

# ESTUDOS E NEGÓCIOS

Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL

Julho a Dezembro de 2023 | n° 35 | Ano 18  
ISSN 1981-3791

## Significação da Aprendizagem por Meio do Uso de Jogos

MONO  
IC  
TCC PP

DIREITO EM PAUTA  
LANÇAMENTOS  
E MUITO MAIS...



**Strong**  
Business School



# EXPEDIENTE

## **Estudos e Negócios - 2023 - n° 35**

ISSN 1981-3791

## **Publicação da Strong Business School**

Ano 18 - n° 35 - Julho a Dezembro

## **Conselho Editorial**

Período de vigência: Julho a Dezembro de 2023

## **Mantenedor**

Prof. Sergio Tadeu Ribeiro

## **Diretor Acadêmico**

Prof. Eduardo Becker

## **Coordenadores de Curso**

Prof. Edson Paiva Dias

Prof. Getulio Pereira Junior

Prof. Rogério Salles (Santos)

Prof. Marco Antonio Frabetti

## **Conselho Editorial**

Prof. Alexandre de Almeida

Prof. Cláudio César Gonçalves

Profa. Danielle Guglieri Lima

Prof. Luciano Schimitz

Prof. Marcos Calil

## **Coordenação Editorial e Editora**

Profa. Danielle Guglieri Lima

## **Apoio Editorial**

Mônica Patrícia Monteiro

## **Projeto Gráfico e Editoração**

Studio Vibrare

## **Estudos e Negócios**

## **Revista da Strong Business School**

## **Santo André**

Av. Industrial, 1455 - Bairro Jardim

09080-500 - Santo André - SP

Tel.: 55 11 4433.6161

estudosenegocios@esags.edu.br

## **Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 175 - Paquetá

11015-001 - Santos - SP

Tel: 55 13 2127-0003

## **[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)**

A Strong Business School, em suas revistas, respeita a liberdade intelectual dos autores, publicando integralmente os originais enviados, sem com isto, concordar ou discordar com as opiniões expressas.

# SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b>	05	<b>LANÇAMENTOS</b>	80
<b>TC - ADM - ABC</b>	06	<b>Lançamento de Livros, por Professores da Strong Business School</b>	
<b>Petbox: Vending Machine para Pets</b>		> Jarbas Thauanahy Santos de Almeida	
> Amanda da Rocha Pitao Durval, Deborah Carollo Waisberg, Fernanda Alves Brissi, Gabriel Ferreira Bonoli, Heloísa Belmonte, Vanessa Silva		Euzébio Jorge Silveira Sousa	
		Getulio Pereira Junior	
		Fernando Schwarz Gaggini	
<b>TC - ADM - SANTOS</b>	13	<b>DIREITO EM PAUTA</b>	83
<b>Unique Consultoria</b>		<b>O Código de Defesa do Consumidor e a Lei dos Planos de Saúde</b>	
> Davi Uechi Ibrahim Ribas, Gabriel Leoni de Oliveira Penha e Vinicius de Gouveia Ferreira Nunis		> Prof. Me Marco Antonio Frabetti	
<b>TCC - CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	32	<b>ARTIGO</b>	85
<b>A Percepção dos Peritos Contadores em Relação aos Softwares de Gestão ERPS Utilizados em seus Escritórios de Perícia</b>		<b>Desenvolvimento Financeiro, 1945-1989</b>	
> Bianca Simões Corrêa de Melo		> Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School.	
<b>TCC - PP</b>	45	<b>CEN</b>	103
<b>Dr. Consulta</b>		<b>Consultoria Realizada na Empresa Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda. pela Lighthouse Consulting Group (LCG)</b>	
> Beatriz Lopes dos Santos, Caio Luzetti Garcia da Silva, Helena David Gonzaga do Nascimento, Lucas Vinicius dos Santos Moreira Pinto, Matheus Cavalcante Rapozo da Silva e Stephanie Caroline Nogueira.		> Artur Heiji Nochi Suzuki, Cauê Pala Silvestre, Giovanni Pavani Esperança, Guilherme Kohn Rose Tremeschini, Lais Matos Belisario da Silva, Maria Isabela Fernandes, Rodrigo Rodrigues Oliveira.	
<b>MONO</b>	49	<b>DICA DO ESPECIALISTA</b>	116
<b>O Desempenho do Índice de Desenvolvimento Humano: Uma Discussão Sobre o Período entre 2019 E 2022</b>		<b>O que é Perícia Judicial?</b>	
> Elina Adaline dos Santos Teixeira		> Adm. Fernando Arias	
<b>CAPA</b>	60	<b>NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS</b>	117
<b>Significação da Aprendizagem por Meio do Uso de Jogos</b>			
> Profª. Dra. Danielle Guglieri Lima e Prof. Me. Alexandre de Almeida			
<b>IC</b>	72		
<b>A Influência do Marketing Digital na Indústria Cosmética</b>			
> Bianca Maria Friggi Damasceno, Guilherme de Souza Ferreira Simão, Lucas Vandarte Magarotto e Patrícia de Andrade Pereira			

# O MERCADO PREFERE QUEM TEM MAIS QUE MBA. PREFERE FGV.

Conte com o amplo portfólio  
da melhor escola de negócios do Brasil  
(ranking da Eduniversal 2020).

**Escolha sua área de conhecimento:**

Administração Pública | Direito | Economia e Finanças  
Estratégia e Negócios | Gestão de Setores Específicos  
Liderança e Pessoas | Marketing e Vendas  
Relações Internacionais | Tecnologia e Ciência de Dados

**PRESENCIAL** **ONLINE** **LIVE** **SEMIPRESENCIAL**



Conheça nossos  
cursos de MBA e PÓS:  
**strong.com.br**



**EDUCAÇÃO  
EXECUTIVA**

**CONVENIADA**

# EDITORIAL

Caros leitores, é com grande satisfação, que apresento o trigésimo quinto número da Revista Estudos e Negócios – Revista da STRONG BUSINESS SCHOOL, cujo tema de **Capa**, conta com o texto dos professores Alexandre de Almeida e Danielle Lima, intitulado SIGNIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM POR MEIO DO USO DE JOGOS, com o objetivo de verificar a possibilidade da utilização do jogo digital no dia a dia da sala de aula como ferramenta estratégica para o ensino.

A produção de conhecimento neste semestre, como sempre, se deu de maneira grandiosa e proporcionou elevada aprendizagem, a começar com os trabalhos de finalização de curso, de todos os cursos que tiveram turmas formadas no referido período. O **TCC de Publicidade e Propaganda**, denominado DR CONSULTA, pela Agência Flying Whale Propaganda, criada, de maneira fictícia para tal fim; o **TCC de Administração do campus Santo André**, que consistiu em um plano de negócios intitulado PETBOX e o do **campus Santos**, representado pela idealização de uma empresa de consultoria, denominada UNIQUE CONSULTORIA; finalmente o trabalho de mesmo formato, o **TCC de Contabilidade**, que trata de maneira muito específica acerca da PERCEPÇÃO DOS PERITOS CONTADORES EM RELAÇÃO AOS SOFTWARES DE GESTÃO ERPs UTILIZADOS EM SEUS ESCRITÓRIOS DE PERÍCIA.

Como já se sabe, o outro formato de trabalhos de finalização de cursos é a **Monografia**, adotada pelo curso de Economia, que nesta edição estuda O DESEMPENHO DO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO: UMA DISCUSSÃO SOBRE O PERÍODO ENTRE 2019 E 2022.

Esta edição publica também um trabalho de **Iniciação Científica**, denominado A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NA INDÚSTRIA COSMÉTICA e mantém a publicação da coluna do **CEN**, a qual apresenta a prática dos estudos de gestão realizados pelos alunos e professores, proporcionando o “saber fazer”, que estudou a empresa real YSMEC MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA., por meio da consultoria fictícia, pela empresa Lighthouse Consulting Group, a qual ganhou o prêmio destaque em inovação de Santo André, 2023!

A coluna **Dica do Especialista**, conta com um texto breve e esclarecedor, neste número assinada pelo do Administrador, representante do CRA/SP e perito, Fernando Arias, o qual explica sobre O QUE É PERÍCIA JUDICIAL?, seguida costumeira coluna **Direito em Pauta**, assinada mais um número pelo professor da casa e coordenador do curso de Direito, prof. Marco Antonio Frabetti, que trata do CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR E A LEI DOS PLANO DE SAÚDE.

Preparamos para você, leitor uma coluna denominada **Publicações** na qual são apresentadas quatro publicações especializadas de professores da casa, sobre áreas distintas, a qual vale a leitura.

Finalmente, o leitor encontra o costumeiro **artigo** do professor Dr. Pedro Mello e Claudio Roberto Contador, intitulado DESENVOLVIMENTO FINANCEIRO, 1945-1989, o qual analisa como as instituições e mercados e instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período em questão.

