrar dívidas
• gestão de projetos e investimentos (conforme missão e estratégia corporativa)	• gestão do patrimônio pessoal (bens adquiridos, concebidos ou herdados)
• gestão de riscos corporativos (ex.: compliance, seguros, hedge financeiro)	• gestão de riscos pessoais (ex.: seguros saúde, vida, auto e residência)
• planejamento tributário (ex.: regimes tributários, elisão fiscal)	• planejamento tributário (ex.: diferimento, fundo exclusivo e empresas)
• práticas de governança corporativa (ex.: cultura, controles internos, auditoria)	• planejamento sucessório (ex.: doação, herança, blindagem patrimonial)
• acordos e reestruturações empresariais (ex.: joint-ventures, desinvestimentos)	• plano de carreira e aposentadoria (ex.: PDI, fundos de previdência)
• M&A, LBO/MBO, spin-off e falência	• divórcio, doença grave e morte

Fonte: Elaborado pelo autor para este artigo

Figura 1 Contrapondo Finanças Pessoais e Finanças Empresariais

A contribuição deste artigo é ressaltar com argumentos e exemplos que a abordagem, o conhecimento e os procedimentos diferem entre finanças pessoais e finanças empresariais. Desta forma, a literatura sobre finanças pessoais (Planejar, 2019 e McCullough e Whitaker, 2018, por exemplo) difere do conteúdo e enfoque em notáveis livros textos em finanças empresariais. Tal alerta não costuma ser explicitado, o que possivelmente desorienta quem deseja ou precisa conhecer melhor assuntos de finanças pessoais e acredita que basta consultar livros de finanças, mesmo aqueles sobre finanças empresariais.

1. O início da vida de pessoas & O começo das empresas

Fatos marcantes no início da vida de um indivíduo são capazes de transformar o curso das suas finanças pessoais por um período bastante significativo. Uma pessoa pode nascer em "*berço de ouro*", adquirir da sua família - desde a sua tenra infância - conhecimentos, comportamentos e hábitos associados à gestão das finanças pessoais e ainda ter acesso a uma formação e a um traquejo social que possivelmente possibilitará uma geração de renda por meio de atividades profissionais e empresariais que agregam valor. Quem recebe já na sua infância estas oportunidades (que já constituem um notável e duradouro legado não financeiro dos seus pais e familiares) pode ter no

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

futuro um diferencial para empreender, uma qualificação para ter uma atividade profissional fascinante com uma melhor remuneração ou uma aptidão para gerir um negócio de família.

Muito embora os acontecimentos familiares durante a infância e a juventude não determinem totalmente como será o comportamento e o desempenho de adultos, a influência das primeiras décadas deixa notáveis reflexos psicológicos com impacto nas relações sociais e profissionais. Em seguida, quando um indivíduo decide "*sair da casa dos pais*" para morar sozinho, com amigos (por exemplo em uma república de estudantes) ou com um cônjuge, mudará a relação daquele indivíduo com as suas finanças pessoais, mesmo que seus pais ou familiares continuem a prover algum sustento financeiro. Até então a relação de cada indivíduo com o dinheiro estava atrelada à situação e à cultura familiar, que resulta da história da família, a qual também reflete as tradições de um povo e de sua nação.

Já uma cultura empresarial nasce com o perfil dos sócios que montam um negócio e captam recursos, eventualmente recorrendo aos 3 "F" ("*Family, Friends and Fools*" ou seja "*família, amigos ou tolos*"). Acontece que a cultura empresarial vai mudando em um curto espaço de tempo com, por exemplo: a entrada e saída de novos sócios, a interação com parceiros empresariais, admissões e demissões de funcionários e a adoção de programas de recursos humanos, incluindo treinamentos corporativos ou para empreendedores (consulte artigo de Ferreira Martins et al., 2021). Tais eventos não acontecem dentro de famílias.

Assim, enquanto uma cultura empresarial pode ser artificialmente moldada e intencionalmente transformada em um prazo relativamente curto com o crescimento da empresa e sua adaptação ao ambiente empresarial, uma cultura familiar é mais estática e resistente às mudanças durante o crescimento dos filhos e até dos netos. As transformações de uma cultura familiar tendem a acontecer de forma incidental.

Adicionalmente, diversos níveis hierárquicos e cadeias de comando formais podem ser identificados em empresas, enquanto os vínculos de relacionamento e poder nas famílias afloram no contexto de redes, muito embora - durante um período de tempo indefinido - possa haver nodos de uma rede familiar exercendo maior influência, tais como aqueles ocupados por um patriarca ou por uma matriarca, por exemplo. O principal provedor de uma família não detém necessariamente mais poder do que alguém com uma personalidade carismática muito forte. Avós podem inclusive se relacionar com os netos de uma maneira que desagrada os pais, os quais não tinham sido tratados daquela maneira quando eram filhos.

Enfim, a forma pela qual se lida com assuntos de dinheiro dentro de uma empresa com hierarquia difere muito da forma como assuntos de dinheiro são tratados em uma teia familiar.

2 Elaboração e implementação de orçamentos em empresas e nas famílias

Naturalmente o conhecimento e as técnicas usadas na elaboração de orçamentos empresariais não são idênticos (sequer aplicáveis) aos procedimentos e aos comportamentos empregados para conceber e implementar orçamentos familiares, tal como expliquei no artigo "*Orçamentos pessoais diferem de orçamentos empresariais*" (Henriques de Brito, 2013). No início daquele artigo escrevi:

> "*enquanto a meta de crescer a rentabilidade permeia em geral a elaboração dos orçamentos nas grandes empresas, as famílias devem elaborar orçamentos com o foco em assegurar o seu bem-estar. Aliás, o objetivo de prazer pode nortear os orçamentos de pequenas empresas familiares, quando a família empreendedora almeja um rendimento conveniente, evitando procedimentos que acarretariam um nível inaceitável de estresse. A chamada profissionalização de empresas familiares ocorre precisamente quando altera a maneira pela qual a família lida com os seus negócios. Ao desejar uma postura pragmática e impessoal na área financeira, é também profissionalizada a elaboração do orçamento da empresa familiar*". (Henriques de Brito, 2013 e também Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.4, p. 23, 2023)

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

3 Gestão do caixa e contabilidade nas famílias e nas atividades empresariais

Uma etapa importante na profissionalização de empresas familiares ocorre quando um maior controle no uso dos recursos da empresa inclusive impede aquelas retiradas descontroladas do caixa para cobrir gastos caprichosos de parentes, que poderiam ameaçar a sobrevivência do negócio.

A separação entre fluxos financeiros com atividades domésticas e fluxos financeiros de atividades empreendedoras é de fato um aspecto MUITO importante para que os empreendimentos nascidos "na garagem de uma casa" (por exemplo) possam crescer por até incentivar o(s) empreendedor(es) pela consciência do resultado financeiro. Neste contexto, é um ótimo incentivo a obtenção de lucro, que nesta etapa é de fato basicamente um superávit de caixa ou um resultado de caixa positivo para o negócio e que corresponde a uma forma de aplauso da sociedade pela contribuição empreendedora. Por outro lado, um prejuízo (que se reflete na depleção indesejada do caixa pessoal ou familiar) pode estimular uma reflexão do que poderia ou deveria ser ajustado na atividade empreendedora.

No contexto da gestão financeira na vida quotidiana de um indivíduo ou de sua família sequer se apura lucro ou prejuízo. Usam-se os termos "superávit" e "déficit" para respectivamente indicar sobra ou falta de recursos no caixa em virtude dos fluxos financeiros com atividades domésticas entrando e saindo do caixa, tal como descrevi com o "*Esquema para Visualizar Fluxos para Finanças Pessoais*" e a planilha "*Fluxos do Caixa das Finanças Pessoais*" (Henriques de Brito, 2022, artigo na série "*Cuide de suas Finanças*" na Revista online PROBATUS.INF.BR parte 1, v.1, n.1, set./out. 2022 e parte 2, v.1, n.2, nov./dez. 2022).

O uso da contabilidade pelo "regime do caixa" ("*cash accounting*") é mais simples, intuitivo e prático para as finanças pessoais, pois os indivíduos e suas famílias focam com afinco e de forma rotineira a liquidez e a solvência, ou seja, a capacidade de honrar obrigações de curto e de longo prazo respectivamente. Adicionalmente, a ocorrência de eventos habituais, esporádicos e desejados orienta o planejamento, as decisões e as atividades diante da quantidade disponível de dinheiro em espécie e nas contas em bancos.

Ainda que a falta de liquidez e solvência afetem a sobrevivência de empresas diante das necessidades de capital de giro e de capital de longo prazo (dois conceitos, aliás, não mencionados em finanças pessoais), a contabilidade pelo "regime da competência" ("*accruals accounting*") é recomendada e adotada pelas empresas por registrar de forma mais fiel a variação de sua riqueza. Tal variação é informada pela alteração do seu patrimônio líquido e é detalhada na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido - DMPL. Ademais, as empresas apuram o impacto de receitas, custos, despesas e tributos sobre o lucro ou prejuízo do exercício (tal como apresenta a Demonstração de Resultado do Exercício - DRE), sem deixar de mencionar que é também elaborada a Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC, a qual informa os motivos para a alteração da conta "caixa e equivalentes de caixa" de uma empresa entre as datas que delimitam o período do exercício. Todas estas informações referentes a acontecimentos e a lançamentos contábeis ao longo de um período mudam o exposto no Balanço Patrimonial - BP, o qual se refere à situação patrimonial em uma determinada data, seja a data inicial, seja a data final do exercício. Consulte o artigo "*Entrelaçamentos e Qualidade dos Demonstrativos Financeiros*" publicado no número 4 da Revista online PROBATUS.INF.BR (Henriques de Brito, mar./abr. 2023, pg. 28 a 31). Enfim, para ter sucesso nos negócios, é preciso entender as informações nos demonstrativos financeiros e, portanto, ter um conhecimento adequado e atualizado de contabilidade, pois como teria afirmado Warren Buffett:

"*a contabilidade é a linguagem dos negócios e você precisa aprendê-la como um idioma*"
("*accounting is the language of business, and you have to learn it like a language*").

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Por outro lado, os indivíduos e suas famílias em geral concentram-se basicamente em assegurar que terão recursos disponíveis no seu caixa para gastar e poupar (tal como apresentaria uma Demonstração dos Fluxos de Caixa das Finanças Pessoais) de forma a ter um superávit no caixa e assegurar uma "reserva de emergência" (veja artigo de Henriques de Brito, 2021). Assim, de uma maneira mais simples pode-se afirmar que haverá em geral por parte de indivíduos e suas famílias menos ênfase na contabilização pormenorizada do quanto foi o aumento de todo um patrimônio pessoal ou familiar. Além do sucesso financeiro não induzir no curto prazo mudanças no tamanho e alterações nos membros de uma família, diversos bens dos indivíduos e suas famílias não serão nunca negociados, transacionados, nem vendidos, até por motivos sentimentais, ao contrário do que ocorre nas empresas. Já quando há perspectivas de um crescimento notável e sustentável do patrimônio líquido no balanço patrimonial (eventualmente auditado por uma empresa de auditoria independente), acionistas, sócios ou gestores de empresas conseguem em geral e de imediato manter e atrair novos acionistas ou sócios, os quais podem até ser eventuais compradores do controle societário ou acionário.

Lucro e prejuízo estão relacionados à variação do patrimônio líquido de uma empresa e ao valor daquela propriedade. O patrimônio líquido no balanço patrimonial deve crescer pela apuração de lucro. Todavia, a existência de lucro não significa aumento do caixa e prejuízo não pressupõe diminuição do caixa, pois a apuração de lucro e prejuízo depende da forma do registro de "contas a pagar" e "contas a receber"; "antecipação" de receitas e despesas e "desvalorização de ativos", por exemplo, além de outros lançamentos contábeis que dependem de aplicações e interpretações de princípios contábeis. Já os fluxos de caixa afetam à variação de caixa e equivalentes de caixa e, consequentemente, à constatação de liquidez e solvência de uma empresa. Enquanto a falta de caixa pode acabar com empresa, prejuízos não se sustentam no longo prazo. Em todo caso, uma "variação no caixa" reflete de forma direta uma "variação de riqueza patrimonial" de uma empresa. A Tabela 1 traz argumentos em prol do regime do caixa e do regime da competência.

Tabela 1 Argumentos em debates sobre Regime do Caixa versus Regime da Competência

Regime do Caixa	Regime da Competência
nem toda receita ou despesa contribui para alterar a riqueza	nem toda riqueza da empresa está sob a forma de caixa
falta de caixa pode afetar o desempenho e até comprometer a sobrevivência da entidade	empresas com caixa, mas sem lucro, podem não ter perspectivas de sucesso duradouro
informações sobre a situação do caixa podem ser verificadas de forma objetiva e fluxos de caixa podem apontar decisões e ações estratégicas	informações sobre receitas, custos, provisões, depreciações e outros lançamentos contábeis afetam a riqueza, mas são sujeitas a interpretações, eventualmente polêmicas
há reapresentações de balanços devido a conflitos com princípios contábeis geralmente aceitos ("GAAP" em inglês)	podem ocorrer retiradas 'indevidas' de caixa, sem 'justificativas' aceitáveis
divulgação simples e direta atrai investimentos.	divulgação elaborada e auditada atrai investimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor para este artigo

Investidores que compram empresas para se tornarem sócios ou acionistas nem sempre são pessoas físicas (investidores individuais), pois os compradores de empresas podem ser investidores institucionais (como fundos de pensão) ou outras empresas e grupos empresariais. Em todo caso, uma empresa controladora de um conglomerado em algum momento pertence a um grupo de pessoas ou a uma família, eventualmente sendo difícil a identificação dos nomes dessas pessoas físicas ou suas famílias. Este procedimento pode ser intencional com a estratégia da "blindagem patrimonial", quando se deseja proteger a privacidade de pessoas e proteger juridicamente os seus patrimônios pessoais de acontecimentos adversos e inesperados que podem fragilizar ou abater uma empresa, tais como cobranças indevidas de credores ou disputas familiares.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

4 As dívidas pessoais & O contexto do endividamento empresarial

Em comum, pessoas, famílias e empresas podem contrair empréstimos. Todos devem sempre agir com cautela e sagacidade na obtenção de empréstimos, mas há um motivo até benéfico para o endividamento na gestão das finanças empresariais. Executivos de uma empresa podem de fato identificar e adotar um montante "ótimo" de dívida frente ao capital próprio (relação conhecida por "estrutura ótima de capital") em decorrência da possibilidade das empresas obterem proveito com o impacto da forma de tributação (que é diferente entre capital próprio e endividamento) e com a chamada "alavancagem" (quando a rentabilidade de um negócio supera o custo do endividamento), o que não ocorre nas atividades pessoais e familiares sem fins lucrativos.

Infelizmente vários indivíduos e famílias contraem dívidas de forma impulsiva e açodada. Sem a atitude estratégica de empresas, estas pessoas se desorganizam quando precisam honrar as prestações (englobando uma parcela da amortização da dívida e o pagamento de juros sobre o saldo devedor). Consequentemente, estas pessoas endividadas ficam angustiadas e até sofrem mais no que constatam o aumento do endividamento com juros compostos. Este descontrole financeiro pessoal na sua essência reflete uma desorganização pessoal com reflexos emocionais, tais como: perda de autoestima, dificuldades para dormir e dificuldades de concentração, inclusive para as atividades profissionais, o que pode resultar em afastamento do trabalho, demissão ou perda de renda, o que contribui para deteriorar ainda mais a precária situação financeira de um indivíduo e de sua família.