Se você, leitor, aluno, *alumni* ou professor; possui suas reflexões escritas e deseja compartilhar e participar desta comunidade, aproveite, pois a Revista Estudos e Negócios tem tiragem semestral e está aberta para as mais diversas discussões e apontamentos dentro da área de negócios, tecnologia e educação.

Desta forma, é preciso reiterar que as páginas desta Estudos e Negócios sempre serão um convite à reflexão e de maneira alguma refletem a opinião da instituição ou da editora, visto que se constituem como um espaço livre de apresentação de ideias.

Boa leitura a todos. Até a próxima!

**Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima**

Editora



## TC ADMINISTRAÇÃO ABC

**Autores:** Amanda da Rocha Pitao Durval, Deborah Carollo Waisberg, Fernanda Alves Brissi, Gabriel Ferreira Bonoli, Heloísa Belmonte, Vanessa Silva.

**Orientador:** Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

## PETBOX: VENDING MACHINE PARA PETS

### Resumo:

Este plano de negócios servirá como base para analisar a viabilidade da PetBox, uma empresa que irá explorar *vending machines* com produtos para pets, como sachês, biscoitos, petiscos, água, cata-caca etc. As PetBoxes serão instaladas em parques públicos e/ou privados do Estado de São Paulo, onde há um grande público que diariamente passeiam com seus pets, gerando demanda desses tipo de produtos. Para a realização deste trabalho, foram utilizados e aplicados diversos conceitos e teorias da administração abrangendo áreas como financeiro, marketing, comercial, recursos humanos, operações, estratégico, entre outras. Considerando o crescimento e espaço existente no mercado pet, além da fácil aplicabilidade do projeto, e o interesse já obtido por parte de algumas prefeituras e parques, conclui-se com expectativas futuras positivas para o projeto.

**Palavras-chave:** PetBox(es); pet(s); parque(s); *Vending Machine(s)*.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a crescente priorização e cuidado que os tutores têm com seus animais de estimação a indústria de produtos para pets apresentou crescimento nos últimos anos. No entanto, muitas vezes, os tutores enfrentam dificuldades em encontrar produtos de qualidade e de fácil acesso para seus animais em momentos oportunos. Nesse contexto, a PetBox surge como uma solução inovadora para atender a essa necessidade. A PetBox irá vender produtos para pets por meio de *vending machines* localizadas em parques, proporcionando uma experiência de compra conveniente e acessível para os tutores de pets.

Nas *vending machines* os clientes terão acesso a uma variedade de produtos essenciais para seus pets, como alimentos, petiscos, brinquedos, água e produtos de higiene. Com um design atrativo e intuitivo, as máquinas oferecerão um processo de compra fácil e rápido, garantindo conveniência para os tutores.

Um dos principais diferenciais da PetBox será a localização estratégica das *vending machines* em parques. Os parques são locais frequentemente visitados por tutores de animais de estimação em busca de momentos de lazer e exercício para seus pets. Ao disponibilizar os produtos nesses pontos-chave, será possível aproveitar a demanda já existente e nos posicionar a marca como uma solução prática para os donos que desejam adquirir itens para seus animais durante essas atividades.

Além disso, a PetBox também se destaca pelo compromisso com a qualidade dos produtos oferecidos. O objetivo da empresa é trabalhar em parceria com marcas renomadas e cuidadosamente selecionadas, garantindo que apenas itens de alta qualidade e segurança sejam disponibilizados aos clientes. Ao priorizar a satisfação dos animais de estimação e a confiança dos donos, a PetBox busca estabelecer uma reputação sólida e duradoura no mercado.

Para garantir uma experiência positiva para os clientes, a PetBox investirá em tecnologia de ponta para o gerenciamento eficiente das máquinas, como acompanhamento do estoque, facilidade e segurança na compra etc. Além disso, a equipe estará sempre disponível para resolver quaisquer problemas técnicos e garantir a reposição regular dos produtos nas máquinas.

Com um modelo de negócios inovador e um mercado em constante expansão, a PetBox tem como objetivo conquistar uma fatia do mercado de produtos para pets, proporcionando comodidade, acessibilidade e qualidade aos donos de animais de estimação.

## 1. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA IDEIA DO NEGÓCIO

Grande parte da população brasileira possui pets em seus lares. De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, quase 48 milhões de domicílios no Brasil possuíam cães ou gatos. Eles já são maioria nos lares brasileiros e vem ocupando cada vez mais espaço. Muitas pessoas não planejam ter filhos, mas possuem ou planejam adquirir um pet, são os chamados “pais de pets”. Entretanto, a vivência com animais de estimação implica em cuidados com alimentação, higiene e lazer. Visando atender esse mercado, inúmeros produtos surgiram nos últimos anos.

A ideia de negócio apresentada nesse plano de negócios procura atender os donos de pets que pas-

sejam com seus pets em parques oferecendo praticidade e conveniência na aquisição de produtos como petiscos, ração, brinquedos, entre outros. Atualmente, tais produtos estão disponíveis apenas em mercados ou lojas específicas, obrigando o cliente a ter que se locomover a essas lojas para aquisição de quaisquer produtos para seus animais de estimação.

A presença de *vending machines* em parques públicos atenderia aos clientes que gostariam de fazer um agrado ao seu animal, como um petisco, ou ter um momento de descontração adquirindo um brinquedo, ou até mesmo adquirindo produtos necessários para entrada em alguns parques, como coleiras. Desse modo, os tutores de pet poderão sair de casa despreocupados, pois poderão encontrar facilmente os produtos que necessitam durante seus passeios de forma prática e cômoda.

## 2. HISTÓRICO DE MERCADO E PROJEÇÕES FUTURAS

De acordo com a ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação), o mercado pet representa hoje cerca de 0,36% do PIB brasileiro, situando-se à frente dos setores de utilidades domésticas e automação industrial.

Em 2006, o faturamento na indústria de produtos para pet foi de R\$3,3 bilhões, enquanto que em 2019, o faturamento foi de R\$22,3 bilhões. Mesmo com a pandemia que se iniciou em 2020, o mercado foi amplamente aquecido no período de 2019 a 2021, com crescimento do faturamento de quase 50%.

“(..) O aumento de negócios voltados para animais de estimação cresceu de acordo com a demanda, que foi criada pelo crescimento do número de pets nos lares. A perspectiva de crescimento do setor até 2026 é de cerca de 87%”, explica Flávio Barros, gestor do segmento de Saúde e Bem-estar do Sebrae”.

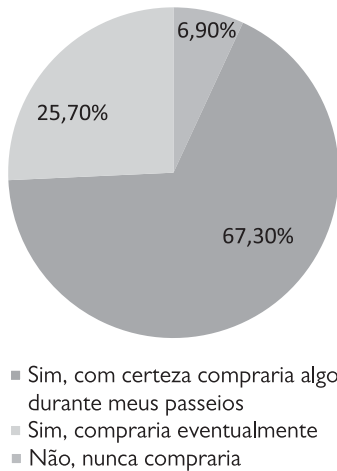
De acordo com o FMI (Future Market Insights), as projeções de faturamento anual do mercado de pet global para o ano de 2031 é de US\$ 338,5 bilhões, com um crescimento anual composto de 6,1% entre 2022 e 2031.

Com base nas projeções apresentadas, é evidente que o mercado pet tem um futuro muito promissor, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. O aumento da demanda por produtos e serviços voltados

para animais de estimação impulsiona o crescimento do setor, que deve continuar a se expandir nos próximos anos.

É importante ressaltar que esse crescimento deve ser acompanhado por um aumento da conscientização sobre a responsabilidade de cuidar de um animal de estimação e garantir sua qualidade de vida. Com isso, o mercado pet tem potencial de se tornar ainda mais forte e relevante, oferecendo soluções inovadoras e contribuindo para a melhoria da vida dos animais de estimação e seus tutores.

Para uma melhor compreensão do mercado, a PetBox realizou uma Pesquisa de Campo com 101 pessoas que possuem pets do período de 15/03/2023 a 24/05/2023, e dentre estes, 67,3% responderam que com certeza consumiriam algum dos itens vendidos pela Pet Box durante seus passeios, 25,7% responderam que comprariam eventualmente e apenas 6,9% disseram que não consumiriam esses produtos. Deste modo, é possível concluir que cerca de 93% dos entrevistados seriam consumidores em potencial da PetBox, conforme pode ser observado a seguir no Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Percentual de entrevistados que comprariam na PetBox  
**Fonte:** Autores, 2023 - Pesquisa de campo.

### 3. PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA

A empresa PetBox está buscando projetar e mensurar a demanda corrente e futura de seus produtos vendidos por meio de  *vending machines*  em parques. Para isso, foi escolhido o Parque Central, em Santo André, como modelo. Segundo o site da prefeitura da cidade, o parque recebe cerca de 800 visitas por dia

durante a semana e 5 mil visitas por dia aos sábados e domingos.