Já diversos executivos e empresários agem de forma racional e pragmática ao solicitar empréstimos para as empresas e ao pagar contas a prazo. Ainda que possam ensejar debates sobre a conduta ética, existem várias estratégias empresariais para gastos e pagamentos a prazo, tais como aquelas relatadas no livro escrito por Bob Fifer: "Dobre seus Lucros" ("*Double Your Profits: in six months or less*"). Há até quem argumente que pode ser vantajoso "*pagar como se fosse perdulário e comprar como se estivesse quebrado*", o que configuraria uma estratégia racional e deliberada de dissimulação com o intuito de impulsionar negócios com rentabilidade.

5 A gestão do patrimônio pessoal & A avaliação empresarial de projetos e investimentos

A otimização da rentabilidade (retorno sobre o investimento) é um critério usado na análise, seleção e decisão de projetos e investimentos empresariais para que uma empresa cumpra sua missão, implemente uma estratégia corporativa e apresente resultados financeiros favoráveis para os sócios ou acionistas ("*shareholders*" ou "*stockholders*"). Acontece que existem projetos e investimentos empresariais que precisam e serão realizados devido a exigências da legislação, por causa de aspectos relacionados à proteção do meio ambiente ou em razão de uma responsabilidade social corporativa, independentemente de serem financeiramente rentáveis. Todavia, há motivos pragmáticos para executivos e empresários ouvirem sugestões, atenderem recomendações ou aceitarem as exigências de "stakeholders", que são indivíduos ou grupos, que possuem participação, envolvimento ou demandas na empresa, nas suas operações ou nas consequências de seu desempenho, tais como fornecedores, comunidades e o público em geral.

Já indivíduos e famílias concebem, adquirem ou herdam bens e projetos, sem que normalmente seja estabelecido um propósito racional, pragmático ou financeiro. Sentimentos e atitudes emocionais em geral preponderam na análise, seleção e decisão de bens pessoais a adquirir, projetos familiares a desenvolver e o que fazer com bens herdados. Estes bens podem ser investimentos em empresas (ou corporações), mas existem ainda os chamados "investimentos alternativos", que englobam imóveis, "commodities" (exemplos: petróleo, ouro, café e soja), obras de arte e diversos fundos de investimentos (exemplos: fundos imobiliários, fundos de private equity e venture capital, fundos multimercados ou hedge funds), por exemplo, que requerem processos de avaliação ("*valuation*") diferentes dos usados para definir o valor intrínseco de uma empresa e,

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

consequentemente, os valores intrínsecos de ações e de títulos da dívida corporativa. Estes valores intrínsecos devem ser confrontados com os preços de ativos transacionados respectivamente como renda variável e renda fixa nos mercados financeiros e nos mercados de capitais.

A expressão "investimentos alternativos" foi criada para contrapor aos "investimentos tradicionais em empresas", sobretudo naquelas com capital aberto e com ações negociadas em uma bolsa de valores. Estes investimentos empresariais passaram a ser considerados "tradicionais", ainda que a propriedade de casas e fazendas (um tipo de "investimento alternativo") certamente antecedeu o estabelecimento de regras e leis relativas às transações e à custódia de ações de empresas. Consulte os artigos já publicados na Revista online PROBATUS.INF.BR: "*Estrutura de Classe de Ativos - Framework with Asset Classes*" (Henriques de Brito, set./out., 2022) e "*Quadros & Gráfico para Selecionar Classes de Ativos – Tables & Chart for Asset Class Selection*" (Henriques de Brito, jan./fev., 2023).

Enquanto é recomendável que os investidores individuais (pessoas físicas) e os investidores institucionais (como fundos de pensão) diversifiquem seus investimentos entre as mais variadas "classes de ativos" (exemplos: renda fixa com títulos de dívida pública e privada, renda variável com ações, investimentos alternativos e derivativos), os executivos e dirigentes de empresas devem focar na missão empresarial e distribuir lucros ou dividendos, se não forem identificados projetos rentáveis em sintonia com a missão empresarial. Em outras palavras, não caberia a executivos e dirigentes de empresas não financeiras agirem como se fossem gestores de portfólio com ativos financeiros pertencentes a investidores individuais ou a investidores institucionais. Este fato denota mais uma diferença entre gestão de patrimônio pessoal e administração de ativos de uma empresa.

6 Pessoas e empresas lidam com riscos de forma distinta

Mesmo que existam técnicas tanto para avaliar bens e direitos, quanto para administrar empresas e negócios, ninguém pode prever ou ter a certeza de como evoluirão as circunstâncias e quais problemas, imprevistos ou acidentes podem subitamente e "por acaso" acontecer. Se tudo na vida pessoal e nas atividades empresariais pudesse ser previsto com determinismo e fosse exatamente realizado como planejado, poderia até surgir o desafio de lidar com o tédio. Goethe já teria afirmado que: "*Tudo no mundo é suportável, exceto uma sucessão de dias felizes ou bonitos*" ("*Alles in der Welt läßt sich ertragen, Nur nicht eine Reihe von schönen Tagen*".). Todos nós precisamos conviver com incertezas e imprevisibilidades e, assim, com surpresas e frustrações. Ainda que devamos tentar nos proteger de ameaças de danos graves ou dolorosos, é igualmente possível que ocorram surpresas benéficas ou prazerosas, que não foram previstas nem planejadas. Logo, faz sentido correr riscos calculados, tal como sugere o ditado popular: "*quem não arrisca, não petisca*".

A gestão de riscos pessoais envolve basicamente ter comportamentos recomendáveis e adotar hábitos saudáveis para o bem-estar pessoal e contratar seguros (exemplos: saúde, automóvel e residência). Além de também envolver outros ramos de seguros (exemplos: lucros cessantes, seguros de transportes e seguros de riscos de engenharia), a gestão de riscos corporativos recorre igualmente a instrumentos financeiros (exemplos: derivativos para "hedge cambial" e "*Credit Default Swaps* – CDS") e a programas de compliance bem elaborados e implementados para assegurar cumprimento de leis, regulamentos e diretrizes internas das empresas com o intuito de minimizar ou evitar danos indesejáveis ou inadmissíveis.

Há, portanto, diferenças na forma pela qual pessoas e empresas identificam, mensuram, aceitam ou transferem riscos. Em todo caso, a incerteza (ou risco) sobre um resultado esperado ou desejado tempera nossas vidas pessoais, profissionais e empresariais! Sobre a atitude perante a incerteza, consulte a resenha do livro "Viver Com Risco ("*An Economist Walks Into A Brothel*") de Allison Schrager" na Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.2, p. 25, 2022.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

7 Incidência e manejo de tributos por pessoas físicas e entidades empresariais

É plausível concordar com a ressalva atribuída a Benjamin Franklin de que "*Neste mundo, nada pode ser tido como certo, exceto morte e tributos*" ("*In this world nothing can be said to be certain, except death and taxes*"). Mesmo assim é possível até certo ponto gerenciar a ocorrência de alguns transtornos decorrentes de tributos e de mortes, embora haja também diferenças no contexto empresarial e pessoal.

O planejamento tributário (elisão fiscal) designa a tentativa de se pagar legalmente menos tributos, aproveitando lacunas e brechas na legislação ou possibilidades de mais de uma interpretação da lei, perante uma redação confusa ou polêmica. Como a legislação para pessoa jurídica difere da legislação para pessoa física, mudam as estratégias que poderiam ser adotadas e também o grau de sucesso em reduzir a carga tributária, respeitando a legislação em vigor. Ademais, o desenvolvimento tecnológico e a evolução das leis e regulamentos tendem a restringir as perspectivas de diminuir o ônus tributário dentro da lei, o que difere da prática ilegal da sonegação de tributos (evasão fiscal).

Governos precisam arrecadar tributos. Ocorre que a carga tributária não pode ser tão alta a ponto de tanto restringir a possibilidade das empresas venderem bens e serviços, quanto prejudicar a capacidade das empresas investirem. Uma complexa burocracia associada à arrecadação tributária pode asfixiar uma gestão empresarial, o que inibe a geração de empregos e as oportunidades de negócios para parceiros empresariais que também podem gerar novos empregos para a população.

No contexto de pessoas físicas, impostos elevados incidentes sobre a renda e o patrimônio inibem o empreendedorismo e a iniciativa empresarial de indivíduos e famílias no que delapidam um patrimônio aglutinado de forma lícita. Uma concentração de ativos nas mãos de quem tem visão de mercados possibilita o aproveitamento de ganhos com "economias de escala" e "economias de escopo" com benefícios para uma sociedade. Aliás, o cuidado em não descapitalizar investidores justifica a existência de fundos de investimento com tratamento tributário diferenciado para não comprometer o poder de compra de investidores. Pode igualmente ser aconselhável a montagem de uma empresa (holding familiar) com o agrupamento dos ativos de uma família para uma gestão holística do patrimônio, além de facilitar uma transmissão deste patrimônio no caso de heranças, levando em consideração questões tributárias.

8 Sucessão em famílias e em empresas

A preocupação em não desestruturar de maneira desnecessária e desorganizada um patrimônio familiar coeso - normalmente com baixa liquidez, como no caso de empresas com controle familiar e de propriedades rurais - fez com que a legislação em diversas ocasiões e locais não estabelecesse herdeiros necessários, tais como: filhos, cônjuges e pais, os quais teriam o direito previsto em lei para receber pelo menos um determinado percentual do espólio de um falecido. Em alguns países, foi e eventualmente ainda é legalmente permitida uma liberdade total na elaboração de testamentos, incluindo a possibilidade de um primogênito herdar a totalidade da herança dos pais em detrimento dos demais irmãos. É até mesmo possível que um membro de fora da família (ou uma instituição) possa herdar todo o patrimônio do testador que decidiu não fragmentar o seu patrimônio e que ainda decidiu privar determinados familiares de herdar os seus bens. O assunto herança é muito polêmico com implicações psicológicas, sociológicas, éticas e jurídicas. Deve-se ter cuidado com o impacto de leis sobre heranças. Sua fragmentação pode comprometer a gestão e o funcionamento de negócios e empresas.

Assim, no contexto familiar, um planejamento sucessório pode ter os objetivos tanto de evitar uma fragmentação de partes do patrimônio (exemplos: diluição acionária do controle de uma empresa integrada ou partição de uma fazenda produtiva em lotes com vários proprietários rurais sem ganhos com "economias de escala" ou "economias de escopo"), quanto de eventualmente reduzir os encargos burocráticos e tributários para herdeiros (devido a laços sanguíneos) e

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

sucessores (decorrente de uma seleção pessoal do falecido). O planejamento sucessório familiar foca na forma pela qual bens serão legados a herdeiros e sucessores ou doados a instituições ou a pessoas com o falecimento de um familiar.

Já o planejamento sucessório nas empresas foca na maneira como os cargos serão mantidos ou ocupados após a transferência, promoção, renúncia, demissão, aposentadoria ou morte de executivos. No contexto sucessório das empresas, os planos de carreira e as modificações na estrutura do organograma estão associados à adoção de práticas de "governança corporativa" a fim de assegurar que o comportamento e o comprometimento de gestores estejam sempre alinhados com o melhor interesse para os acionistas quanto à prosperidade da empresa. Por isso, as empresas se preocupam com a cultura organizacional, impõem obediência aos processos decisórios, estabelecem controles internos e implementam de forma voluntária processos de auditoria interna a fim de que a empresa possa perpassar a vida dos seus fundadores e dos executivos subsequentes.

A existência ou ausência de políticas de governança é mais um aspecto que diferencia a gestão de empresas em contraste com o relacionamento em famílias. Em uma família não são em geral implementados procedimentos formais para identificar, equacionar ou contornar conflitos de interesse de familiares de forma a assegurar o que for melhor para a família como um todo através de sucessivas gerações. Ressaltando que circunstâncias fora do controle familiar também podem causar a decadência e ruína de famílias, chega a ser recorrente o desmantelamento do patrimônio de famílias outrora financeiramente ricas, poderosas politicamente e com prestígio social. Este fato é formulado pela sabedoria popular de diversas maneiras em vários locais mundo afora, inclusive no Brasil: "*avô rico, pai nobre, neto pobre*". Um caso concreto está descrito no artigo "*Família Guinle: Filme e Livro relatam sobre Gestão Patrimonial Familiar e Finanças Pessoais*" que está publicado na Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.4, p. 34-35, 2023.

9 O fim do relacionamento e da vida de pessoas & As transformações e términos de empresas

As empresas podem ser reestruturadas e mudar substancialmente sua organização interna e sua forma de atuação devido a "*joint-ventures*" (parceria ou aliança estratégica entre empresas) e desinvestimentos por causa de mudanças nos mercados. Tais mudanças também impactam as carreiras profissionais ou as atividades empresariais de pessoas, com reflexos nas suas finanças pessoais.

Vários profissionais se preocupam com Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), além dos planos de previdência para a aposentadoria. Há ainda a expectativa da evolução patrimonial prover os recursos adicionais para os gastos nos anos finais de vida com um excedente para doações filantrópicas e heranças para parentes. A idade, as escolhas e as circunstâncias afetam a atuação de um empresário até o fim de seu empreendimento e de um profissional até sua aposentadoria, a qual nem sempre ou necessariamente resulta em lazer ou dedicação familiar em tempo integral. Durante uma aposentadoria após uma longa carreira em uma área, é possível começar uma nova atividade profissional ou empresarial na chamada "terceira idade". Como teria escrito Carlos Drummond de Andrade: "*Não importa onde você parou… Em que momento da vida você se cansou… O que importa é que sempre é possível e necessário recomeçar*".

O desaparecimento ou fim de empresas, a dissolução de famílias e a morte de pessoas ocorrem de maneiras distintas com impactos financeiros caso-a-caso. Enquanto os aspectos financeiros não explicam nem evitam normalmente e de forma pragmática vários divórcios, doenças graves e mortes de pessoas, vários motivos financeiros pragmáticos justificam em geral:

- a ocorrência de fusões e aquisições (incluindo compras de empresas com endividamento "*Leveraged Buyout* - LBO" ou compras pelos executivos "*Management Buyout* - MBO")
- o uso de "spin-offs" (quando é gerada uma nova empresa a partir de uma divisão ou subsidiária, que foi desvinculada de uma corporação)
- os processos de recuperação judicial e falências de empresas.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Aprimorar resultados financeiros de investidores é usualmente um objetivo racional de fusões e aquisições, "spin-offs" e até de processos de recuperação judicial, enquanto divórcios, doenças graves e mortes são capazes de causar graves danos financeiros às famílias e às pessoas envolvidas, além de sofrimentos emocionais que podem abalar a saúde física de todas as pessoas envolvidas.

Uma análise mais minuciosa de aspectos humanos, sociológicos e culturais (ao considerar as especificidades e os desafios de culturas organizacionais, por exemplo) poderiam evitar alguns fracassos financeiros e mesmo falências (após fusões e aquisições, "*spin-offs*" e processos de recuperação judicial). Por outro lado, uma análise mais pragmática de aspectos financeiros poderia evitar e redimir algumas consequências muito adversas de alguns divórcios (ao estabelecer acordos amigáveis), de doenças graves (ao aceitar periodicamente pagar consultas e exames de check-up médico, por exemplo) e de mortes (ao ter um planejamento sucessório familiar eficaz). Acontece que é difícil considerar sentimentos quanto o assunto parece ser apenas técnico e é difícil agir com técnica quanto o assunto parece envolver apenas sentimentos.