De acordo com o IBGE, o Brasil possui cerca de 213,7 milhões de habitantes e 144,3 milhões de animais de estimação, sendo que 55,9 milhões são cães. Portanto, ao dividir a quantidade de cães pela quantidade de habitantes do país, o número de cachorros de estimação por pessoa representará cerca de 26,16% da população brasileira. Isto significa que pouco mais de um quarto da população brasileira possui ao menos um pet.

Para início do cálculo de demanda corrente da PetBox foi realizada a multiplicação do número de visitantes do Parque Central nos dias úteis (segunda à sexta-feira), e nos finais de semana (sábado e domingo) por 26,16% para que possa ser estimada a quantidade de pessoas que frequentam o parque com ao menos um pet.

- Dias úteis:  $800 \times 0,2616 \times 5 = 1.046$

- Finais de semana:  $5.000 \times 0,2616 \times 2 = 2.616$

Dessa forma, a quantidade estimada de frequentadores com pets no parque central é de 1.046 pessoas nos dias úteis, e de 2.616 nos finais de semana, resultando assim uma média diária de 209 potenciais consumidores por dia em dias úteis e 1.308 aos finais de semana.

Com base na pesquisa de campo, 25% das pessoas disseram que com certeza iriam adquirir algum produto em seus passeios com seu pet no parque, portanto, o cálculo utilizado foi feito pela multiplicação da quantidade de frequentadores e o percentual estimado de venda.

- Dias úteis:  $1.046 \times 0,25 = 261$

- Finais de semana:  $2.616 \times 0,25 = 654$

Devido a isso, a estimativa da demanda corrente semanal de vendas no Parque Central será de 915 vendas por semana, resultando em uma média de aproximadamente 130 vendas por dia. Os dias de maiores demandas serão aos sábados e domingos.

A fórmula da equação de estimativa de demanda corrente, se manterá da mesma forma para realização de estimativas de outros parques, basta ter a informação da quantidade de visitantes do respectivo parque.

Para o cálculo da demanda futura, é necessário considerar o crescimento populacional da região. Segundo dados do IBGE, divulgados pelo site de notícias "Diário Regional", Santo André apresentou um crescimento populacional de 6,7% em 10 anos, uma



média de crescimento de 0,67% ao ano. Sendo assim, demanda da PetBox no Parque Central para o ano de 2028 é projetada da seguinte forma:

Equação:

Demanda Futura = Demanda Corrente Semanal x (1 + (Taxa Crescimento x 5))

- Demanda Futura = 915 x (1 + (0,0067 x 5))

- Demanda Futura = 946

Em resumo, haverá um crescimento de 31 vendas por semana, totalizando 1.612 vendas adicionais no período de um ano (31 x 52 Semanas), no ano de 2028. Um número muito interessante, visto que o cálculo de demanda futura foi desenvolvido com o foco único na taxa de crescimento populacional da cidade de Santo André, SP.

Conclui-se que a PetBox pode apresentar uma taxa de crescimento das *vending machines*, pelo fato de a demanda ser crescente, tendo em vista o crescimento populacional e consequentemente a quantidade de pets em domicílios brasileiros.

#### 4. PLANEJAMENTO INICIAL

As PetBoxes serão instaladas em parques de médio a grande porte nas regiões do ABC e da Grande SP. Cada parque contará com 1 PetBox que será instalada, preferencialmente, na entrada/saída com maior circulação de pessoas.

A empresa iniciará a sua operação no primeiro ano com 2 máquinas PetBoxes. Uma estará localizada no Parque Celso Daniel e a outra será instalada no Parque Central, ambos localizados na cidade de Santo André, no Estado de São Paulo.

Posteriormente, a empresa expandirá a sua operação nos próximos 4 anos com a instalação de 3 novas máquinas por ano. Essas 3 máquinas sempre serão instaladas no primeiro mês do novo ano de funcionamento. No início do 5º ano, portanto, a PetBox con-

tará com 14 *vending machines* em operação e estará presente em 14 parques.

Com base na demanda projetada no tópico 3 anteriormente e na capacidade comercial de atendimento, a PetBox projeta realizar cerca de 915 vendas por semana, por parque, no Parque Celso Daniel e no Parque Central.

Para o início da operação os custos iniciais da PetBox estão concentrados na compra das *vending machines*, compra de alarmes de segurança para serem instalados nas máquinas, aluguel do espaço dos parques, energia elétrica, compra e reposição dos produtos, telemetria e sistema de pagamento e pagamento do salário dos funcionários, que inicialmente serão 3 sócios, responsáveis pelas áreas de logística/operações, financeiro e marketing/comercial.

#### 5. ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS

Com base nas pesquisas primárias e secundárias, juntamente com a previsão de demanda atual e futura definidas, foi possível calcular a estimativa mensal e anual de faturamento do projeto. Para isso, utilizou-se uma média do fluxo de pessoas que circulam nos pontos de venda com a estimativa de valores e quantidade vendida, conforme tabela 3 de orçamento de vendas. A estimativa de vendas no primeiro ano é de 3.660 vendas por mês no parque central em Santo André.

O planejamento da PetBox é que no ano 1 ela esteja presente tanto no Parque Central em Santo André, quanto no parque Celso Daniel, ambos os parques possuem números de circulação de pessoas semelhante, por isso os mesmos valores estimados de demanda gerados para o Parque Central, serão utilizados como base para o Parque Celso Daniel. Portanto ao somar ambos os parques, a estimativa de vendas mensais no ano 1 será de 7.320 vendas nos dois. As vendas líquidas foram estimadas em R\$ 180.527,67, para o ano de 2024.

Orçamento de Vendas em R\$			
PRODUTOS	JAN	FEV	MAR
Quantidade Vendida	7.320	7.320	7.320
Valor Unitário Vendas - R\$	R\$ 33,90	R\$ 33,90	R\$ 33,90
Valor Bruto Vendas	R\$ 248.148,00	R\$ 248.148,00	R\$ 248.148,00
ICMS sobre Vendas - 18% 18,00%	R\$ 44.666,64	R\$ 44.666,64	R\$ 44.666,64
COFINS sobre Vendas - 7,60% 7,60%	R\$ 18.859,25	R\$ 18.859,25	R\$ 18.859,25
PIS Vendas - 1,65% 1,65%	R\$ 4.094,44	R\$ 4.094,44	R\$ 4.094,44
IMPOSTOS sobre Vendas	R\$ 67.620,33	R\$ 67.620,33	R\$ 67.620,33
Vendas Líquidas	R\$ 180.527,67	R\$ 180.527,67	R\$ 180.527,67

Tabela 1: Estimativa Vendas Líquidas Mensais

Fonte: Autores, 2023.

Para a estimativa futura de vendas anuais, foi utilizada como base, a expansão da PetBox para outros parques. O foco da PetBox serão parques que possuem as mesmas características de tamanho e circulação de pessoas do parque Central e Celso Daniel, portanto a estimativa de vendas de cada parque terá a mesma estimativa de vendas que os dois parques iniciais.

Conforme a tabela 2, a PetBox terá uma máquina por parque, sendo assim, em 2028 ao alcançar um total de 14 parques, serão 14 máquinas ao todo.

Ano	Parques	Qtd. Máquinas
2024	2	2
2025	5	5
2026	8	8
2027	11	11
2028	14	14

**Tabela 2:** Projeção de Expansão de Parques e Máquinas  
**Fonte:** Autores, 2023.

Orçamento de Vendas em R\$ - Anual					
PRODUTOS	2024	2025	2026	2027	2028
Quantidade Vendida	87.840	219.600	351.360	483.120	614.880
Valor Unitário Vendas - R\$	R\$ 33,90	R\$ 33,90	R\$ 33,90	R\$ 33,90	R\$ 33,90
Valor Bruto Vendas	R\$ 2.977.776,00	R\$ 7.444.440,00	R\$ 11.911.104,00	R\$ 16.377.768,00	R\$ 20.844.432,00
ICMS sobre Vendas - 18,00%	R\$ 535.999,68	R\$ 1.339.999,20	R\$ 2.143.998,72	R\$ 2.947.998,24	R\$ 3.751.997,76
COFINS sobre Vendas: 7,60%	R\$ 226.310,98	R\$ 565.777,44	R\$ 905.243,90	R\$ 1.244.710,37	R\$ 1.584.176,83
PIS Vendas - 1,65% 1,65%	R\$ 49.133,30	R\$ 122.833,26	R\$ 196.533,22	R\$ 270.233,17	R\$ 343.933,13
IMPOSTOS sobre Vendas	R\$ 811.443,96	R\$ 2.028.609,90	R\$ 3.245.775,84	R\$ 4.462.941,78	R\$ 5.680.107,72
Vendas Líquidas	R\$ 2.166.332,04	R\$ 5.415.830,10	R\$ 8.665.328,16	R\$ 11.914.826,22	R\$ 15.164.324,28

**Tabela 3:** Estimativa de Vendas Anuais  
**Fonte:** Autores, 2023.

Conforme a tabela 3, a estimativa de faturamento de vendas anuais, tem seu crescimento conforme o aumento do número de parques e consequentemente no aumento do número de máquinas também.