10 Considerações finais

Concluindo, há vínculos e diferenças entre finanças pessoais ("*wealth management*") e finanças empresariais (finanças corporativas), conforme análise do conteúdo do quadro inicial (Figura 1) que delineou este artigo e sumariza seu conteúdo. Em um contexto das finanças pessoais ("*wealth management*"), justifica-se o pleno domínio de conhecimento em finanças empresariais (ou finanças corporativas) para empreender novos negócios, para avaliar desempenho de empresas cujos sócios são familiares ou amigos e, também, para investir em empresas de porte (sociedades anônimas) e capital aberto (empresa com títulos e valores mobiliários transacionados em bolsa de valores), seja como acionista (renda variável), seja como credor (renda fixa).

Este artigo está relacionado à serie "*Cuide de suas Finanças*" com quatro artigos que foram publicados em números anteriores da Revista online PROBATUS.INF.BR. O objetivo geral desses artigos da série "Cuide de suas Finanças" é trazer conteúdo que contextualiza o assunto "finanças pessoais". A Tabela 2 expõe o foco das partes já publicadas da série "*Cuide de suas Finanças*".

Tabela 2 Exposição da série "Cuide de suas Finanças" na Revista online PROBATUS.INF.BR

"Cuide de suas Finanças" com referência do número da Revista online PROBATUS.INF.BR	**Foco do artigo dentro da série**
parte 1 (v.1, n.1, set./out. 2022)	apresentar o "esquema para visualizar fluxos para finanças pessoais" a fim de visualizar a situação financeira atual e tendências.
parte 2 (v.1, n.2, nov./dez. 2022)	mostrar como registrar dados históricos e projeções para tomar decisões, ou seja, gerir bem o orçamento planejado e disponível.
parte 3 (v.2, n.3, jan./fev. 2023)	comentar sobre a relevância do "cuidado com as finanças" e da gestão integrada de renda, patrimônio e herança.
parte 4 (v.2, n.4, mar./abr. 2023)	temas inseridos na expressão "wealth management" (que pode ser traduzido como "gestão patrimonial")

Quanto maior for o patrimônio e a renda de indivíduos e suas famílias, tende a ser maior a relevância em considerar vínculos e diferenças entre finanças pessoais ("*wealth management*") e finanças empresariais (finanças corporativas). Dado que o enfoque das atividades de planejamento financeiro pessoal altera com a magnitude da renda e com o tamanho do patrimônio de indivíduos e suas famílias, deve-se estar ciente de que o conhecimento usado na gestão financeira em empresas, inclusive aquelas com gestão ou controle familiar, não é diretamente aplicável para a gestão das finanças pessoais e familiares. Vale ainda atentar para a recomendação atribuída a Walt Disney:

"*Um homem nunca deve negligenciar sua família pelos negócios*".
("*A man should never neglect his family for business*").

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Referências

Associação Brasileira de Planejadores Financeiros (PLANEJAR) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Planejamento Financeiro Pessoal. Rio de Janeiro: CVM e PLANEJAR, 2019 (ISBN 978-65-80997-00-8) Disponível em https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/livros-cvm/livro_top_planejamento_financeiro_pessoal.pdf

FERREIRA MARTINS, Marcos; HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo and Maria RUIZ GARCIA. The Impact of Empretec Entrepreneurship Training Workshop on Brazilian Businesses. In: XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021, 2177-2576 versão online, 2021. Disponível no portal SSRN.com:
https://ssrn.com/abstract=3937662 OU http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3937662
OU AINDA no portal ResearchGate em:
https://www.researchgate.net/publication/355108379_The_Impact_of_Empretec_Entrepreneurship_Training_Workshop_on_Brazilian_Businesses

FIFFER, Bob. Dobre Seus Lucros. HarperCollins, 2017.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Cuide de suas Finanças - Parte 1. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.1, p. 4-7, 2022. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2022/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.1_n.1_set-out_2022.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Cuide de suas Finanças - Parte 2. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.2, p. 4-7, 2022. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2022/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.1_n.2_nov-dez_2022.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Cuide de suas Finanças - Parte 3. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.3, p. 4-7, 2023. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2023/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.2_n.3_jan-fev_2023.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Cuide de suas Finanças - Parte 4. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.4, p. 4-6, 2023. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2023/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.2_n.4_mar-abr_2023.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Estrutura de Classe de Ativos - Framework with Asset Classes. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.2, p. 22-24, 2022. Disponível em
http://probatus.inf.br/rev_pibr/2022/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.1_n.2_nov-dez_2022.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Quadros & Gráfico para Selecionar Classes de Ativos – Tables & Chart for Asset Class Selection. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.3, p. 27-30, 2023.
Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2023/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.2_n.3_jan-fev_2023.pdf

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Entrelaçamentos e Qualidade dos Demonstrativos Financeiros. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.4, p. 28-31, 2023.
Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2023/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.2_n.4_mar-abr_2023.pdf

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo. Orçamentos Pessoais versus Orçamentos Empresariais. Jornal Valor Econômico (coluna Consultório Financeiro), São Paulo, p. D2, 19 ago. 2013.
Disponível em http://www.probatus.com.br/Orcamentos%20pessoais_vs_empresariais_Valor-pgD2_19-ago-2013.pdf
OU ALTERNATIVAMENTE
disponível no site da PLANEJAR (Associação Brasileira de Planejamento Financeiro) http://www.planejar.org.br/artigo/orcamentos-pessoais-versus-empresariais/
O artigo está também no número 4 da Revista online PROBATUS.INF.BR na página 23. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2023/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.2_n.4_mar-abr_2023.pdf

McCULLOUGH, Tom e Keith WHITAKER. Wealth of Wisdom: The Top 50 Questions Wealthy Families Ask. Wiley, 2018. Maiores informações disponíveis em: https://www.wealthofwisdombook.com/ (ultimo acesso em junho de 2023).

HENRIQUES-DE-BRITO, MARCELO. Gastei minha reserva de emergência no ano passado. Como voltar a constituí-la?. Época Negócios, site em 03 de agosto de 2021. Disponível em https://epocanegocios.globo.com/colunas/Seu-Planejamento-Financeiro/noticia/2021/08/gastei-minha-reserva-de-emergencia-no-ano-passado-como-voltar-constitui-la.html
OU ALTERNATIVAMENTE
disponível no site da PLANEJAR (Associação Brasileira de Planejamento Financeiro) https://planejar.org.br/artigo/gastei-minha-reserva-de-emergencia-no-ano-passado-como-voltar-a-constitui-la/

O último acesso de todas as publicações acima foi em julho de 2023.

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Comunique e compartilhe conhecimento, hábitos e informações

O Futuro das Bibliotecas

Diego Guilherme da Silva *

Acabo de acessar a internet do meu smartphone e, para minha surpresa, leio a notícia de que a mais antiga biblioteca digital foi destruída por uma descarga elétrica causada pela tempestade que caiu na tarde do dia anterior. Segundo a perícia, os equipamentos de para-raios não resistiram à força da natureza, o que provocou a sobrecarga dos sistemas e a queima do hardware central que armazenava o original do livro "O futuro do passado". Este livro foi escrito e vendido no formato digital, sem nunca ter "visto" uma folha de papel real – feita de fibrose. Conheceu, sim, a imagem do Word no programa do notebook em que foi escrito. O que demonstra que o papel não ficou esquecido e precisamos de sua imagem em formato eletrônico para continuarmos a ler e escrever.

Falar sobre o futuro é bom porque podemos utilizar nossa imaginação até seu ápice, sem que ninguém nos chame de futuristas loucos, haja vista que futuristas como Da Vinci, Julio Verne, Issac Asimov, só para citar alguns, possuíam uma visão à frente de seu tempo e muitas das coisas por eles idealizadas se tornaram realidade hoje. De fato, a ciência vive dessa "ficção" que sonha e busca colocar o sonho em realidade.

Biblioteca (do grego βιβλιοθήκη, composto de βιβλίον, "livro", e θήκη, "depósito") é o nome dado desde os gregos para a coleção de documentos com intuito de preservá-los para consultas (antigas bibliotecas gregas Alexandria e Pergamum). Do nome deriva bibliotecário que, por sua vez, é formado em Biblioteconomia. Daí a imagem recorrente no senso comum de que bibliotecário só trabalha em biblioteca.

Como exposto acima, a biblioteca caminha junto com o desenvolvimento do conhecimento. De fato, ela visa organizar o conhecimento para deixá-lo acessível a quem dele necessite. Os responsáveis pela organização das bibliotecas eram visto como sujeitos, sobretudo na idade média, cultos, generalistas, que dominavam o saber, pelo fato de serem os guardiões dos livros e documentos produzidos pela humanidade.

Ocorre que as bibliotecas têm ao longo da história passado por mudanças desde os diversos tipos de suportes do conhecimento, como os antigos códices que elas armazenavam, feitos de papiro, sucedido pelo pergaminho, até chegar ao papel (e, hoje, aos formatos digitais). Houve também mudanças nas formas de organizar o conhecimento, como o método adotado pelas universidades na Idade Média e pelas sete artes liberais, até alcançar a Classificação Decimal de Dewey (CDD) e a Classificação Decimal Universal (CDU), que são ferramentas modernas que permitem organizar os documentos a fim de facilitar sua localização em bibliotecas tradicionais.

Depois de uma breve viagem ao futuro, voltamos ao passado das bibliotecas e chegamos, finalmente, ao presente. As discussões do que o futuro reserva para as bibliotecas têm sido levantadas desde o surgimento dos computadores. Muitos naquela época diziam que o papel estaria extinto no futuro – que no caso é hoje. Vemos, hoje, o surgimento de novas tecnologias como livros eletrônicos, que subvertem o tradicional suporte de papel, adotando formatos em bits em que se podem armazenar os milhares de livros em um simples aparelho de bolso. Todas essas tecnologias têm despertado as atenções sobre a migração do formato tradicional das bibliotecas para soluções digitais. Sabemos que elas possuem a facilidade de acompanhar esse progresso, o que só é possível por causa da atuação de bibliotecários competentes, atentos às mudanças. Ledo engano de quem pensa que os bibliotecários apenas cuidam de bibliotecas. Eles são profissionais encarregados de gerir, organizar e recuperar a informação e o conhecimento, independentemente dos suportes em que estiverem.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Há dados interessantíssimos na última pesquisa Retratos da Leitura no Brasil, 5. edição de 2019. Esta pesquisa foi realizada pelo Instituto Pro-livro com apoio do Itaú Cultural. A pesquisa fez 8.076 entrevista em 208 municípios. Uma novidade foi a inclusão do item "Inclusão de novos motivos para visita ou não a bibliotecas". Os dados apontam que 56% dos entrevistados consideram a biblioteca como "Um lugar para pesquisar ou estudar" e 53% responderam que frequentam bibliotecas "Escolar ou universitária". No item "motivos para ir à biblioteca", 51% responderam que vão para "Ler livros para pesquisar ou estudar".

Adicionalmente, 82% disseram que "gostariam de lido mais", 47% disseram que "não leram mais" por falta de tempo e 67% responderam que assistem televisão "em seu tempo livre". Entre os fatores que mais "influencia o gosto pela leitura", 11% responderam que foi "algum professor ou professora". No quesito formato, 67% responderam que preferem ler "livros em papel", 17% disseram preferir "livros digitais" e 16% "ambos ou tanto faz". Não é nossa pretensão explorar todos os dados interessantíssimos (repetimos o que dissemos acima) da pesquisa, mas apenas instigar a reflexão do leitor.

Mas o que o futuro reserva às bibliotecas? Acredito que elas se adaptarão às novas tecnologias, mantendo sua função essencial de armazenar, organizar e disponibilizar a informação e o conhecimento. A história tem mostrado a importância das bibliotecas e dos bibliotecários para o conhecimento e a humanidade. Estamos seguros de que a biblioteca, seja eletrônica ou física, nos acompanhará ao longo da história. As novas tecnologias não acabaram e não acabarão com as bibliotecas tradicionais.

Referências

FONSECA, Edson Nery da. Introdução à biblioteconomia. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2007. 152 p. ISBN: 85-85637-32-3.

INSTITUTO PRÓ-LIVRO. Retratos da Leitura no Brasil. 5ª ed. São Paulo, 2019. Disponível em: http://plataforma.prolivro.org.br/retratos.php. Acesso em: 22 de junho 2023.

(*)Diego Guilherme da Silva, Bibliotecário e MBA Gestão de Projetos IBMEC.
site: http://lattes.cnpq.br/2057961406650768
https://linkedin.com/in/diego-guilherme-a909157a
e-mail: diegoguilhermescb@gmail.com

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

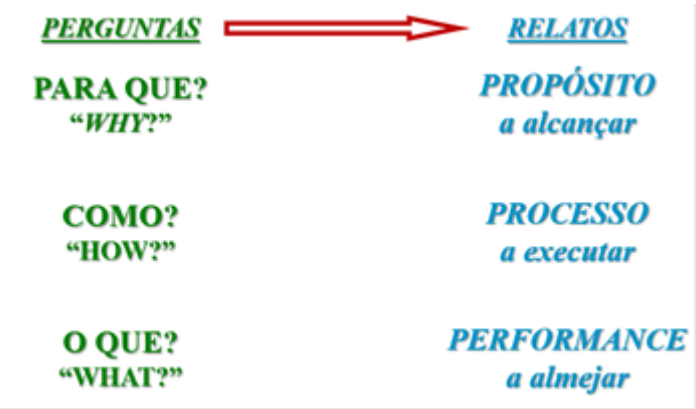
Estabelecer Objetivos para Solucionar Problemas e Tomar Decisões

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

Em seu livro "*Start With Why*", Simon Sinek (2011) apresentou o "*The Golden Circle*" ("círculo dourado") que contém três circunferências concêntricas com os termos: "*WHY, HOW & WHAT*", que poderiam ser traduzidos para o português pelas expressões: "PARA QUE, COMO & O QUE". Aquele autor enfatiza que tudo começa com um "*WHY*", que embute a noção de "propósito, causa ou objetivo", ou seja, uma resposta à pergunta "Para que se faz algo?". Esta pergunta requer como resposta expor a finalidade de uma decisão, o propósito de uma atividade ou o objetivo de uma ação diante de interesses no presente e expectativas futuras. São esses interesses e expectativas que explicam e direcionam as atitudes (ação, inibição ou predisposição), tal como mostra o Modelo IEA, originalmente apresentado em Henriques de Brito (2003) e descrito em vários artigos, inclusive mais recentemente em Henriques de Brito (2021) e também no artigo "Comunicação e Negociação Internacional" que está na Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.1, p. 12-19, 2022.

A avaliação da motivação para que haja atitudes (WHY?) para executar um processo (HOW?) a fim de alcançar um resultado (WHAT?) explica a diferença entre o significado das perguntas "Para que fazer?" e "Por que se faz?". Por exemplo, a pergunta "Para que dedicar tempo e dinheiro para um curso?" solicita que o interlocutor enumere motivos da sua motivação para um curso, tais como: "obter conhecimento", "ampliar a rede de relacionamentos (i.e. "*networking*") ou ainda "receber referências sobre publicações e procedimentos adotados na prática". Estas respostas não seriam necessariamente dadas e, portanto obtidas, com a pergunta "Por que se faz algo?", quando se pressupõe uma argumentação mais descritiva e até defensiva do que foi feito ou do que vem sendo feito, sem forçosamente propor uma recomendação ou vislumbrar ocorrências no futuro.

Uma vez que a pergunta "PARA QUE?" fomenta a exposição, a análise ou a avaliação de expectativas e ocorrências futuras, neste texto adota-se "PARA QUE" como tradução do termo "WHY". Ao estabelecer e esclarecer uma finalidade, um propósito ou um objetivo diante de expectativas futuras ("WHY"), cabe também expor o processo ("HOW") para alcançar um resultado com uma performance desejada ("WHAT"). Esta descrição sobre "COMO" alcançar "O QUE" se quer pode simultaneamente revelar o grau de motivação, envolvimento e concordância com a finalidade de uma decisão, ou seja, "PARA QUE" alcançar um objetivo ao executar uma atividade a fim de apresentar um desempenho esperado. O comprometimento com um PROPÓSITO a alcançar estabelece a disposição tanto para lidar com riscos possíveis ou prováveis quanto para persistir diante de eventos imprevisíveis que podem incidir ao longo do PROCESSO a executar com implicações na PERFORMANCE esperada do resultado. As expectativas das perguntas e os subsequentes relatos das respostas são ilustrados na Figura 1.



Elaborado pelo autor Marcelo Henriques de Brito, 2021 a partir de conteúdo em Sinek (2011)
Figura 1 Os relatos dos 3 "Ps': Propósito – Processo - Performance

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Os comentários com a Figura 1 evidenciam a importância de esclarecer o propósito e formular bem o objetivo de um problema que se quer resolver. O problema pode ser simples e direto como decidir de que maneira chegar em um determinado destino, mas pode ser complexo e multifacetado quanto estabelecer estratégias empresariais. Em todos os casos, é fundamental que a formulação do problema destaque o propósito ("*WHY?*") a fim de que a solução explicite o processo ou o encaminhamento ("*HOW?*") que poderia ser adotado para obter uma solução ("WHAT?").

Uma extensão destas três perguntas está na ferramenta mnemônica "5W2H", que remete as perguntas: Why? (Para que executar uma atividade?), What? (O que é esperado?), Who? (Quem irá fazer?), Where? (Onde será a execução?), When? (Quando será executado?), How? (Como será executada?), How Much? (Quanto custará a execução?). O detalhamento de objetivos ("*goals*" em inglês) deve gerar "*SMART goals*", onde o adjetivo "SMART" (inteligente em inglês) é também a ferramenta mnemônica "S.M.A.R.T.", que remete aos adjetivos: *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Achievable* (alcançável), *Relevant* (relevante), and *Time-Bound* (temporal).

Após estar esclarecida a formulação de um problema com a clareza do objetivo a alcançar, há condições de buscar alternativas de solução e ter critérios para avaliar, selecionar e descartar alternativas. Seguem algumas recomendações para solucionar problemas e tomar decisões:

- Proceder análises e recomendações em sintonia com objetivos estabelecidos na formulação de um problema, considerando também valores vigentes, regras e aspectos éticos e jurídicos.
- Dividir um assunto em partes menores, sem negligenciar o contexto, as interfaces e os entrelaçamentos dessas partes menores.
- Não concentrar o processo de análise de um assunto em um único momento e, portanto, deve-se adotar um processo ao longo do qual ocorre uma evolução incremental com criatividade, sendo recomendável intercalar a análise de um assunto com outras atividades bem diferentes ao longo de diversos dias, semanas, meses e eventualmente até anos.
- Descansar, meditar e sobretudo dormir bem ajuda a definir objetivos, formular os problemas, conceber alternativas, escolher procedimentos e definir sobre como implementar decisões.
- Questionar – adequadamente, mas sem censura - este processo ao longo das suas etapas.
- Obter fatos e identificar regras ou conceitos, sem prejulgamentos, mas com atenção aos vieses comportamentais, incluindo os vieses de confirmação ou familiaridade.
- Após superar com êxito diversos obstáculos, não subestimar a dificuldade de um problema atual e seus desdobramentos, nem superestimar as perspectivas de eventuais oportunidades.

Ao supor de forma reiterada que é preciso analisar melhor ou obter mais informações sobre a situação associada ao problema, existe a ameaça da chamada "*paralisia por análise*", que pode ser um obstáculo para se chegar a uma decisão, ao impedir a implementação de uma solução adequada, embora eventualmente não otimizada. Acontece que "*o ótimo pode ser inimigo do bom*", como sugere a sabedoria popular. Assim, é preciso cuidado para não ter a ilusão de que mais informações vão aprimorar o processo decisório, observando, por exemplo:

- são objetivos que norteiam decisões.
- análises mais demoradas não compensam a falta de clareza dos objetivos.
- maior apuração das probabilidades não tornam as possibilidades mais críveis.
- dados numéricos podem facilitar o processamento de alternativas com técnicas de probabilidade e estatística, mas são igualmente importantes obter e verificar fatos e conceitos.
- há diversas maneiras de se obter e transmitir a mesma informação.
- mais fatos ou dados nem sempre contribuem para aprimorar decisões, sobretudo quando a demora de uma decisão pode acarretar implicações graves e adversas.
- nossas percepções podem afetar as avaliações sobre as dificuldades, os riscos e as decisões.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Os problemas podem ser equacionados por indivíduos sozinhos, mas equipes podem se envolver na solução de um mesmo problema, tal como ocorre em processos de planejamento estratégico em empresas. Neste contexto, cabe reconhecer que atividades em equipes podem ampliar as fontes de informação, aprimorar a análise do problema, fomentar a criatividade e contribuir para negociar uma solução benéfica. Adicionalmente, deve ser considerado que o ambiente, os sentimentos e os incentivos de recompensas contribuem para a existência de comportamentos favoráveis no processo de determinação de soluções adequadas. Afeta ainda a solução de problemas em grupos, o processo de comunicação e o desenvolvimento dos relacionamentos, como demonstra Henriques-de-Brito (2021) com o "Modelo IEAC" (uma abreviação de "Modelo Interesse-Expectativa-Atitude na Comunicação"), que esclarece como "*o processo de comunicação ao longo do tempo pode moldar as opiniões dos membros de um grupo coeso*". Precisa também ser considerada a existência de vieses comportamentais de indivíduos que podem ser distintos dos vieses comportamentais em grupos (Henriques-de-Brito e Jardim, 2020). Ainda que um grupo não tenha uma liderança formal para lidar com um problema, é recomendável sempre identificar e explicitar quem será envolvido no processo de solução e quem será responsabilizado, beneficiado ou prejudicado pelas decisões.

Lidar bem com os problemas pessoais, profissionais e sociais é um desafio constante ao longo da vida. As soluções dadas aos problemas anteriores podem afetar a maneira pela qual serão encaminhadas as soluções dos novos problemas. No longo prazo, uma atitude pessoal reiterada pode eventualmente se tornar um padrão de comportamento que impacta a trajetória de vida. Como teria sido exposto em 1977 por Frank Outlaw, empreendedor de uma rede de supermercados nos EUA (embora outras personalidades possam também ter transmitido a mesma ideia):

"Watch your thoughts, they become words;	*"Observe seus pensamentos, eles se tornam palavras;*
watch your words, they become actions;	*observe suas palavras, elas se tornam ações;*
watch your actions, they become habits;	*observe suas ações, elas se tornam hábitos;*
watch your habits, they become character;	*observe seus hábitos, eles se tornam caráter;*
watch your character, for it becomes your destiny."	*observe seu caráter, pois este se torna seu destino."*

Referências

SINEK, Simon. Start With Why: how great leaders inspire everyone to take action. [traduzido para "Comece pelo Porquê"]. Portfolio / Penguin, 2011.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Comunicação e Negociação Internacional. Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 1, n.1, p. 12-19, 2022. Disponível em http://probatus.inf.br/rev_pibr/2022/Revista_online_PROBATUS.INF.BR_v.1_n.1_set-out_2022.pdf

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo. As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras, v. 21, p. 47-77, 2021. Disponível em http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27988.48000

HENRIQUES-DE-BRITO, Marcelo e Paula Esteban do Valle JARDIM. Group Behavioral Biases Affect Financial Decisions Unlike Individual Behavioral Biases. IADIS International Journal on Computer Science and Information Systems, v. 15, p. 1-12, 2020. Disponível em http://dx.doi.org/10.33965/ijcsis_2020150101

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. Rio de Janeiro: Probatus, 2003.

Recomendação

Veja vídeo "Como grandes líderes inspiram ação" de Simon Sinek gravado em setembro 2009 no TED Talks e que está disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ayaO26BmkPk (último acesso em julho de 2023).

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Inove para empreender

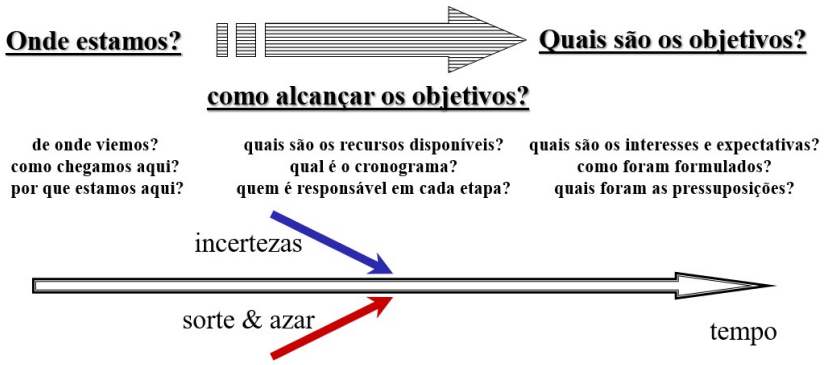
É Preciso Uma Estratégia para Elaborar um Planejamento Estratégico?

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

O objetivo deste artigo é trazer ideias da relevância e do desafio do planejamento estratégico e indicar o porquê da dificuldade em apresentar um procedimento de implementação do planejamento estratégico que seja válido para qualquer tipo de empresa privada. Além do fato de cada empresa ter particularidades específicas, inclusive decorrentes do seu processo de constituição e desenvolvimento empresarial, as circunstâncias vigentes no ambiente empresarial de cada empresa afetam a capacidade para se prever o que pode acontecer e para promover mudanças na forma de atuação empresarial de forma que a empresa possa crescer e prosperar no longo prazo.

Vale refletir sobre a relação de perguntas sobre o planejamento que estão na Figura 1, observando sempre que é preciso reconhecer e aceitar os impactos das circunstâncias, seja eventos de ocorrência possível ou provável, seja acontecimentos imprevisíveis que levariam a constatação de que houve sorte ou azar. As reflexões para o estabelecimento de estratégias de forma a alcançar objetivos servem para motivar e constatar de que vale a pena implementar as estratégias estabelecidas, mesmo diante de incertezas e da imprevisibilidade. Como disse o personagem 'Capitão Nascimento' no filme "Tropa de Elite" (José Padilha, 2007):

"*Para mim, estratégia só tem lógica, quando a operação tem sentido*".



Elaborado pelo autor Marcelo Henriques de Brito em 2011
Figura 1 Perguntas para reflexões sobre o planejamento

Planejar não significa prever, mudar, controlar e nem moldar o futuro, mas, sim, estudar como agir diante de oportunidades e ameaças prováveis ou possíveis; formular interesses e expectativas exequíveis; e, sobretudo, ter condições para identificar o aparecimento de eventos benéficos (favoráveis) e adversos (hostis) a fim de se preparar antes dos adversários, concorrentes e inimigos. Este princípio vale para pessoas, empresas e países. O florentino Niccolò MACHIAVELLI (1469 1532) dedicou um capítulo da sua obra "O Príncipe" à avaliação do quanto a fortuna (a sorte, as circunstâncias) poderia alterar as atividades humanas e qual seria a possível reação:

> "*Contudo, a fim de que nosso livre arbítrio não seja totalmente extinto, eu penso que deva ser verdade que a fortuna é a regente de metade de nossas ações, mas que ela permite que a outra metade, ou perto disso, seja governada por nós. Eu a compararia a um rio impetuoso, que, quando turbulento, inunda planícies, derruba árvores e construções, remove terra deste lado e a coloca no outro; todo mundo foge diante dele e tudo se rende à sua fúria sem poder impedi-la. E, no entanto, embora sendo ele desta forma, mesmo assim, quando ele está calmo, os homens podem tomar providências contra ele com diques e barragens de forma que, quando ele subir, ou irá para um canal ou seu fluxo não será tão selvagem e perigoso. É assim com a fortuna, que*

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

> *mostra seu poder quando nenhuma medida foi tomada para resisti-la e dirige sua fúria onde ela sabe que não foram feitos diques ou barragens para contê la*". MACHIAVELLI, Niccolò. The Prince" [O príncipe], Capítulo 25.

Não faz sentido ter a expectativa de elaborar planos eficazes e impecáveis a partir da perspectiva de previsões ou adivinhações corretas sobre o futuro. O ex-presidente norte-americano Dwight D. Eisenhower teria popularizado a seguinte afirmação cuja autoria é desconhecida: "*Os planos não são nada. O planejamento é tudo*". Um planejamento pode ser considerado bem-sucedido se as reflexões e análises de diversos cenários possíveis e prováveis contribuem para uma melhor adaptação às mudanças que venham a ocorrer no futuro, mesmo que tais mudanças não tenham sido previstas. Aliás, John Lennon teria dito: "*A vida é o que acontece enquanto você está ocupado com outros planos*". Esta constatação remete à pergunta irônica do jogador Garrincha "*Você já combinou isso com o adversário?*" em uma ocasião em que o técnico da seleção apresentava uma jogada complexa para Garrincha executar. O que importa é ter uma atitude pró-ativa frente às mudanças ao invés de simplesmente desejar reproduzir uma atitude ensaiada que tinha sido eleborada a partir de uma previsão supostamente correta de mudanças que poderiam ocorrer. Novamente Garrincha exemplifica de maneira espirituosa esta atitude pró-ativa ao comentar um gol que fez contra o Chile na Copa de 1962: "*A bola veio para a esquerda e eu não chuto bem de esquerda, mas não dava pra trocar de pé. Então chutei de esquerda fazendo de conta que era de direita*".

O processo do planejamento requer recordar o passado, estar disposto a questionar o que vem sendo feito no presente e ter expectativas exequíveis para o futuro, com o cuidado para que as percepções e o envolvimento emocional não prejudiquem uma avaliação racional, sistemática, realista e objetiva. Abaixo estão afirmações sobre o que significa o processo de planejar:

i. definir qual é o propósito (missão, objetivos, metas) a alcançar a partir de interesses no presente e expectativas para o futuro
ii. estabelecer critérios para identificar oportunidades e ameaças
iii. obter, alocar ou dispensar ativos e recursos (financeiros, humanos e materiais)
iv. adotar, alterar e extinguir hábitos (decisões e atitudes automáticas)
v. determinar no que, como e de que forma persistir quando surgirem obstáculos e reveses
vi. instituir proteções (hedge) contra ameaças e danos (gestão de risco)
vii. preparar-se para lidar com fatos imprevisíveis (emergências, desastres e acidentes)

Cabe ao planejamento também definir marcos ou estágios que, quando alcançados, atingidos ou ultrapassados, acionariam uma celebração ou um festejo por um importante objetivo alcançado, ainda que seja uma etapa intermediária de um processo com outras etapas subsequentes a percorrer antes de alcançar o objetivo final. As comemorações intermediárias ou ao final são importantes para o inconsciente tanto individual quanto coletivo firmar ou gravar que houve um êxito, cuja perspectiva motiva tanto o esforço quanto a persistência. Um festejo é uma recompensa por concluir uma atividade ou etapa que conduz ao sucesso e é igualmente uma sinalização de que foi bem-sucedida a aceitação e a superação de um ou mais obstáculos e riscos que faziam parte do percurso rumo à vitória ou ao êxito pessoal ou empresarial.