A estimativa de vendas líquidas para o ano de 2028, considerando que serão 14 parques e 14 máquinas ao todo, será de cerca de R\$15.000.000,00.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A PetBox, como uma empresa inovadora de  *vending machines*  que oferece produtos para pets nos parques, apresenta uma proposta de negócio viável em diversos aspectos. Ao considerar os aspectos mercadológicos, estratégicos e financeiros, fica claro que a PetBox possui grandes chances de sucesso e de se tornar uma referência no mercado de produtos para animais de estimação.

Do ponto de vista mercadológico, a PetBox identificou uma lacuna no mercado ao perceber a necessidade dos proprietários de pets por conveniência e acesso rápido a produtos essenciais. Os parques, frequentados por um grande número de donos de ani-

mais de estimação, se tornam locais estratégicos para a implementação das  *vending machines* . Com base em pesquisas e análises de mercado, a empresa compreendeu a demanda existente e identificou um público-alvo altamente receptivo à proposta.

No aspecto financeiro, a PetBox apresenta uma perspectiva positiva. Com a venda de produtos de qualidade, a empresa tem a oportunidade de gerar receita constante e, ao mesmo tempo, reduzir os custos com um quadro de funcionários reduzido inicialmente composto pelos sócios. Além disso, a estratégia de expansão gradual, começando pelos parques e aumentando para outros da região do ABC e no Estado de São Paulo, permitem à PetBox controlar os investimentos e mitigar riscos, aumentando a sustentabilidade financeira do negócio.

Ademais, a PetBox tem a vantagem de estar inserida em um mercado em constante crescimento. O amor pelos animais de estimação é uma tendência global, e os gastos com produtos e serviços para pets têm aumentado consideravelmente nos últimos anos. Com isso, a empresa se posiciona em um setor promissor e com grande potencial de retorno financeiro.

Considerando todos esses aspectos, a PetBox se apresenta como uma solução inovadora, conveniente e altamente viável para os proprietários de animais de estimação. Ao combinar uma abordagem estratégica, pesquisa de mercado, interação direta com os clientes e um mercado em expansão, a empresa tem todos os elementos necessários para obter sucesso no mercado de *vending machines* para pets nos parques. Com uma implementação cuidadosa e uma contínua busca pela excelência, a PetBox tem todas as condições para se tornar uma referência no setor e conquistar uma base sólida de clientes fiéis.

## REFERÊNCIAS

CORREIOBRASILIENSE. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2020/09/4873376-quase-48-milhoes-dedomicilios-no-brasil-tem-caes-ou-gatos-apontapesquisa-do-ibge.html>. Acesso em: 20 mar. 2023.

DADOS ABINPET. Disponível em: [https://abinpet.org.br/infos\\_gerais/](https://abinpet.org.br/infos_gerais/). Acesso em: 16 mar. 2023.

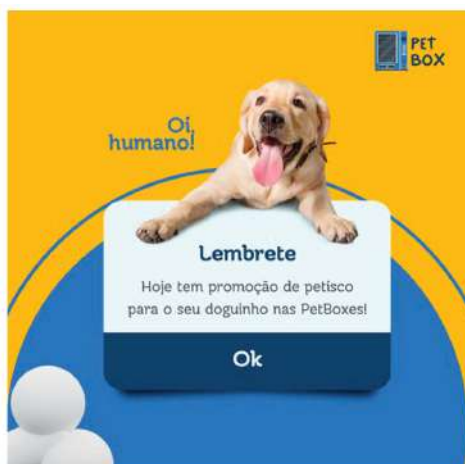
DADOS - FMI. Disponível em: [https://www.futuremarketinsights.com/reports/globalpet-caremarket?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&id=5&gclid=CjwKCAjw\\_MqgBhAGEiwAnYOAepuoL6Y3JfrCSsbc0l7ZqnJl2l5yxPyZmQs\\_Y\\_SXPztYvMuftzt24hoCEDoQAvD\\_BwE](https://www.futuremarketinsights.com/reports/globalpet-caremarket?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&id=5&gclid=CjwKCAjw_MqgBhAGEiwAnYOAepuoL6Y3JfrCSsbc0l7ZqnJl2l5yxPyZmQs_Y_SXPztYvMuftzt24hoCEDoQAvD_BwE). Acesso em: 16 mar. 2023.

INSTITUTO PET BRASIL. Amor pelos Animais Impulsiona os Negócios. Disponível em: <https://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/amor-pelosanimais-impulsiona-os-negocios-2-2/#:~:text=A%20pesquisa%20revela%20que%20o,em%20segundo%2C%20com%2041%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MATÉRIA SEBRAE. Tendência Mercado Pet. Disponível em: <https://ce.agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/mercado-pet-segue-em-altacomotendencia-de-negocio-para-2023/>. Acesso em: 16 mar. 2023.

PREFEITRA DE SANTO ANDRÉ. Disponível em: <https://web.santoandre.sp.gov.br/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

## APÊNDICE A – PEÇAS PUBLICITÁRIAS PETBOX



# FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

Estude na melhor faculdade  
da Região do ABC Paulista.



95% dos Professores  
Mestres e Doutores



90% de empregabilidade



Alunos têm salários 65%  
acima da média



Certificação FGV



Possibilidade de  
dupla titulação em 2 anos



Parcerias Internacionais



Faculdade recomendada  
pelo Guia Estadão



**Strong**  
Business School

# Nossa equipe



Vinicius Gouveia



Davi Uechi



Gabriel Leoni

**TC** ADMINISTRAÇÃO  
SANTOS

**Autores:** Davi Uechi Ibrahim Ribas, Gabriel Leoni de Oliveira Penha e Vinicius de Gouveia Ferreira Nunis.

**Orientador:** Prof. Dr. Renato Marcio dos Santos, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

## UNIQUE CONSULTORIA

### Resumo:

O presente trabalho trata-se de uma consultoria realizada sobre a empresa Alfa Sense, localizada na cidade de São Bernardo do Campo - SP, sendo uma empresa do segmento de tecnologia. Empregou-se conceitos obtidos ao longo dos ciclos cursados no curso de Administração de Empresas na Faculdade Strong Business School, abordando as matérias de Administração Estratégica, Administração Mercadológica, Administração de Recursos Humanos, Administração de Produção e Materiais, Administração de Serviços e Administração Financeira, para adquirir uma visão ampla da empresa realizando uma análise do ambiente. Fabricantes e desenvolvedores de no Brasil de alta tecnologia em sensoriamento óptico e IoT, a Alfa Sense tornou-se pioneira no ramo de tecnologias inovadoras para diferentes mercados como Segurança, Mineração, Óleo & Gás e Energia. O seguinte trabalho fará uma análise dos principais desafios encontrados em diversas áreas da empresa, e com o auxílio do 5W2H

iremos expor ações de melhorias e soluções para cada problema, em conjunto com todos os professores da faculdade que estão prontos para dar o suporte necessário durante a elaboração do trabalho.

**Palavras-chave:** consultoria estratégica; desempenho; acompanhamento; tecnologia.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma consultoria realizada sobre a empresa de tecnologia Alfa Sense, especializada em segurança de perímetros com o uso de fibra óptica.

Conhecida por ser uma empresa inovadora e única no Brasil que oferece soluções avançadas em sensoriamento óptico, a Alfa Sense integra parceiros privados, governamentais e operacionais, para levar ao mercado soluções de alta tecnologia. Sua atuação no mercado abrange desde pesquisa e análise, identificando e antecipando as necessidades do mercado em sensoriamento óptico e IoT; definição de objetivos, atuando junto aos clientes e aos players do mercado para de-

finir os requisitos da solução; projeto e desenvolvimento, desenvolvendo soluções completas para estas necessidades; definição do fornecimento, fornecendo soluções inovadoras e serviços sob medida, com modelos de negócio viáveis no curto prazo e sustentáveis no longo prazo; retorno e geração de valor, agregando valor ao cliente, ao mercado e a sociedade, através da redução de riscos, melhoria de processos e diminuição de resíduos enviados ao meio ambiente.

O presente estudo tem como objetivo a identificação de principais pontos de melhorias de cada área da empresa Alfa Sense. Após um longo período de pandemia no Brasil e no mundo, o projeto leva em consideração as principais dificuldades enfrentadas pela empresa e como o mercado foi afetado pela crise mundial.

## 1. HISTÓRIA DA EMPRESA

A Alfa Sense surge no mercado na cidade de São Bernardo do Campo – SP, como uma Startup Deep-tech, ou seja, uma empresa com o DNA em alta tecnologia que abraça sem medo tecnologias complexas ou resolução de problemas de alto impacto. São pioneiros no desenvolvimento de sensoriamento óptico 100% nacional. O *time to market* da empresa, que é o tempo que leva desde a concepção do produto até sua disponibilização para venda foi de 24 meses (2 anos). A empresa registrou um crescimento de 127% em 2021 e já investiu mais de 5 milhões de reais em desenvolvimento tecnológico. Tem parceria com o CPQD, maior ICT da América Latina.