Toda empresa é em geral fundada para sobreviver e permanecer ativa de forma perene. Esta sobrevivência no mercado está relacionada à liquidez e à solvência. Ambas são conceitos diferentes e importantes no contexto de endividamento e cumprimento de obrigações. Enquanto a liquidez se refere à capacidade em honrar compromissos de curto prazo com ativos que podem ser convertidos em dinheiro com rapidez e sem perdas, a solvência se refere à capacidade em honrar compromissos de longo prazo. Com o conteúdo da Tabela 1 pode-se demonstrar que decisões de caixa dependem também do ciclo de vida de uma organização, das circunstâncias da indústria e de uma vantagem competitiva – oportunidade - da gestão da empresa. Por exemplo, o pagamento de fornecedores pode ocorrer depois do recebimento de clientes de forma que pode ser negativo o "ciclo financeiro"

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

(ou "ciclo de caixa"), que indica que a empresa não precisa alocar capital de giro. Cabe ao planejamento estratégico e empresarial zelar para que providências sejam tomadas a fim de que uma empresa não tenha problemas de liquidez e solvência e consiga sempre honrar os pagamentos a funcionários, fornecedores e credores, além de conseguir pagar tributos. Ademais, é recomendável prever e ter caixa para lidar com imprevistos e aproveitar oportunidades ("*cash is king*").

Tabela 1 Necessidades e decisões de caixa diferem entre empresas

	empresa inovadora em geral consome caixa	**corporação estabelecida** em geral é geradora de caixa
motivos possíveis para entradas de caixa	vendas à vista com margens elevadas obtenção de capital de risco linhas de financiamentos "especiais"	gestão adequada do "ciclo de caixa" venda de negócios fora da "missão" emissão de debêntures
motivos possíveis para saídas de caixa	pagamento de juros de empréstimos projetos de inovação – P&D amortização de financiamentos	pagamento de juros e dividendos aquisições de empresas (e intangíveis) recompra de ações

Fonte: Elaborado para este artigo pelo autor Marcelo Henriques de Brito

Toda empresa com fins lucrativos é em geral concebida para prover lucro de forma continuada, havendo igualmente a expectativa de que haja lucros crescentes, tal como demonstra o Modelo de Gordon para precificação de uma ação de uma empresa listada em bosla. Foge ao escopo deste texto detalhar e discutir a relevância de lucros empresariais crescentes, o que é exposto em livros didáticos de finanças empresariais (ou corporativas). A obtenção de lucro está relacionada ao valor da propriedade e prejuízos não se sustentam no longo prazo. Logo, o planejamento estratégico deve avaliar o que deve ser feito para obter lucro por meio das operações empresariais e assegurar que o lucro obtido viabilize uma gestão confortável dos fluxos de caixa decorrentes de "operações", "investimentos" e "financiamentos".

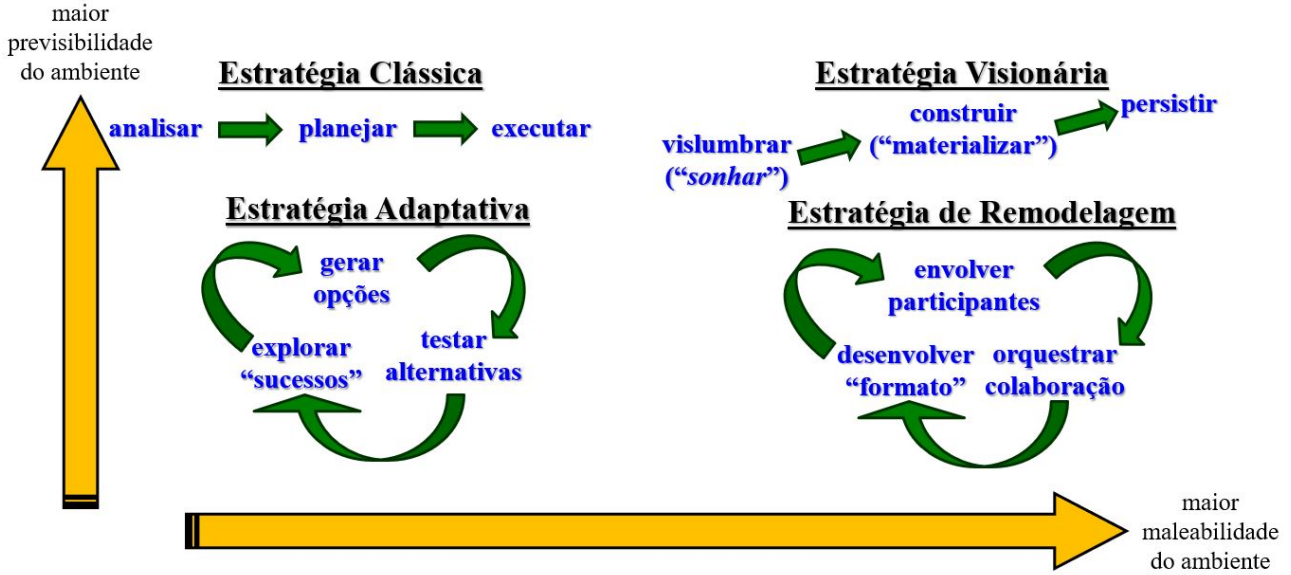
Acontece que o ambiente empresarial no qual uma empresa está inserida apresenta oportunidades e ameaças, além de eventos imprevisíveis. Há ambientes empresariais mais estáveis, inclusive pela baixa concorrência e pela existência de barreiras de entrada e saída. Adicionalmente, há ambientes que podem ser moldados pelas empresas, inclusive com o apoio de governos por meio de órgãos reguladores. É esta possibilidade – ou não – de previsão e moldabilidade do ambiente empresarial que faz com que varie a abordagem do planejamento estratégico e empresarial.

Fonte: Elaborado para este artigo pelo autor Marcelo Henriques de Brito, inspirado em conteúdo em inglês no livro "Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach" por REEVES, Martin, HAANAES, Knut & Janmejaya SINHA, Harvard Business Review Press; 2015.

Figura 2 Estratégias para elaborar um Planejamento Estratégico

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Para o curto e o médio prazo, a Figura 2 mostra os quatro tipos de estratégia que decorrem da combinação do grau de previsão e moldabilidade do ambiente empresarial. Já no longo prazo, a estratégia de renovação é comum a todas as empresas. A Figura 3 mostra os esquemas das abordagens para implementar as estratégias identificadas na Figura 2 durante o processo de planejamento estratégico. Maiores detalhes estão no livro de Reeves, Haanaes e Sinha, 2015).



Fonte: Elaborado para este artigo pelo autor Marcelo Henriques de Brito, inspirado em conteúdo em inglês no livro "Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach" por REEVES, Martin, HAANAES, Knut & Janmejaya SINHA, Harvard Business Review Press; 2015.

Figura 3 Abordagens para Implementar Estratégias de um Planejamento Estratégico

Ainda que seja recomendável cautela em supor que um ambiente empresarial possa ser previsível, é fato que se pode identificar ao longo da história a repetição de ciclos e tendências, muito embora essas repetições tragam em geral algum tipo de surpresa ou novidade (Henriques de Brito, 2003). Tais alterações podem, entretanto, não comprometer a viabilidade de algumas previsões, pois como teria sugerido Mark Twain, pseudônimo do escritor estadunidense Samuel Langhorne Clemens, autor dos romances "*The Adventures of Tom Sawyer*" e de sua sequência "*Adventures of Huckleberry Finn*", além de outras obras:

"*History doesn't repeat itself, but it often rhymes*"
"*A história não se repete, mas frequentemente rima*".

Referências

MACHIAVELLI, Niccolò. The Prince [O príncipe]. Capítulo 25, Penguin Books, 1952, paperback edition, página 120, a partir da tradução de Luigi Ricci para o inglês em 1903.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. Rio de Janeiro: Probatus, 2003.

REEVES, Martin, HAANAES, Knut & Janmejaya SINHA. Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business Review Press; 2015.

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Relacione-se bem em um mundo com diversidade

A Sociedade do Espetáculo

Paulo Sérgio Gonçalves *

A sociedade do espetáculo é um conceito desenvolvido por Guy Debord, um teórico francês do século XX. Ele argumenta que a sociedade moderna é dominada pela imagem e pelo espetáculo, e que isso tem um impacto negativo na vida das pessoas. Ele acredita que as pessoas estão cada vez mais distraídas e alienadas pelas imagens e pela mídia, e que isso as impede de ver a realidade de maneira crítica e de se engajar na luta política. Ele também argumenta que a sociedade do espetáculo é uma forma de controle social, pois as pessoas ficam tão ocupadas consumindo imagens que não têm tempo ou energia para questionar o sistema.

Não tenho uma cifra exata de quantos celulares existem no planeta hoje, pois essa cifra pode variar dependendo de diversos fatores, como novos lançamentos, desativações, descartes e avarias. No entanto, era esperado que existiam cerca de 7,9 bilhões de celulares ativos no mundo em 2021 e esse número deve continuar a aumentar nos próximos anos. A quantidade de usuários de smartphones também tem aumentado constantemente, atingindo cerca de 4,9 bilhões de usuários ativos em 2021.

As mídias sociais têm muitos aspectos positivos e negativos. Por um lado, elas permitem que as pessoas se conectem e compartilhem informações de maneira rápida e fácil. Isso pode ser útil para manter contato com amigos e familiares, encontrar pessoas com interesses semelhantes, e até mesmo para fins profissionais. Elas também podem ser usadas para disseminar informações e notícias, e para organizar movimentos sociais e políticos.

Por outro lado, as mídias sociais também têm alguns efeitos negativos. Elas podem ser usadas para espalhar desinformação e notícias falsas, e para promover discurso de ódio e comportamentos prejudiciais. Elas também podem ser usadas para vigiar e controlar as pessoas, e para coletar e usar dados pessoais sem consentimento. Além disso, elas podem ser viciantes e distrair as pessoas de suas responsabilidades e relações pessoais.

"A Civilização do Espetáculo" é um livro do escritor e jornalista peruano Mario Vargas Llosa, publicado em 1999. O livro é uma reflexão sobre a sociedade contemporânea, na qual o autor argumenta que a sociedade está cada vez mais dominada pelo espetáculo e pela imagem, e que isso tem um impacto negativo na vida das pessoas.

O autor afirma que a sociedade do espetáculo é uma forma de controle social, pois as pessoas ficam tão ocupadas consumindo imagens que não têm tempo ou energia para questionar o sistema. Ele também argumenta que as mídias tradicionais e as mídias sociais têm um papel importante na sociedade do espetáculo, pois elas criam uma necessidade insaciável de estar conectado e de estar sempre atualizado.

Além disso, o autor argumenta que a sociedade do espetáculo tem um impacto negativo na política, pois as pessoas estão mais interessadas em celebridades e eventos do que em questões políticas importantes. Ele afirma que a sociedade do espetáculo tem um impacto negativo na cultura, pois ela incentiva a superficialidade e a falta de profundidade.

Em resumo, "A Civilização do Espetáculo" é uma obra crítica sobre a sociedade contemporânea, na qual o autor argumenta que a sociedade está cada vez mais dominada pelo espetáculo e pela imagem e que isso tem um impacto negativo na vida das pessoas. Ele também argumenta que essa sociedade do espetáculo tem um impacto negativo na política, cultura e na própria sociedade.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Já "A Sociedade do Espetáculo" é um livro escrito por Guy Debord, um teórico francês do século XX. Publicado originalmente em 1967, o livro é uma crítica à sociedade moderna e ao papel das imagens e do espetáculo nela.

Debord argumenta que a sociedade moderna é cada vez mais dominada pelo espetáculo e pelas imagens, e que essa dominação tem um impacto negativo na vida das pessoas. Ele afirma que as pessoas estão cada vez mais distraídas e alienadas pelas imagens e pela mídia, e que isso as impede de ver a realidade de maneira crítica e de se engajar na luta política. Ele também argumenta que a sociedade do espetáculo é uma forma de controle social, pois as pessoas ficam tão ocupadas consumindo imagens que não têm tempo ou energia para questionar o sistema.

O livro também discute a noção de "espetáculo" como uma forma de opressão, onde a vida real é substituída por uma representação da vida, e onde a realidade é manipulada e controlada pelas imagens. Debord afirma que a sociedade do espetáculo é um sistema totalitário, onde as pessoas são obrigadas a se conformar com os valores e as imagens impostas pelo sistema.

"A Sociedade do Espetáculo" é enfim uma obra crítica e provocativa sobre a sociedade contemporânea e o papel das imagens e do espetáculo nela. O livro tem sido influente em vários campos, como arte, filosofia, política e cultura, e continua a ser estudado e debatido até hoje.

Referências

DEBROD, G. A Sociedade do Espetáculo. Editora Contraponto, 2013.

VARGAS LLOSA, M. A Civilização do Espetáculo. Editora Objetiva, 2013.

GRAEBER, D. e D. WENGROW. O Despertar de Tudo: Uma Nova História da Humanidade. Editora Cia das Letras, 2021.

(*) Paulo Sérgio Gonçalves, Engenheiro, M.Sc. Eng. Produção COPPE-UFRJ, MBA PDG/IBMEC e Bacharel em Direito
site: http://lattes.cnpq.br/7299316044005729
http://linkedin.com/in/paulo-sérgio-goncalves-40754714
https://professorgoncalves.blogpot.com
e-mail: lavourinhapaulo@gmail.com

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Brava Herança Lusitana

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

Hoje [dez de junho] é o Dia de Portugal, Dia de Camões e das Comunidades Portuguesas, ocasião propícia para refletir sobre o legado português. Ao longo da história, os portugueses demonstraram uma enorme determinação, capacidade e habilidade para "fazer mais com menos" ao administrar desde grandes e longínquos territórios (como colônias) até negócios pequenos e próximos de residências (como padarias).

Vários portugueses comerciantes apresentaram uma louvável disposição para iniciar e desenvolver negócios com êxito. Para tal, enfrentavam longas jornadas de trabalho, sem esmorecer e com muita organização. Este estilo de gestão era também adotado por suas esposas que, com arte, planejamento e dedicação amorosa, preparavam receitas deliciosas, costuravam roupas bonitas e educavam seus descendentes para serem pessoas "d'honra e vergonha" bem-sucedidas.

Luís de Camões cantou o perfil desse povo que tivera coragem para vencer o medo do desconhecido e desenvolvera navios e técnicas de navegação na Escola de Sagres, constituindo um brilhante exemplo de gestão da inovação com objetivo empresarial. Enquanto realizava comércio lucrativo, buscava novos mercados e ampliava fontes de matérias-primas, a reduzida população defendia a integridade da pequena terra na Europa e valorizava a vida bucólica, o que também fez Eça de Queirós em "A Cidade e as Serras".

Ao conciliarem a centralização com a descentralização (quando se decide com agilidade e escassez de recursos), os portugueses conseguiram, durante séculos, gerir grandes áreas no mundo, miscigenando-se em geral com a população local na solução de problemas. É exemplar a união de escravos e índios aos portugueses e luso-descendentes para expulsar os holandeses de Pernambuco em 1648 na vitoriosa Batalha dos Guararapes, que lançou as bases do ideal de ser brasileiro.

Habilidade portuguesa

Em 1808, o estadista D.João VI, antecipando-se ao Commonwealth (que até hoje une ao Reino Unido países como Canadá e Austrália), concebeu uma estratégia de preservação da integridade de territórios sob influência portuguesa, a qual impediu o desmembramento do Brasil, na contramão do ocorrido na América Espanhola. Sua vinda ao Brasil transformou o Rio de Janeiro de forma memorável, como registrei no livro "Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política". O reconhecimento em 1825 da independência do Brasil revelou a habilidade portuguesa para negociar situações difíceis.