A Alfa Sense desenvolve soluções de alta tecnologia para os mercados de segurança, mineração, óleo e gás e energia. O Fence Lite, o Fence Smart e o Sentinela são os principais produtos da área de segurança desenvolvidos pela Alfa Sense, eles fazem parte do grupo de tecnologia de demarcação de perímetros com o uso de fibra óptica para a detecção de movimentos e o acionamento de alarmes. A empresa faz parcerias com firmas terceirizadas para a instalação e manutenção dos equipamentos que fabrica. Ela é uma empresa B2B, ou seja, vende somente para outras empresas, e alguns dos seus maiores clientes são a Volkswagen, Petrobras e Cemig.

## 2. ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPLADAS NO ESTUDO

### 2.1 Administração de Operações

A administração de operações tem por objetivo planejar, controlar e executar as operações da empresa, de maneira eficaz e eficiente, em busca de otimizar os processos produtivos, através da gestão de recursos como materiais, mão de obra e equipamentos. (MOREIRA, D. A., 2010)

Slack, traz que todas as partes da organização, são operações. Ao receber informações do mercado, funcionários, equipamentos, fornecendo bens ou serviços para a própria organização ou o mercado externo (SLACK, 2002)

“A gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos”, busca atender às necessidades ou desejos dos clientes, sejam eles internos ou externos à organização, por meio da utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando criar e entregar um pacote de valor que satisfaça as expectativas dos clientes. (CORRÊA, 2007)

### 2.2 Administração Mercadológica:

O princípio da administração mercadológica tem suas bases na administração de marketing que busca escolher mercados alvo como forma de obter cliente por meio da criação, da entrega e da comunicação de valor superior para eles (KOTLER, 1980).

“A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Uma empresa somente vencerá se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior para consumidores cada vez mais bem informados” Kotler, Phillip (2019).

A administração de marketing leva em conta que o sucesso de um negócio é alcançado por um conjunto de 4Ps baseado na orientação holístico: pessoas, processos, programas e performance. (KOTLER, 1980)

### 2.3 Administração de Serviços:

Para Kotler, serviços são atividades intangíveis, que oferecem a satisfação ou desejos dos clientes, sem assumir uma propriedade física. Prestados ao consumidor de maneira direta ou indireta. (Philip Kotler, 1994) A administração de serviços tem por finalidade, oferecer aos clientes serviços de qualidade para que atendam suas expectativas e necessidades, de forma mais eficiente do ponto de vista dos custos para a organização. (FITZSIMMONS, 2014)

David J. Collis argumenta que a chave para o sucesso no mundo de negócios é desenvolver e trazer ca-

pacidades distintas, assim, oferecendo maior valor aos seus serviços. Trazendo maior satisfação e lealdade de seus clientes. (David J. Collis, 1995)

## 2.4 Administração Estratégica:

“A essência da estratégia competitiva é escolher ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um mix único de valor.” - Michel E. Porter em “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência” (1980).

“Estratégia é uma questão de perspectiva, e a perspectiva que adotamos depende da posição que ocupamos em relação à organização.” - Henry Mintzberg em “A Ascensão e a Queda do Planejamento Estratégico” (1994).

“O desafio do século XXI não é mais ser o melhor do mundo, mas sim ser o único que faz o que faz.” - Gary Hamel em “Competindo pelo Futuro” (1994).

### Administração de Recursos Humanos (ARH):

“O maior desafio do gerenciamento de recursos humanos é tornar comum o que é naturalmente estranho; torna fácil o que é naturalmente difícil.” - Gary Dessler em “Administração de Recursos Humanos” (2012).

“Os profissionais de Recursos Humanos devem ser especialistas em criar valor para os clientes, funcionários e investidores – todos ao mesmo tempo.” - David Ulrich em “O Novo Mandato RH: Como a Liderança de RH e as Novas Tecnologias Transformam o Mercado Global de Trabalho” (2016).

“O objetivo da gestão de pessoas é criar um ambiente no qual as pessoas possam ser bem-sucedidas e felizes, e no qual a organização possa alcançar seus objetivos.” - Jeffrey Pfeffer em “The Human Equation: Building Profits by Putting People First” (1998)

### Administração Financeira:

“O objetivo das finanças corporativas é maximizar a riqueza dos acionistas, ou seja, maximizar o preço das ações da empresa.” - Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel e Bradford D. Jordan em “Administração Financeira: Corporate Finance” (2013).

“O risco vem da nossa incapacidade de conhecer o futuro, o que inclui nossas próprias reações a eventos desconhecidos.” - Peter Bernstein em “Against the Gods: The Remarkable Story of Risk” (1996).

“A chave para a avaliação é pensar no futuro, mas usar dados do presente e do passado para construir um modelo que represente o futuro.” - Aswath Damodaran em “Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Assets” (2012).

## 3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.1 Administração de Operações (ADO)

**ADO.1 O atual sistema de gestão de estoque atende as necessidades da empresa? Seus projetos registram algum atraso?**

**Resposta:** O sistema atual atende nossa necessidade, trabalhamos com estoque de matéria prima e insuamos mais críticos e outros compramos pela demanda de produção. Não há registro de atrasos dos nossos produtos. Durante a pandemia, devido aos problemas com cadeia de fornecimento de semicondutores, evoluímos de uma metodologia “Just-In-Time” onde possuíamos estoque mínimo, para uma “Better safe than sorry” onde garantimos no mínimo 1 ano de estoque para nossa operação, considerando uma margem de segurança de 20% a 30% acima nas quantidades registradas no ano anterior.

**Diagnóstico:** a empresa não especifica se houve benefícios com a mudança na política de estoque.

**Melhorias:** medir os indicadores de estoque como forma de comparar o modelo anterior com o atual e ver se valeu a pena a mudança.

**ADO.2 O prazo de instalação dos projetos, quando comparado com os concorrentes, mostra-se competitivo?**

**Resposta:** Somos desenvolvedores e fabricantes de alta tecnologia, e o nosso modelo de negócio é B2B. Para sermos competitivos, adotamos uma forma inovadora de implantação; por meio de empresas que primeiro se certificam tecnicamente, e depois, adquirem e instalam nossas soluções. Tornando-se oficialmente um parceiro integrador da Alfa Sense, e recebem imediatamente de forma on-line todo apoio e suporte técnico da fábrica para homologação da implantação. Desta forma a instalação de projetos são realizadas simultaneamente por diversas empresas integradoras, que possuem equipes alocadas, em um ou mais projetos, aumentando a capilaridade. Além disto, devido às mudanças mencionadas acima, somos o úni-

co fabricante que possui pronta entrega destes tipos de equipamento. Todos os nossos concorrentes são internacionais, o que adiciona uma camada de complexidade logística comum a todos eles.

**Diagnóstico:** não há ação de melhoria a ser realizado.

**Melhorias:** -

### **ADO. 3 Quais são os principais desafios na demarcação do perímetro a ser instalado o produto? Possuem alguma técnica específica para isso?**

**Resposta:** Todos os nossos parceiros passam por uma certificação técnica paga para ter orientação sobre instalação da solução. Nosso Principal desafio é fazer com que os parceiros sigam corretamente as instruções obtidas nessa certificação técnica, incluindo o dimensionamento e o comissionamento preciso da tecnologia, que são diferentes para cada tipo de perímetro – realizando a instalação da forma correta para entregar alta performance e atender todas as necessidades do cliente.

Antes da venda ser realizada, a empresa parceira (integrador), visita o perímetro e preenche um formulário de pré-projeto, envia fotos e demarcações Google Earth para estudo de viabilidade técnica pela nossa equipe comercial (todos os comerciais são capacitados tecnicamente para auxiliar neste processo) e técnica.

São enviados croquis com detalhamento da forma de instalação mais adequada. Após estas validações a venda é efetuada. Nunca é feita uma venda sem obtermos mais detalhes do projeto.

Após a venda e instalação, percebemos que em muitos casos, o parceiro integrador, mesmo tendo validado e com equipe técnica certificada, erra na instalação da fibra, causando prejuízos a si mesmo, por não seguir as orientações exigidas, gerando retrabalho e atrasos. Para evitar (ou no mínimo minimizar isto), desenvolvemos um processo ativo de acompanhamento, onde assim que o produto é vendido, nosso sistema automaticamente recebe as informações e solicita ao comercial responsável que agende uma reunião de passagem de bastão com nosso suporte técnico. Após a realização da reunião, em que o comercial detalha todas as informações que possui acerca do projeto ganho, o departamento de suporte envia mensagens para o cliente final solicitando o agendamento de uma reunião de validação técnica com toda a equipe de implantação. Implementamos esta modalidade há alguns dias, e com isto conseguimos reduzir os imprevistos.