Por saber negociar, Portugal mediou entre 1864 e 1865 o restabelecimento das relações entre o Império brasileiro e a Inglaterra, após o Governo brasileiro ter cortado relações em 1863, devido a um infeliz incidente diplomático em 1861 (Caso Christie). Foi ainda mais importante a ação incisiva de Portugal para fazer os ingleses reconhecerem, em 1896, a soberania brasileira sobre a Ilha da Trindade na costa do Espírito Santo, que os ingleses haviam ocupado em 1895.

Felizmente, o Brasil não tem hoje uma tensão diplomática similar àquela em torno das Ilhas Malvinas. É preciso reconhecer a contribuição generosa do Governo português, lembrando que o Brasil rompera relações diplomáticas com Portugal entre 1894 e 1895, devido ao fato de a Marinha portuguesa ter acolhido protagonistas da Revolta da Armada, embora a Monarquia portuguesa houvesse reconhecido a República brasileira, dias após a primeira eleição republicana em setembro de 1890.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Apesar da neutralidade na Segunda Guerra Mundial, Portugal aceitou em 1942 o encargo de representar o Brasil perante os Países do Eixo, no caso de rompimento de relações diplomáticas. Continuando a tradição de evitar rupturas com conseqüências nefastas, um regime ditatorial e colonialista foi encerrado com profícuas negociações na chamada Revolução dos Cravos de 1974, a qual pode ter influenciado a transição política na Espanha e a abertura democrática no Brasil na década de 70.

Surge a reflexão: a inata capacidade brasileira para gerir conflitos teria raízes lusitanas?

Finalizando, saltam aos olhos os laços de amizade, cooperação e consulta viabilizados pela escrita e fala da língua portuguesa. O belo idioma fortalece o entendimento e o afeto entre inúmeras pessoas dispersas pelo mundo. Por compartilhar esse idioma, "*tai*", a portuguesa Carmen Miranda fez tudo para o mundo gostar dos brasileiros! E os brasileiros têm motivos para cultivar relacionamentos sólidos com a Comunidade Portuguesa, com a qual devem ser desenvolvidas relações políticas e econômicas de forma a zelar por uma identidade, pois como já exprimiu Fernando Pessoa: "*Minha pátria é minha língua*".

Artigo originalmente publicado em: HENRIQUES DE BRITO, Brava Herança Lusitana. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-17, 10 jun. 2005.

Este foi artigo publicado no dia 10 de junho, quando se comemora o "Dia de Portugal, Dia de Camões e das Comunidades Portuguesas".

Referências

EÇA DE QUEIRÓS. A Cidade e as Serras: com biografia do autor e índice active. Mogul Classics, 2015.
A obra encontra-se em domínio público com e-book também disponível para download em diversos sites da internet.
Consulte uma resenha do livro neste número da Revista online PROBATUS.INF.BR, páginas 35-36.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. Rio de Janeiro: Probatus, 2003.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Brava Herança Lusitana. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-17, 10 jun. 2005.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Viva as Relações Luso-Brasileiras!: Discurso de posse na Academia Luso-Brasileira de Letras em 20 de Março de 2007. Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras, Rio de Janeiro, p. 29 - 47.
Disponível em http://www.probatus.com.br/DiscursoALBL_MarceloHdB_070320.pdf (último acesso em julho de 2023).

PAGE, Martin. A Primeira Aldeia Global: como Portugal mudou o mundo [The First Global Village: How Portugal changed the world]. 2ª. Edição. Portugal: Casa das Letras, 2008.

Leitura recomendável

"**As diferenças culturais impactam a comunicação e os relacionamentos**" de Marcelo Henriques de Brito que foi publicado na edição impressa de 2021 da Revista da Academia Luso-Brasileira de Letras (ISSN 2675-7060, v. 21, p. 47-77, 2021).
Uma versão PDF do artigo (onde também estão relacionados outros artigos e vídeos sobre o tema) pode ser obtida diretamente em: https://www.researchgate.net/publication/357258146_As_diferencas_culturais_impactam_a_comunicacao_e_os_relacionamentos
OU http://www.probatus.com.br/divulgar_Artigo_Diferen%C3%A7as-Culturais_MHdB_Revista_ALBL_2021.pdf

Recomendação de vídeos

Veja vídeos no **canal da Probatus Consultoria no YouTube**, incluindo a playlist "*Internacional com Marcelo Henriques de Brito*": https://www.youtube.com/@probatus

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Seja bem-sucedido como empresário, executivo e colaborador

Gestão de Estoques nas Cadeias de Suprimentos

Paulo Sérgio Gonçalves *

Os recentes acontecimentos no início desta década de 2020, como a pandemia e o conflito entre a Rússia e a Ucrânia, expuseram de forma inquestionável as fragilidades sistêmicas das cadeias de suprimentos.

É certo que uma análise aguçada e permamente do cenário geopolítico mundial permite, em certa medida, vislumbrar potenciais riscos no suprimento de bens e, dentro desse espectro analítico, promover estratégias de contingenciamento e mitigação, destinadas a manter a adequação dos estoques em volume suficientes para dar continuidade ao fluxo de produção e consumo desses bens.

Não vamos tratar aqui de uma abordagem sobre riscos logísticos, dado que esse tema foi abordado em vários outros artigos que poderão ser encontrados no meu Blog, cujo link disponibilizo aqui: https://professorgoncalves.blogspot.com/

Observados os espectros dos estoques, como tenho frequentemente comentado com meus alunos do IBMEC/RJ, esses estoques existem dentro de três perspectivas básicas:

Precaução

Especulação

Comercialização.

A precaução se reveste da necessidade de manter estoques uma perspectiva de escassez futura! Nesse quesito, por exemplo, em governos anteriores, era muito comum os denominados estoques reguladores para as "entre safras", destinados a conter uma possivel especulação durante o período de menor oferta de determinado produto. Essa foi uma política utilizada, por exemplo, no caso da carne bovina, em época de inflação elevada, com objetivo de manter esse produto disponível. Grandes frigoríficos armazenavam a carne bovina que passava ao "controle" do Governo Federal, objetivando regular a oferta!

A especulação ocorre em todos os segmentos do mercado, o que vai depender do exame estratégico de uma carência futura de determinado produto, motivada pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda. Um exemplo típico no contexto de uma política econômica equivocada e muito praticada no passado era o tabelamento de preços, quando os produtos magicamente sumiam das prateleiras dos supermercados, mas poderiam ser encontrados no "mercado negro", onde os especuladores auferiam grandes lucros na venda daqueles produtos.

O aspecto da comercialização destina-se a manter estoques para atender a demanda (varejo, por exemplo), em especial por não haver garantias dos suprimentos dentro de um processo contínuo que permitisse um "equilíbro perfeito" entre a oferta e a demanda. Aqui vale lembrar da necessidade da manutenção de estoques adicionais, também conhecidos como estoques de segurança, destinados a garantir o suprimento em ocasiões de aceleração do consumo ou de intercorrência da fonte supridora (atrasos, eventos adversos que impessam a entrega do produto etc.).

O fato de os mercados se expandirem muito além das fronteiras domésticas leva a necessidade de se ter um redobrado esforço para manter um adequado suprimento de bens dos mais diversos, levando em conta, hoje com maior atenção, as fontes de suprimentos desses produtos, mediante uma rigorosa observação frente aos cenários geopolíticos que se descortinam no cenário mundial. Exemplos não faltam: pandemia e seus lockdowns, conflito entre a Rússia e a Ucrânia, escalada de tensão entre a China e Taiwan (maior fabricante mundial de chips de alta tecnologia), entre tantos outros eventos que se descontinam no cenário internacional.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Para finalizar, recordo-me do meu tempo de juventude, de uma canção do compositor Geraldo Vandré, que bem se adequa ao desfecho deste texto:

"Vem, vamos embora porque esperar não é saber.
Quem sabe faz a hora e não espera acontecer!"

Referências

GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais. 6° Edição. Editora GEN, 2020.

GONÇALVES, P. S. Logística e Cadeia de Suprimentos: O Essencial. Editora Manole, 2013.

GONÇALVES, P. S. e H. SHWEMBER. Administração de Estoques: Teoria e Prática. Editora Interciência, 1979.

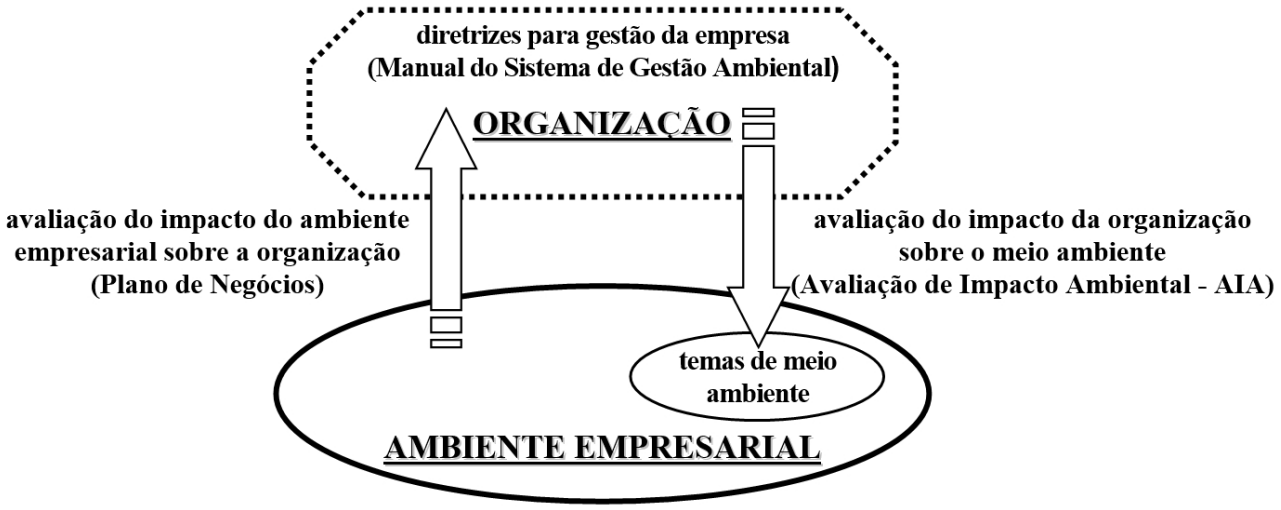
(*) Paulo Sérgio Gonçalves, Engenheiro, M.Sc. Eng. Produção COPPE-UFRJ, MBA PDG/IBMEC e Bacharel em Direito
site: http://lattes.cnpq.br/7299316044005729
http://linkedin.com/in/paulo-sérgio-goncalves-40754714
https://professorgoncalves.blogpot.com
e-mail: lavourinhapaulo@gmail.com

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Impacto do Meio Ambiente nos Negócios

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®)

O plano de negócios (ou o planejamento estratégico) tem como objetivo básico explicitar a missão, o foco e o provável desdobramento do negócio, considerando necessidades, interesses e opiniões de consumidores atuais e potenciais, além de pressões e exigências dos agentes no ambiente empresarial, que envolvem todas as pessoas físicas e jurídicas (privadas e públicas) que podem influenciar (favoravelmente ou não) o negócio, tais como: empresas concorrentes, órgãos governamentais, agências reguladoras, políticos, sindicatos e organizações da sociedade civil. Assim, um plano de negócios resulta do estudo dos impactos do ambiente empresarial sobre o negócio avaliado e sua circulação é restrita devido ao conteúdo estratégico para o sucesso empresarial.



Fonte: HENRIQUES DE BRITO (2005, Figura 1).

Figura 1 Avaliações diferentes referentes a impactos distintos

Acontece que a sociedade tem exigido a apresentação de um estudo do impacto da organização e suas atividades no seu ambiente, e, em particular, no meio ambiente, sendo exigido pela lei brasileira o "estudo de impacto ambiental – EIA", acompanhado do "relatório de influência no meio ambiente – RIMA" (*). Embora aparentemente haja uma redundância na composição da expressão "meio ambiente", por conter duas palavras com significados similares, é importante que haja uma distinção entre "meio ambiente" e "ambiente empresarial".

Ainda que o "ambiente empresarial" possua mais elementos do que somente o "meio ambiente", conforme a definição legal ou a definição conforme a norma ISO 14001, a tendência é crescentemente incluir no conceito de meio ambiente todos os elementos do ambiente empresarial. Todavia, mesmo que um plano de negócios e uma "Avaliação de Impacto Ambiental – AIA" divulguem aspectos distintos, há elementos em comum, o que pode levar uma organização a revelar aspectos sigilosos ao apresentar uma AIA.

Embora o plano de negócios, expondo impactos do ambiente empresarial sobre um negócio, não deva ser considerado como sendo o inverso da AIA, expondo impactos do negócio sobre o meio ambiente, no âmago de ambos os documentos é requisitada uma descrição do que pode acontecer a fim de evitar eventos inesperados e aproveitar melhor oportunidades não evidentes, apesar da incerteza de que as informações explicitadas sejam corretas, completas e indiquem o que efetivamente pode ocorrer.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Se, entretanto, a realidade futura não corresponder ao especificado no plano de negócios, em tese somente o empreendedor e seus parceiros arcarão com as conseqüências. Por outro lado, se a realidade futura não corresponder ao especificado em uma AIA, além da sociedade eventualmente ser prejudicada e do empresário ter que reparar danos e pagar indenizações, provavelmente o empresário ainda poderá ser acusado por alguns de má fé na elaboração e na divulgação da AIA.

Este é um impacto crescente da sociedade sobre as atividades empresariais, o que demonstra a importância de não esquecer ou omitir impactos ambientais significativos.

Justifica-se, assim, a importância dos empresários terem uma visão sistêmica e crítica dos mais variados motivos que aumentam a repercussão da questão ambiental durante a concepção, a apresentação e a defesa de uma AIA. As discussões não são apenas técnicas, uma vez que participam dos julgamentos, inevitavelmente subjetivos, pessoas e grupos cujos interesses e expectativas dificultam atividades empresariais que fomentam oportunidades de emprego e renda.

Considerando o impacto da pobreza sobre o meio ambiente, há uma incoerência quando uma legislação rigorosa e funcionários públicos, zelosos no cumprimento do dever, decidem verificar com rigor os impactos que empreendimentos da economia formal causam ao meio ambiente, enquanto a mesma legislação e os mesmos funcionários mostram-se impotentes ou omissos diante dos terríveis danos ambientais acarretados pela população pobre, como aquela residente em favelas localizadas nas encostas de morros e nos manguezais, como registrei no livro "Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política".

Esta assimetria no tratamento em nada contribui para desestimular a informalidade e a ilegalidade, além de ameaçar tanto a sobrevivência de negócios existentes quanto a prosperidade num "ambiente empresarial", onde regras equilibradas, exeqüíveis e estáveis devem assegurar o equilíbrio no "meio ambiente".

Artigo originalmente publicado em: HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Impacto do Meio Ambiente nos Negócios. seção Opinião. Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, p. A-19, 17 nov. 2005.

(*) Consulte dois artigos de minha autoria apresentados em congresso em 2005 (Henriques de Brito, 2005) e também o artigo "*Esquema para avaliar impactos ambientais – Framework for environmental asssessment*" que está neste número da Revista online PROBATUS.INF.BR, v. 2, n.5, p. 31-34, 2023.

Referências

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Esquema holístico para avaliação de impactos ambientais. In: VIII ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. VIII ENGEMA, 2005. ISBN 85-89585-03-4.
O arquivo com o artigo completo e os slides da apresentação está disponível no portal ResearchGate em: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.12358.14408

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Sistematização de motivos que destacam temas ambientais. In: VIII ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. VIIII ENGEMA, 2005.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. Probatus, 2003.

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

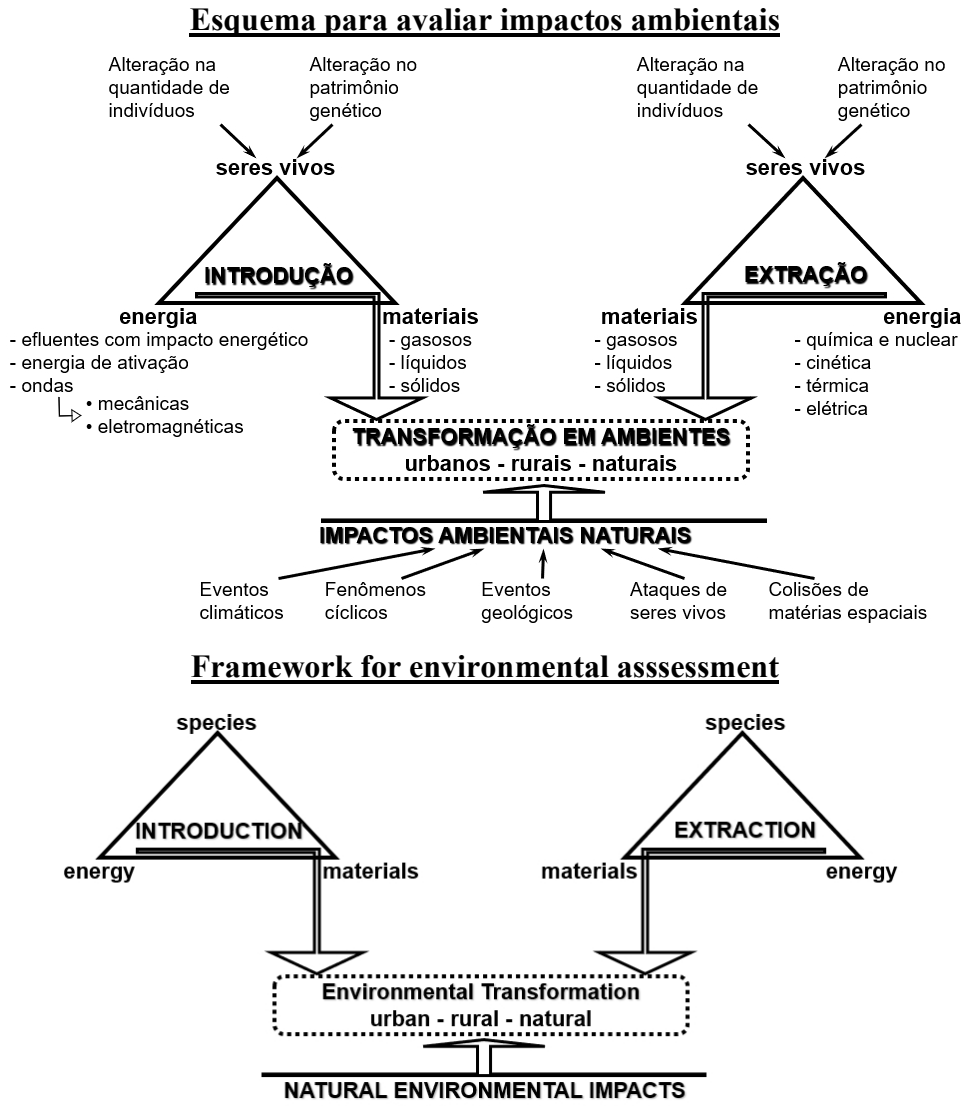
Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Veja imagens que esclarecem mais do que palavras e textos

Esquema para avaliar impactos ambientais – Framework for environmental asssessment

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

Impactos ambientais naturais contribuem de forma isolada, cumulativa ou sinérgica com impactos ambientais antrópicos (ou seja, impactos causados por atividades humanas) para transformar ambientes (urbanos, rurais e naturais), conforme ilustra a Figura 1. Observando que extrair é a ação inversa a introduzir, os impactos antrópicos envolvem a introdução e a extração de materiais (sólidos, líquidos ou gasosos), energia (transmitida com ou sem transferência de materiais) e seres vivos. Uma vez que o esquema está detalhado em Henriques de Brito (2005), cabe neste espaço tecer comentários gerais para motivar a leitura do texto principal e original.



Fonte: a partir de conteúdo em HENRIQUES DE BRITO (2005, Figura 2, Figura 3 e Figura 4).

Figura 1 Esquema para classificar aspectos e impactos ambientais

A Figura 1 diferencia seres vivos de materiais e energia. De fato, uma importante característica de seres vivos é sua notável convivência da matéria com a energia, coordenada de tal forma que, em geral, um ser vivo apresenta condições de promover sua reprodução isoladamente (reprodução assexuada) ou com um parceiro da mesma espécie (reprodução sexuada). Adicionalmente, os

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

processos energéticos no interior dos seres vivos são capazes de promover diferentes transformações na matéria, sem comprometer a integridade do todo. O ditado latim "*mens sana in corpore sano*" (mente sadia em corpo sadio) realça a integração de matéria e energia em seres humanos. Só que a forma pela qual a energia é estruturada e integrada ao corpo humano e de outras espécies ainda não é completamente conhecida, muito embora a milenar técnica da acupuntura trate a saúde pela regulagem dos fluxos de energia que circulam pelo corpo (meridianos). Enfim, ao contrário da matéria abiótica, seres vivos (matéria biótica) podem se transformar, se multiplicar e interagir com outros seres vivos, além de gerar impactos no meio abiótico. Por exemplo, o crescimento de uma floresta libera de forma gradual a água da chuva (efeito esponja) e, assim, evita a lixiviação do solo. Foge ao escopo deste artigo exemplificar todas as formas possíveis de introdução e extração de materiais, energia e seres vivos, mas vale observar exemplos na Figura 2 ao final deste texto.

Independentemente da ocorrência de intervenções humanas (ações antrópicas), o meio ambiente pode ser alterado pela ocorrência dos impactos ambientais naturais. Pouco pode ser feito para impedir uma nova ocorrência, com seus benefícios ou danos, ainda que alguns impactos em ambientes naturais possam resultar de desequilíbrios já causados por outras atividades humanas, notadamente ataques de seres vivos e mudanças climáticas.

É fundamental investigar a ocorrência de impactos ambientais naturais adversos nos locais onde serão construídos empreendimentos, os quais, se forem danificados, agravam as conseqüências da ocorrência de um impacto ambiental natural. Exemplificando, pode ser desaconselhado construir centrais nucleares em locais sujeitos a violentos furacões, erguer barragens hidroelétricas em áreas sujeitas a fortes terremotos ou ainda localizar laboratórios de biotecnologia próximos a vulcões que podem entrar em erupção.

Quanto mais cedo puder ser estimada a ocorrência de um impacto ambiental natural, mais tempo estará disponível para tomar providências que reduzam as conseqüências adversas. Em alguns casos, é preciso deslocar a população e os seres vivos, antes do referido impacto ambiental natural afetar a região. Algo similar à atitude bíblica de Noé e sua arca. Ser surpreendido pelo impacto ambiental natural adverso é tão lamentável quanto a ocorrência do próprio impacto. Seria menor o número de mortos e feridos, se as pessoas no Sudeste Asiático em dezembro de 2004 tivessem sido alertadas sobre a inevitável formação do tsunami, embora lamentavelmente não teria sido possível impedir os graves estragos.

É preciso estimar e descrever como os impactos ambientais naturais e os impactos antrópicos transformam ambientes urbanos, rurais e naturais. Os ambientes urbanos correspondem aos ambientes onde é grande a densidade demográfica de seres humanos, que estão ocupados em atividades industriais (setor secundário), atividades comerciais e atividades de prestação de serviços (setor terciário). A análise pode distinguir os ambientes internos dos ambientes externos ao considerar a existência de uma fronteira física ou abstrata. Os ambientes rurais (não-urbanos) são ambientes de baixa densidade demográfica nos quais são desenvolvidas atividades extrativistas e agropecuária (setor primário). Pode ser feita uma subdivisão entre ambientes terrestres e ambientes aquáticos. Nos ambientes naturais, a presença de seres humanos é praticamente inexistente, pois são locais ermos, de difícil acesso e com condições naturais pouco favoráveis para a fixação de residência, embora possa haver um grande potencial econômico. Dentro de cada ambiente, podem em paralelo ocorrer três tipos de transformações, nomeadamente: modificação no cenário (ou paisagem), alteração da biodiversidade e mudanças no uso.

A seguir estão os "Quadros da Metodologia para AIA", que devem ser preenchidos à medida em que aspectos ambientais forem lembrados ou identificados. Ao indicar transformações em ambientes, preenche-se uma matriz. No que for registrada uma dada transformação de um ambiente (urbano, rural ou natural), que seja uma conseqüência de um ou mais impactos antrópicos ou naturais, é importante refletir quais seriam as causas (isto é, quais seriam as introduções, extrações ou fenômenos naturais), verificando se tais causas já foram registradas. Por outro lado, no que for lembrado ou identificado um aspecto ambiental, deve se refletir quais seriam as transformações (sobre o cenário, sobre a biodiversidade ou sobre o uso) e onde estas transformações ocorreriam (ambiente urbano, rural ou natural), verificando se

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

tais conseqüências já foram registradas. A metodologia propõe que sejam simultâneas a avaliação e o registro das origens e das conseqüências de impactos ambientais. Fazendo uma analogia, da mesma forma que, no lançamento contábil, cada débito decorre de um ou mais créditos, cada tipo de transformação sobre um ambiente decorre de um ou mais impactos naturais ou antrópicos.

Relacionar emissões antrópicas *(Causas)*

a) materiais		
	gasosos	(ex.: NOx e CFC)
	líquidos	(ex.: esgoto doméstico e agrotóxicos)
	sólidos	(ex.: lixo doméstico e rejeitos industriais)
b) energia		
	efluentes com impacto energético	(ex.: água de resfriamento e emissão de vapor)
	ondas mecânicas	(ex.: ruídos e vibrações)
	ondas eletromagnéticas	(ex.: emissão de luz e radiação)
	energia de ativação	(ex.: balões e bombas)
c) seres vivos		
	alteração na quantidade de indivíduos	(ex.: monocultura e clonagem)
	alteração no patrimônio genético	(ex.: transgênicos e cultivares)

Relacionar extrações antrópicas *(Causas)*

a) materiais		
	gasosos	(ex.: gás natural e metano)
	líquidos	(ex.: água e petróleo)
	sólidos	(ex.: areia e minérios)
b) energia		
	térmica	(ex.: coletor solar e geotermia)
	elétrica	(ex.: célula fotovoltaica)
	cinética	(ex.: ventos e marés)
	química e nuclear	(ex.: combustão e fissão nuclear)
c) seres vivos		
	alteração na quantidade de indivíduos	(ex.: caça e pesca)
	alteração no patrimônio genético	(ex.: substituição de floresta por pasto)

Relacionar eventos naturais pertinentes *(Causas)*

a) eventos climáticos	(seca, chuvas, raios, ventos, furacões e inversão térmica)
b) fenômenos cíclicos	(maré, El Niño, La Niña, Föhn nos Alpes, Monção na Ásia e Eras Glaciais)
c) eventos geológicos	(erupção vulcânica, terremoto, maremoto e tsunami)
d) ataque de seres vivos	(micróbios, insetos e tubarões)
e) colisão de matéria espacial	(queda de asteroide e chuva de meteoros)

Relacionar as transformações em ambientes *(Consequências)*

	modificação no cenário	**alteração biodiversidade**	**mudança no uso**
a) urbano (interno e externo)	(ex.: área aterrada)	(ex.: aumento nos insetos)	(ex.: parque vira lixão)
b) rural (terrestre e aquático)	(ex.: voçoroca)	(ex.: perda de mata ciliar)	(ex.: pecuária extensiva ao invés de floresta)
c) natural	(ex.: local mais quente)	(ex.: desmatamento)	(ex.: reserva natural invadida pelo turismo)

Fonte: HENRIQUES DE BRITO (2005, seção 5).

Figura 2 Quadros da Metodologia para AIA (“Avaliação de Impactos Ambientais”)

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

O objetivo do artigo de Henriques de Brito (2005) é, portanto, apresentar e descrever um esquema holístico inovador que relaciona sob forma de rede os mais variados problemas ambientais: os diversos tipos de poluição (exemplos: ar, água, solo etc.), os diversos tipos de extrações (exemplos: água, petróleo, desmatamento, biodiversidade etc.) e as diversas transformações que podem suceder nos espaços urbanos, rurais e naturais. É proposta uma figura para ser usada ao avaliar impactos ambientais (benéficos ou adversos) de produtos específicos (incluindo uma análise do ciclo de vida), de processos de produção ou de organizações como um todo. Conseqüentemente, o esquema holístico pode ajudar na identificação de vulnerabilidades, oportunidades e ameaças sob o aspecto ambiental.

Além do referido esquema possivelmente facilitar a repartição da tarefa de avaliação de impactos ambientais entre especialistas, o emprego da metodologia deve facilitar o trabalho de síntese das suas contribuições. Adicionalmente, o esquema holístico pode contribuir para tornar mais acessível a explanação dos problemas e desafios ambientais em cursos de educação ou gestão ambiental para profissionais e estudantes dos mais variados níveis.

Concluindo, apresentei o esquema holístico (Figura 1) e a metodologia (Figura 2) para avaliação ambiental no VIII ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, realizado em 2005 no Rio de Janeiro. Constatei ao longo desses quase 20 anos o quanto o conteúdo da publicação permanece útil, inclusive considerando o crescimento da implementação nas organizações de políticas ESG (sigla que resulta dos termos Environmental, Social, and Governance). É esperado que nestas organizações os processos sejam mais eficientes e eficazes, gerando bens e serviços com melhor qualidade, além de que sejam evitadas reclamações, multas e disputas judiciais decorrentes de uma gestão ambiental inadequada, condições inaceitáveis de trabalho e segurança e também de desrespeito aos investidores, sobretudo aqueles com participação minoritária. Um desempenho empresarial melhor e menos polêmico deve satisfazer clientes, clientes em potencial e a opinião pública, o que pode eventualmente aumentar a entrada de caixa e os lucros, reduzir o custo de financiamentos e atrair investidores.

Referências

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política. Probatus, 2003.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Esquema holístico para avaliação de impactos ambientais. In: VIII ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. VIII ENGEMA, 2005. ISBN 85-89585-03-4.
O arquivo com o artigo completo e os slides da apresentação está disponível no portal ResearchGate em: http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.12358.14408

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Seção: Inspire-se com sugestões em resenhas para ler livros e ver filmes

Um olhar sobre o livro "A Cidade e As Serras" de Eça de Queirós.

Marcelo Henriques de Brito (PROBATUS®) *

No contexto do início de junho ser comemorado o "*Dia Mundial do Meio Ambiente*" (5 de junho) e o "*Dia de Portugal, Dia de Camões e das Comunidades Portuguesas*" (10 de junho), vale relembrar que Eça de Queirós (1845 - 1900) escreveu o livro "A Cidade e As Serras". Este livro publicado em 1901 antecipa um debate ambiental ainda atual sobre urbanização e vida rural - sendo assim uma obra com um viés ambiental – e, ao mesmo tempo, proporciona uma reflexão sobre pertencimento e origens familiares - sendo assim uma obra que demonstra o quanto Eça de Queirós (com sua origem e influência luso-barsileira) registra claramente o seu apreço por Portugal, ainda que ele tenha tido uma visão crítica das suas instituições ao longo de suas obras.