Apesar disto estamos sempre atentos para melhorar este processo que é crítico para a imagem da empresa e de nossas marcas.

**Diagnóstico:** Erros frequentes na instalação da fibra por parte das empresas integradoras.

**Melhorias:** Oportunidade para o cliente escolher o suporte técnico presencial, mesmo que haja custos adicionais.

### **ADO. 4 Como são feitos os pedidos? Através do website, telefone, e-mail? Pretendem mudar a forma como são feitos os pedidos?**

**Resposta:** Utilizamos uma plataforma CRM, para envio de propostas e o aceite é realizado via e-mail. Após o aceite é gerado o pedido no sistema ERP OMIE, e enviado ao cliente para assinatura formal.

Pretendemos aperfeiçoar o processo, para assinatura ou aceites eletrônicos do pedido, buscando facilitar e agilizar, mas, cada empresa/cliente tem um processo de compra próprio, alguns são multinacionais com dependência de decisões internacionais, é comum que em alguns casos mesmo após o envio do nosso modelo de pedido, a empresa envie o seu próprio pedido de compra.

**Diagnóstico:** não foi identificada a utilização de uma ferramenta para o controle e visibilidade do processo.

**Melhorias:** como não foi identificado se a empresa possui um workflow para a gestão de pedidos, sugerimos a possibilidade de a empresa adotar esta ferramenta para maior controle e visibilidade do processo de ponta a ponta.

### **ADO.5 Em relação ao atendimento do cliente, como ele vê a eficiência de sua empresa para o negócio dele?**

**Resposta:** O atendimento é realizado em dois momentos, área comercial (pré-vendas, call para apresentação das soluções e políticas, propostas) e depois área técnica após um negócio fechado, que inicia o processo de implantação da solução, suporte via e-mail, grupos de WhatsApp (que facilitam a troca de vídeos e fotos da implantação), mas ainda não temos como medir pois não adotamos nenhuma ferramenta para mensurar essa eficiência. Este é um ponto crítico que está na lista de melhorias a serem realizadas, e o procedimento de passagem de bastão foi a primeira etapa a ser corrigida/melhorada. Precisamos definir uma plataforma de helpdesk e kpis (e pretendemos atrelar uma política de bonificação a estes indicadores).

**Diagnóstico:** falta de mensuração do grau de satisfação dos clientes.



**Melhorias:** elaboração de métodos para avaliação do grau de satisfação do cliente (CSAT) e serviço de suporte ao cliente.

**ADO. 6 Quais são os seus principais fornecedores? Estão satisfeitos com eles?**

**Resposta:** São muitos fornecedores nacionais e internacionais, não há uma concentração, sempre são realizadas cotações, conforme a demanda e estamos satisfeitos.

**Diagnóstico:** alta concentração de fornecedores.

**Melhorias:** sugerimos a empresa se cadastrar em uma plataforma de e-procurement para aumentar sua carteira de fornecedores e possibilitar melhores contratos para compra de insumos.

**ADO. 7 Por que a empresa não desenvolve um sistema de segurança perimetral residencial?**

**Resposta:** nós fizemos o projeto da tecnologia para atender um perímetro de quatro quilômetros pois foi projetado para clientes não residenciais. Nossa tecnologia tem um custo de fabricação que não seria ideal para o cliente residencial neste momento, ela é perfeita para perímetros maiores.

**Diagnóstico:** a empresa não possui suporte para clientes que desejem fazer a segurança de suas residências usando a fibra óptica.

**Melhorias:** encontrar alternativas mais baratas para pessoas que desejem fazer a segurança residencial.

Administração de Operações						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:		Consultoria:				
Alfa Sense		Unique				
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição		Descrição:		Disciplina/Item relativa:		
1. Mudança na política de estoque. 3. Erros frequentes na instalação da fibra por parte das empresas integradoras. 4. Falta de uma ferramenta que para o controle e visibilidade dos pedidos. 5. Falta de mensuração do grau de satisfação dos clientes. 6. Alta concentração de fornecedores. 7. Impossibilidade de instalar o produto em perímetros residenciais.		1. Medir os indicadores de estoque e comparar o anterior com o atual. 3. Oportunidade para o cliente escolher o suporte técnico presencial, mesmo que haja custos adicionais. 4. Criação de um workflow que mostre o status do pedido. 5. Elaboração de métodos para avaliação do grau de satisfação do cliente (CSAT) e serviço de suporte ao cliente. 6. cadastrar-se em uma plataforma de e-procurement. 7. Criar um produto que suporte perímetros menores com um preço mais acessível.		ADO  Quant. Iniciativa(s)/disciplina:  Administração de Operações		
Consequências/Impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
1. Falta de indicadores de medição de melhoria. 3. Retrabalho e maiores custos desnecessários ao cliente 3.1 Elevado grau de insatisfação dos clientes e perda de valor de mercado 4. Insatisfação por parte do comprador. 5. Perda de clientes 5.1 Danos à reputação da empresa 5.2 Dificuldade de manter a competitividade 5.3 Dificuldade em melhorar os processos internos. 7. Deixam de fora um mercado de clientes além das empresas que já compram o produto.		1. Melhora na mensuração das melhorias na política de estoque. 3. Maior satisfação do cliente, menor taxa de erros, adição de outro serviço (maior margem de lucro) 4. O cliente estará por dentro do que está ocorrendo no processo de obtenção do produto. 5. Melhoria da retenção e lealdade dos clientes, redução do custo de aquisição de clientes, dados estatísticos fidedignos. 6. Aumento da carteira de fornecedores e possibilidade de melhores contratos para compra de insumos. 7. Aumento da receita e da parcela de mercado em que a empresa está inserida.				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Desenvolvimento de KPI	1. Setor Financeiro da Organização	1. Após mapear as atividades do setor.	1. Estrutura de recursos humanos da organização	1. Mensurar a produtividade e evolução dos steps do setor	1. Fazendo a análise de quais tarefas o setor realiza e estabelecer qualitativamente o padrão dessas entregas	1. Já orçado na formação da equipe anterior
4. Elaboração de um workflow para a gestão dos pedidos.	4. Setor Comercial	4. A partir que a proposta de pedido for aceita pelo cliente.	4. No atendimento ao cliente.	4. Para atualizar o cliente do status do pedido.	4. Mostrando um workflow do processo desde o começo até a chegada do pedido ao cliente.	4. Sem custo para a empresa.
6. Registrar a empresa em uma plataforma e-procurement.	6. Setor Comercial.	6. No momento em que desejam expandir a carteira de fornecedores.	6. Existem diversos websites disponíveis.	6. Para explorar o catálogo de fornecedores.	6. Cadastrando a empresa em um site de e-procurement.	6. Sem custo.
7. Baratear o custo de fabricação ou desenvolver um produto novo.	7. Setor de pesquisa e desenvolvimento.	7. Durante o período dos produtos subsequentes.	7. Dentro da fábrica.	7. Para garantir que o público que mora em residências consigam adquirir o produto.	7. Investindo em tecnologia e desenvolvimento.	7. Custo de fabricação e desenvolvimento.

**3.2 Administração Mercadológica (AMC)**

**AMC. I Marketshare? Qual a porcentagem de mercado que a empresa domina na região? No Brasil? Vocês estão satisfeitos com o resultado?**

**Resposta:** Nosso nicho de mercado é bastante específico, mesmo dentro do mercado de segurança eletrônica e por isto temos muita dificuldade em medir precisamente este indicador no mercado nacional.

No mercado internacional, incluindo soluções com perfil residencial (que não são o nosso foco), estima-se que o segmento de segurança perimetral faturou US\$ 70,8 bilhões em 2022 e deve chegar a US\$ 100,2 bilhões em 2027 (Pesquisa da ReportLinker). Desse Report, só 3% das informações coletadas/representadas são da América Latina.... então é uma visão pequena do nosso mercado nacional.

Atualmente estimamos ter aproximadamente 1% do *marketshare* do mercado de segurança nacional para tecnologias não residenciais. Não estamos satisfeitos com o resultado, por isso, alteramos nosso modelo negócio para serviço para democratizar nossa tecnologia (modelo de fornecimento como serviço) e aumentar nossa participação no mercado nacional. Também estamos iniciando planejamento para expansão LATAM e posteriormente N.A, Europa, África e Oriente Médio.

**Diagnóstico:** a empresa conta com 1% de *marketshare* no mercado nacional, pretendem aumentar esse número nos próximos anos e necessitam de alternativas que viabilizem o aumento da participação no mercado.

**Melhorias:** Com o foco no mercado de segurança perimetral (não residencial), a empresa mostra-se ter uma posição competitiva sustentável a longo prazo, utilizando as estratégias de **liderança de custo:** onde o foco da empresa é na eficiência da fabricação, buscando custos menores para oferecer produtos com preços mais reduzidos que a concorrência, tendo em vista ser a única empresa a fabricar o produto, tendo um CMV menor e uma margem de lucro maior. **Diferenciação:** Foco em oferecer diferenciais que concorrentes não conseguem oferecer, atualmente a empresa possui o Fence Lite, lançará no mercado o Fence Smart (segurança perimetral com maiores distâncias) e o sentinela (som e luzes sinalizando o invasor), bem como avançadas pesquisas na área de mineração e óleo e gás, mostrando ter um evidente destaque nessa estratégia de diferenciação. **Enfoque:** Foco em atender as necessidades específicas de determinado segmento. Atualmente a empresa atua em mercado pertencente ao 2º nível da pirâmide de Maslow, onde segurança é entendida como uma necessidade humana vital, só ficando atrás das necessidades fisiológicas, mostrando-se ser um mercado com alto potencial. É de extrema importância a execução de um planejamento apropriado de marketing, definindo o produto a ser oferecido ao mercado-alvo, a que preço, com que tipo de distribuição e comunicação. Abordagens

de estratégias de marketing: **Pesquisa de mercado:** pesquisas sobre demandas e necessidades do mercado de segurança. Com a alta tecnologia de sensoriamento óptico, a empresa supre com eficiência as respectivas necessidades atuais. **Segmentação de mercado:** Com o modelo de negócios B2B, clientes em potenciais são empresas de segurança “integradoras”, governo (penitenciárias, forças militares), companhias de abastecimento e tratamento de água, companhias de energia, as quais são excelentes clientes – por haver uma equipe técnica especializada, não necessitando de uma integradora, galpões logísticos, agências bancárias, portos, aeroportos, condomínios residenciais. Estima-se a existência de mais de 25.000 empresas de segurança, possíveis “integradoras”, sendo a meta da empresa chegar até 5-10% delas. **Parcerias estratégicas:** a empresa executa a referida estratégia, através da parceria com as chamadas “distribuidoras”, que captam dezenas de empresas “integradoras”, possibilitando uma exponenciação dos negócios. **Sugere-se** parcerias com forças de segurança, tendo em vista a alta demanda de armazenamento de material sensível como armamentos e munições e a vantagem competitiva da inexigibilidade de licitação, concedida pela Abinee. **Marketing digital:** Tendo em vista, os próximos mercados de atuação da empresa, **sugere-se** maiores investimentos específicos nesta área, como por exemplo um aperfeiçoamento do site profissional, de uma forma a abranger a instituição como uma empresa de tecnologia, não ficando restrita apenas ao mercado de segurança. Para uma melhora do tráfego orgânico, **segure-se** uma otimização para mecanismos de busca (SEO): palavras-chave relevantes, otimizar a estrutura do site, tags de título, URLs e imagens, também a utilização de marketing de conteúdo, criando conteúdos relevantes, como vídeos, blogs e artigos e estando presente nas mídias sociais de maneira estratégica, interagindo com os internautas e direcionando-os para o website. Cabe ressaltar a importância de parcerias com especialistas e influenciadores do segmento e um tráfego pago bem segmentado. Sugere-se também a presença de uma equipe da empresa em eventos sociais estratégicos, como feiras de segurança e tecnologia.

**AMC. 2 Além do web site, possuem mais algum meio de divulgação da empresa? O web site possui todas as informações necessárias?**

**Resposta:** Possuímos perfis nas redes LinkedIn (utilizado principalmente para networking, pesquisa e ma-

peamento comerciais, além de estabelecer imagem institucional), Youtube (voltado a ter conteúdo educativo sobre as soluções além de também servir como plataforma de campanhas de marketing em ações pontuais) e Instagram (pouco relevante para nosso momento atual, mas de alguma relevância no início da empresa). O website basicamente possui todas as informações necessárias referente a tecnologia Fence lite® e em breve para nova solução Fence Smart®. Precisamos mudar nosso site para falar mais sobre nossa empresa de forma institucional, pois somos uma empresa de tecnologia que em breve atuará em outros mercados e melhorar a sua linguagem para um engajamento "natural/orgânico" maior do site.

Abaixo relatório de aquisições (visitas) ao nosso site no ano de 2022. Total de 40.933 usuários únicos acessaram o site, sendo 5.545 usuários entre acesso direto e pesquisa orgânica.

**Diagnóstico:** a empresa possui seu próprio website com informações fáceis, ilustrativas e informativas e perfil em algumas redes sociais, porém atualmente o site encontra-se desatualizado com relação aos novos negócios/tecnologias.

**Melhorias:** Atualizar o website, focando na instituição com uma empresa de tecnologia, e não somente em segurança perimetral, trabalhando e desenvolvendo conteúdos de outros produtos, pertencentes a outro mercado, como por exemplo de mineração e óleo e gás, bem como promover anúncios pagos dentro de plataformas como Youtube e Instagram como forma de aumentar o engajamento do site.

### **AMC. 3 Sua campanha de marketing foi feita com foco no público-alvo? Qual foi resultado obtido?**

**Resposta:** Sim, temos campanha fixa mensal e algumas campanhas pontuais (quando participamos de feiras por exemplo) no Google Ads focada em nosso público-alvo através de segmentação via palavras chaves (inclusive com nomes de tecnologias e empresas concorrentes mapeadas) e público-alvo com relação direta e indireta com a nossa tecnologia. No ano passado, incluindo campanhas fixas e pontuais no Google e Youtube, tivemos um total de 981 conversões a um custo de R\$ 90,52 cada. Deste total, cerca de 35% são leads sem perfil ou com perfil residencial, o que nos traz aproximadamente 637 oportunidades com perfil válido, a um custo médio de aquisição CAC de R\$ 139,56 cada.

Considerando todas as oportunidades recebidas (que são tratadas por nossos pré-vendas) temos:

Total de entrada de oportunidades em 2022: 1080 oportunidades.

Total de oportunidades QUALIFICADAS: 440 (41,67%)

Total de oportunidades DESQUALIFICADAS/PERDIDAS: 616 (58,33%)

Abaixo temos alguns relatórios. A Quantidade total é confiável, entretanto a identificação de origem ainda não está 100% perfeita.

Atualmente algumas ações foram feitas para restringir ainda mais o público, tentando diminuir a taxa de erro (Leads sem perfil adquiridas pelo marketing) de 35% para 20% ou menor.

**Diagnóstico:** a empresa utiliza poucos canais de comunicação.

**Melhorias:** criar conteúdo relevante; criar uma equipe comercial envolvendo SDR e um closer; usar marketing de influência; estabelecer parcerias estratégicas; fortalecer tanto a perspectiva inbound quanto outbound

### **AMC 4. A empresa possui um planejamento de marketing?**

**Resposta:** Temos um planejamento interno e tivemos que aprender a duras penas como avançar com nossas intenções. Atualmente nosso foco é prospecção inbound entretanto estamos estudando a definição de políticas para prospecção outbound.

Tentamos levar nossas estratégias e execução de marketing para um patamar mais profissional no passado, mas falhamos MISERAVELMENTE. Avaliamos algumas empresas de marketing até o momento e já contratamos ao menos três agencias, grandes, pequenas e especializadas, mas todas elas cometiam erros básicos de entendimento de produto e mercado, o que ocasionou perda de tempo e esforço. Desta forma temos um planejamento rudimentar interno de marketing, que é definido ao longo do ano de acordo com eventos e/ou lançamentos que serão realizados, mas temos a necessidade de melhorar nosso planejamento. Pelas falhas que tivemos, estamos considerando contratar uma ou mais pessoas para esse departamento específico.

**Diagnóstico:** Falta de um setor de marketing e pessoas especializadas.

**Melhorias:** Implementar uma equipe de marketing especializada ou pessoa específica para tratamento exclusivo com a empresa terceirizada. Sugere-se também a parceria estratégica com mais distribuidoras, a fim de exponenciar ainda mais o negócio.

### AMC. 5 Realizam investimentos em produtos já existentes? Quanto à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos?

**Resposta:** Realizamos investimentos para constante melhorias do nosso principal produto, atualmente, o Fence lite, já passou por 5 upgrades, graças a constante pesquisa e desenvolvimento buscando o aperfeiçoamento. Atualmente, investimos na pesquisa e desenvolvimento de outras tecnologias, como no monitoramento de emissões fugitivas de metano, no mercado de óleo e gás e também em uma tecnologia de monitoramento da degradação da eficiência do rolamento do rolete, no mercado de mineração, bem como investimos na qualidade da equipe de pesquisa e comercial.

**Diagnóstico:** A empresa utiliza o aperfeiçoamento/melhoria contínua, aprimorando características, funcionalidades ou desempenho de um produto já existente e concomitantemente investe em pesquisa e inovações de novas tecnologias.