EÇA DE QUEIRÓS. A Cidade e as Serras: com biografia do autor e índice active. Mogul Classics, 2015.

José Maria Eça de Queirós nasceu em 25 de novembro de 1845 na cidade de Póvoa de Varzim em Portugal, sendo filho de José Maria Teixeira de Queiroz, nascido no Rio de Janeiro, e da portuguesa Carolina Augusta Pereira de Eça. Seus pais se casaram quatro anos após o nascimento de Eça de Queiroz, que aparentemente foi criado por uma ama brasileira nordestina. Assim, Eça de Queirós foi formado com um espírito luso-brasileiro desde seu nascimento e é muito lido e apreciado no Brasil também. Ele se formou em direito em Coimbra em 1866 e iniciou em 1871 uma carreira consular, o que lhe deu uma exposição internacional. Casou com 41 anos em 1886, antes de publicar Os Maias (1889), e depois de escrever outras obras marcantes e polêmicas, tais como: O Crime do Padre Amaro (1875) e O Primo Basílio (1878). Esses três romances embutem ataques contundentes à sociedade monárquica (Os Maias), à instituição da igreja (O Crime do Padre Amaro) e à pequena-burguesia (O Primo Basílio). Morreu em 16 de agosto de 1900 em Paris.

Em 1901, foi publicada postumamente "A Cidade e as Serras", cujo enredo é a trajetória do protagonista, Jacinto, que nasceu e sempre viveu de renda num palácio em Paris, Campos Elísios 202, na casa comprada por seu avô, auto-exilado de Portugal. Seu pai morreu pouco antes de Jacinto nascer. Sua mãe era filha de emigrantes também. Jacinto teve uma vida doce (sendo

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

chamado "Príncipe"), morando com luxo em Paris e sendo grande apreciador da civilização a ponto de afirmar que: "*O homem só é superiormente feliz quando é superiormente civilizado*" (capítulo I).

Ao reencontrar o amigo Jacinto após 7 anos, José Fernandes se espantou com a evolução da casa 202 e observou uma ambivalência: a civilizada alegrava e aturdia Jacinto, sobretudo após "*tantos desastres humilhadores*" na casa (resumidos no início do capítulo 5). Jacinto decide acompanhar exumação dos ossos dos familiares e, assim, ir ao casarão em Tormes, que sofreu com uma tormenta e precisou de reformas. O local era desconhecido para Jacinto, porém conhecido por José Fernandes, que visitava com alguma freqüência seus parentes em Guiães em Portugal.

Encantado com a natureza e o ambiente em Tormes, Jacinto começa a fazer melhorias, inclusive sociais, e encontra o amor de Joaninha, com quem se casa e tem um filho e uma filha. José Fernandes, primo de Joaninha, imita o amigo em equilibrar a vida e também decide deixar "*a indiferença e a pressa das cidades*" ... "*das amarguradas ilusões e de falsas delícias*".

A trama de "A Cidade e as Serras" é atemporal, mas está inserida no contexto histórico de Portugal (consulte Page, 2008). O conturbado século XIX iniciou com as Guerras de Napoleão e a vinda da corte para o Brasil com apoio britânico em 1807. Já em 1890, houve o chamado Ultimato Inglês, que impediu Portugal de ter um território contíguo de costa a costa na África, unindo Angola e Moçambique. Adicionalmente, no século XIX ganhava força em Portugal movimentos em prol da república e do socialismo, o que pode explicar a seguinte alusão de Eça de Queiroz no Capítulo VII: "*Em Politica era pelos Principes; e todos os outros «horrores», a Republica, o Socialismo, a Democracia que se não lava, os sacudia risonhamente, com um bater de leque*".

Enfim, "A Cidade e as Serras" é uma obra simples, muito densa em conceitos com uma narrativa caprichada e bela. O texto traz uma discussão velada sobre a situação do emigrante com seu desafio de encontrar e valorizar suas raízes. A tese do livro "A Cidade e as Serras" talvez possa ser a constatação de que mais tecnologia e consumo não geram necessariamente mais felicidade, o que, na essência, é o que devemos almejar, pois Eça de Queiroz ao longo do livro leva a reflexão se é pertinente a afirmação exposta logo no capítulo I:

"*O homem só é superiormente feliz quando é superiormente civilizado*".

Referências

EÇA DE QUEIRÓS. A Cidade e as Serras: com biografia do autor e índice active. Mogul Classics, 2015.
A obra encontra-se em domínio público com e-book também disponível para download em diversos sites da internet.

PAGE, Martin. A Primeira Aldeia Global: como Portugal mudou o mundo [The First Global Village: How Portugal changed the world]. 2ª. Edição. Portugal: Casa das Letras, 2008.

(*) Marcelo Henriques de Brito, Administrador, Técnico em Contabilidade e Engenheiro, Ph.D., CFP®.
site: http://lattes.cnpq.br/2930473403013872
http://linkedin.com/in/probatus
www.probatus.com.br
e-mail: marcelohdb@probatus.com.br

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Entre Universos Paralelos e Auditorias Fiscais: Uma Análise de 'Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo'

Marcos Felipe Silva Macedo *

O filme "Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo" foi o ganhador do Oscar de Melhor Filme de 2023. E não à toa, pois além de sua cinematografia fantástica, o filme traz consigo temas que retratam os dilemas e questões que permeiam o cotidiano de todos indivíduos da sociedade atual.

A trama consiste em mostrar Evelyn Quan (Michelle Yeoh), uma imigrante sino-americana, que administra junto com seu marido uma lavanderia, que está em processo de auditoria pela autoridade tributária. E no caminho para a reunião com uma auditora, ela descobre que precisa acessar versões de si mesma em outros universos paralelos, para tentar deter uma terrível entidade multiversal.

No filme, é retratado o descontrole e a falta de organização financeira de Evelyn Quan quanto ao seu negócio, onde a personagem confunde seu patrimônio com o de sua empresa, utilizando o caixa da lavanderia para outros fins que não são a sua manutenção, chamando assim a atenção da autoridade tributária para que a personagem explique os gastos e pague os tributos devidos.

Todo o ocorrido com a autoridade tributária poderia ter sido evitado, caso a personagem entrasse em contato com um profissional da contabilidade, que poderia lhe auxiliar a organizar as contas da lavanderia e mostrar como separar a pessoa física da pessoa jurídica, que é sua empresa. E assim, tentar ao máximo cumprir as exigências da legislação tributária, para evitar imprevistos e eventuais multas por qualquer descumprimento das normas vigentes.

Seria igualmente possível aplicar a lógica do controle interno em suas contas para poder acompanhar a evolução das receitas e traçar estratégias para aumentá-la e igualmente analisar seus custos, detectando se haveria algo que pudesse ser reduzido. Seria também recomendável poder compor uma reserva para possíveis investimentos futuros ou qualquer outro planejamento que se deseja fazer.

Adicionalmente, o filme apresenta que, na vida, há momentos em que não temos controle sobre as situações que nos ocorrem. Evelyn Quan durante a trama vê seu casamento ruir com um pedido de divórcio e tem que lidar com o conflito geracional entre sua filha, que é homossexual, e seu avô (o pai de Evelyn).

E ao entrar em contato com o multiverso, ela vislumbra suas outras versões que percorreram caminhos diferentes por terem feito escolhas distintas da dela, como exemplo, vemos uma versão dela em que, ao recusar-se a casar, se torna uma atriz hollywoodiana aclamada. E todos esses possíveis universos a fazem questionar tudo pelo que passou e pelo que passa, e até o sentido de sua vida até então.

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Após o clímax emocional de todos esses questionamentos, Evelyn pode perceber que apesar de não ter o controle das situações externas, ela pode controlar a forma como reage a elas. E aceita todas suas decisões que a levaram a ser quem ela é no momento atual e assim definir os significados de sua vida, buscando melhorar a relação que tem com sua família e as outras pessoas a sua volta.

"Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo" pode ser um filme complexo ou até extravagante, mas carrega em si muitas lições importantes sobre a vida. Seja na área financeira, onde podemos ver o que acontece quando perdemos o controle das finanças de um negócio, como também na esfera pessoal, onde enfrentamos incertezas e acontecimentos imprevisíveis. Mesmo que não possamos nos preparar para o que se apresenta, a reflexão sobre nossas reações e a capacidade de definir o sentido de nossas vidas são aspectos essenciais para nos tornarmos pessoas melhores.

Referência do trailer do filme citado

Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo https://youtu.be/kULcXm9V7aY

(*) Marcos Felipe Silva Macedo, Contador.
site: http://lattes.cnpq.br/5065859241166509
https://linkedin.com/in/marcos-felipe-silva-macedo
e-mail: marcos.m0831@outlook.com

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Capitalismo de Vigilância

Paulo Sérgio Gonçalves [*]

ZUBOFF, Shoshana. A Era do Capitalismo de Vigilância. Editora Intrínseca, 2021.

Fala-se muito da China e seu regime totalitário com seu Big Brother de reconhecimento facial, mas esquecemos que o "Capitalismo de Vigilância" (termo cunhado por Zuboff) está presente em todos os nossos movimentos quando estamos acessando ou manuseando um dispositivo eletrônico móvel ou fixo!

Sem nos darmos conta, as Bigs Tech vêm assumindo um "controle" elevado e um poder desmedido e com isso podem manipular milhares de cidadãos, como foi o caso do Brexit e o escândalo da Cambridge Analytica e, nesse processo, promover os frequentes "cancelamentos" ou "desmonetização" de redes sociais.

Possuindo censura própria, perpetradas com algoritmos de "*machine learning*", há uma sedução para que totalitaristas passam a controlar e definir o que pode e não pode ser veiculado nas redes sociais, numa afronta à liberdade de expressão e ao exercício de direitos individuais, dentro de uma cultura democrática.

Nesse sentido, recomendamos a leitura do livro de Shoshana Zuboff denominado "A Era do Capitalismo de Vigilância", publicado no Brasil pela Editora Intrínseca.

Nota: O autor desta resenha não recebe qualquer subsídio da editora ou autora, fazendo esses comentários por mero prazer de informar.

Referências

ZUBOFF, Shoshana. **A Era do Capitalismo de Vigilância**. Editora Intrínseca, 2021.

(*) Paulo Sérgio Gonçalves, Engenheiro, M.Sc. Eng. Produção COPPE-UFRJ, MBA PDG/IBMEC e Bacharel em Direito
site: http://lattes.cnpq.br/7299316044005729
http://linkedin.com/in/paulo-sérgio-goncalves-40754714
https://professorgoncalves.blogpot.com
e-mail: lavourinhapaulo@gmail.com

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Sobre o objetivo da revista PROBATUS.INF.BR e sua linha editorial

Seguem os comentários redigidos para a apresentação da primeira edição da Revista online PROBATUS.INF.BR pelo editor-responsável, Marcelo Henriques de Brito, os quais continuam a orientar os artigos das próximas edições.

O objetivo da Revista online PROBATUS.INF.BR com periodicidade bimestral é prover conteúdo técnico científico com informações úteis, atemporais, objetivas e sem qualquer vínculo com religiões, ideologias ou grupos político-partidários de forma a inspirar o leitor a refletir ideias, selecionar alternativas e tomar decisões pessoais ou empresariais que promovam o seu sucesso e bem-estar. Não há nenhuma intenção de propor ou induzir o leitor a tomar algum tipo de decisão. Persiste o cuidado do corpo editorial da revista em não publicar artigos que poderiam sugerir, insinuar ou criticar a implementação tanto de políticas públicas quanto de certos tipos de acordos internacionais, pois tais artigos violariam o princípio editorial já estabelecido Ressalta-se que a Revista online PROBATUS.INF.BR, o corpo editorial e os autores de artigos não se responsabilizam por ganhos ou perdas de qualquer natureza em decorrência do uso parcial ou total das informações apresentadas nesta publicação.

Os temas tratados na Revista online PROBATUS.INF.BR enfatizam a importância da análise com visão ampla, com foco multidisciplinar e com entendimento local e internacional. Há sete seções diferentes que poderão conter um ou mais artigos. A tabela abaixo sinaliza o tipo de conteúdo espearado para cada seção.

Tabela 1 – Exemplos de conteúdo por seção na Revista online PROBATUS.INF.BR

SEÇÃO	EXEMPLOS DE CONTEÚDO
cuide dos seus orçamentos, de seus investimentos e de suas empresas	finanças pessoais, finanças comportamentais, finanças corporativas, análise de investimentos, gestão de portfólio de investimentos, gestão de riscos
comunique e compartilhe conhecimento, hábitos e informações	comunicação, educação, aprendizagem ativa, metodologias de pesquisa e desenvolvimento
inove para empreender	empreendedorismo, inovação, criatividade e casos de desenvolvimento científico e tecnológico
relacione-se bem em um mundo com diversidade	relações internacionais, diversidade cultural, métodos para análise de conjunturas, processos de internacionalização, comércio exterior
seja bem-sucedido como empresário, executivo e colaborador	gestão empresarial, vida corporativa, orientação profissional, gestão de carreira, recursos humanos
veja imagens que esclarecem mais do que palavras e textos	seção com esquemas, figuras ou slides em versão bilíngue (português e inglês), eventualmente acompanhados de textos muito curtos
inspire-se com sugestões em resenhas para ler livros e ver filmes	recomendação de filmes ou livros não necessariamente recém lançados, eventualmente com acréscimo de mais informações que incentivem uma reflexão

Faz parte da linha editorial que os artigos sejam curtos com linguagem acessível a diversos públicos no contexto de popularização de assuntos em finanças, gestão, ciência e tecnologia. Ao final de cada artigo, existe a possibilidade de indicação de referências (links) a outras publicações para acesso a fatos, dados e informações com mais detalhes.

Serão apreciadas nas próximas edições contribuições de artigos elaborados por outros profissionais ou estudantes desde que o assunto se enquadre em uma das sete seções e respeite a linha editorial da revista, tanto com relação ao conteúdo do artigo, quanto com relação ao formato do artigo, que precisa ser aplicável e curto (até aproximadamente 1500 palavras, ressalvando casos especiais). É fundamental citar referências no corpo do texto e também prover uma relação bibliográfica ao final de cada artigo, eventualmente com sugestões de leitura. Os autores precisam informar a sua qualificação (e titulação) em uma única linha e simultaneamente fornecer a indicação de um ou mais sites, sendo obrigatório o Currículo Lattes, onde há um detalhamento completo e com efeitos legais.

As opiniões e as interpretações dos autores não expressam necessariamente perspectivas ou pontos de vista da Revista online PROBATUS.INF.BR nem de seu Conselho Editorial.

A submissão de artigos é feita pelo e-mail: contato@probatus.inf.br

Dezembro 2022

Revista online PROBATUS.INF.BR ISSN 2965-0070
Uma contribuição da PROBATUS® Consultoria Ltda
(www.probatus.com.br)
para disseminar sabedoria e conhecimento a fim de
inspirar decisões para o sucesso pessoal e empresarial.

Mensagem inspiradora para reflexão

"Tão forte é a tradição
que as gerações futuras sonharão com aquilo
que elas nunca viram".

CHESTERTON, G. K.. William Cobbett, 1925.

"*So strong is such tradition that later generation will dream of what they have never seen*".

CHESTERTON, G. K.. William Cobbett, 1925.