**Melhorias:** Alinhar no planejamento estratégico a prioridade de investimentos, principalmente no produto “vaca leiteira” (Fase madura de ciclo de vida e que gera fluxo constante de receita), no caso da Alfa, o Fence Lite, tornando a estratégia de “distribuição inteligente” sempre atrativa para o cliente, tendo em vista que sempre estará utilizando a tecnologia mais recente, cabe destacar que esse produto demanda menos investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento, por já serem conhecidos por parte do mercado, precisando ter como foco a maximização do lucro, gestão eficiente dos custos e retenção dos clientes já existentes. Concomitantemente investir nos produtos “estrela” (Produto com alto potencial de sucesso e considerado promissor), neste caso seria as tecnologias desenvolvidas no mercado de óleo/gás e mineração, sendo necessário um maior investimento em marketing

e pesquisa/desenvolvimento, precisando ter um foco em maximizar o crescimento e atrair novos clientes.

### AMC. 6 A política de preço usada pela empresa tem gerado bons resultados?

**Resposta:** Sim, nosso modelo de negócio é B2B, e por comercializarmos alta tecnologia como uma solução premium, não divulgamos nossos preços em redes sociais, apenas sob consulta e ainda assim sendo necessário um cadastro e avaliação do requerente. Para fins ilustrativos seria comparável a procurar em redes sociais o preço de um reator nuclear, ou de uma máquina de ressonância magnética de última geração. Através do modelo de negócio de locação, “democratizamos” o uso da tecnologia, utilizando um preço “acessível”, e não sendo necessário a integradora realizar um investimento inicial. Também damos 25% de desconto para empresas integradoras que se certificam e registram o projeto.

**Diagnóstico:** Por não possuir concorrentes diretos no Brasil, a empresa possui flexibilidade na definição do preço, podendo estabelecer uma boa margem de lucro. A empresa utiliza estratégias de políticas de bonificação para atrair clientes, porém pode somar outras estratégias

**Melhorias:** Pela vantagem competitiva, sugere-se que a empresa maximize o lucro nas vendas diretas, e continue com políticas de bonificação para atrair clientes utilizando técnicas como: Programas de fidelidade, recompensando as integradoras por sua lealdade, podendo incluir suporte (2º nível) prioritário, acúmulo de pontos, descontos progressivos e acesso antecipado a novos recursos. Programas de indicação, indicando as integradoras com maior engajamento no negócio, ou com melhor aproveitamento de instalação/suporte, aos clientes que procuram diretamente a empresa.



Figura 2: Matriz BCG Alfa Sense

Fonte: Autores, 2023.

Administração Mercadológica						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - SW2H						
Empresa:		Consultoria:				
Alfa Sense		Unique				
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição		Descrição:			Disciplina/Item relativa:	
1. A empresa busca por aumentar sua participação de mercado dentro do território nacional; 2. Website em desacordo com os novos negócios da empresa; 4. Falta de um setor de marketing e pessoas especializadas; 5. A prioridade dos investimentos do produto precisam estar de acordo com o planejamento estratégico; 6. Políticas de bonificação.		1. Investimento em marketing digital e estabelecimento de parcerias estratégicas; 2. Manter o website atualizado, promover anúncios pagos no Youtube e Instagram; 4. Contratar equipe de marketing especializada em pessoa específica para trabalho exclusivo com terceirizada; 5. Alinhar os investimentos nos produtos da empresa com o planejamento estratégico; 6. Adicionar estratégias de políticas de bonificação como program de fidelidade e programa de indicação.			AMC  Quant. iniciativa(s)/disciplina:  Administração Mercadológica	
Consequências/impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
1.2. Perda de potenciais clientes para empresas concorrentes.		1. Fortalecimento da marca, captação de novos clientes e consequente aumento do faturamento e margem de lucro.				
1.3. Perda de potenciais clientes para empresas concorrentes.		2. Aumento do engajamento do público em relação a marca.				
4. Perda de mercado, pela ineficiência da promoção, distribuição		4. Ganho potencial de mercado, através do boa promoção da empresa e produto ao público alvo correto;				
5. Perda da atratividade do novo modelo de negócio.		5. Maior atratividade no modelo de negócio de locação, sempre atualizando o produto do cliente, e desenvolvimento de novos produtos com enorme potencial.				
6. Menor atratividade para clientes		6. Maior atratividade para as integradoras se manterem engajadas no negócio e realizarem a certificação/ registro do projeto, minimizando os riscos de instalação/suporte.				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Investir em marketing e estabelecer alianças estratégicas.  2. Atualizar o website com foco em desenvolvimento de tecnologia e principais informações dos novos produtos.  4. Contratar equipe de marketing especializada em pessoa específica para trabalho exclusivo com terceirizada.  5. Alinhar os investimentos aos produtos da empresa, com o planejamento estratégico, visando fortalecer o atual modelo de negócio e concomitantemente desenvolver novas tecnologias potenciais.  6. Adicionar políticas de bonificação como programa de fidelidade e programa de indicação.	1. Áreas de marketing e comercial da empresa  2. Setor de TI  4. Alta administração (CEO ou conselho de administração) juntamente com RH  5. Alta administração (CEO ou conselho de administração)  6. Área comercial e financeira	1. Quando julgar necessário fazer a implementação das mudanças  2. Alinhado com o planejamento estratégico, próximo aos lançamentos dos novos produtos.  5. No momento da conclusão do planejamento estratégico.  6. No momento da conclusão do planejamento estratégico.	1. Website, mídias sociais e canais estratégicos  2. Website  4. Na empresa  5. Na empresa  6. Na empresa	1. Para aumentar a representatividade no mercado nacional  2. Para aumentar a visibilidade da marca e atrair novos clientes.  4. Para ganhar participação de mercado, através da eficaz promoção da e do produto com campanhas publicitárias completas e bem segmentadas.  5. Para aumentar a atratividade do novo modelo de negócio (locação) e desenvolver novas tecnologias.  6. Incrementar políticas de bonificação tais como program de fidelidade e program de indicação, visando criar uma maior atratividade para as integradoras se manterem engajadas no negócio e realizarem a certificação/ registro do projeto, minimizando os riscos de instalação/suporte, protegendo a imagem da marca.	1. Investido e melhorado o marketing da empresa, discriminando o valor da empresa, através de mídias digital, eventos sociais, possibilitando uma maior captação de clientes  2. Atualizando a plataforma do site e redes sociais.  4. Contratar uma equipe ou pessoa específica  5. Definindo as estratégias da empresa, e com isso, estabelecendo prioridades de investimentos.  6. Implementando políticas de bonificação	1. Orçamento orgânico sem custos.  2. Sem custos para atualização do site e publicações pagos variam de valor de acordo com o tempo que permanecer no ar.  4. Média salarial de equipe de marketing  5. Sem custos  6. Sem custos

### 3.3 Administração de Serviços (ASV)

**ASV. 1 Vocês possuem pessoal especializado para fazer a manutenção dos aparelhos? Se sim, como é feito o agendamento para realizar uma manutenção?**

**Resposta:** Nossos produtos possuem assistência técnica, na fábrica, em caso de alguma anormalidade de funcionamento ser identificada. O cliente/integrador contata o suporte técnico, que fará inicialmente uma avaliação por conexão remota afim de identificar a natureza do problema, e descartar problemas relacionados a configurações de software. Ao confirmar a necessidade de análise técnica do hardware, solicitamos ao cliente que envie o equipamento para a sede, onde é feita análise detalhada para identificação do problema. Caso o equipamento esteja em garantia, a correção é feita sem a ocorrência de cobranças ao cliente final, caso esteja fora da garantia e havendo necessidade de algum reparo, enviamos orçamento com valores de partes/peças e mão de obra, executando assim que houver aprovação.

**Diagnóstico:** de acordo com o problema do cliente, caso tenha que trocar o hardware será necessário enviar o equipamento para a sede e isso pode ocorrer do cliente ficar sem o equipamento por um determinado período.

**Melhorias:** seria conveniente que a empresa envie um equipamento em funcionamento para o cliente para suprir a falta do que estiver em manutenção caso haja necessidade de um longo período de reparo.

**ASV. 2 Qual é a percepção do cliente em relação a prestação do serviço? Vocês fazem pesquisa de satisfação?**

**Resposta:** Nas Certificações Técnicas sim, temos formulários de avaliação que são realizados sempre após a conclusão de cada turma e com resultados positivos. Nos balizamos por comentários e sugestões recebidos para sempre melhorar o processo de ensino da certificação.

Nos processos de suporte, temos um bom feedback dos clientes quando perguntados e algumas manifestações positivas espontâneas, entretanto é uma falha não ter uma política clara de avaliação. Estamos cien-

tes desta falha e precisamos definir esta política juntamente com indicadores (kpis) deste setor.

**Diagnóstico:** a empresa falha em não possuir uma política clara de avaliação do serviço prestado pelos clientes.

**Melhorias:** implantação do CSAT (Customer Satisfaction Score) como forma de medir a satisfação do atendimento prestado. Podendo ser usado durante o envio dos e-mails para os clientes.

**ASV. 3 Vocês possuem uma área de atendimento ao cliente? Quanto tempo demora para um cliente conseguir falar com um atendente?**

**Resposta:** Suporte Técnico, on-line através de WhatsApp/celular e e-mail. Geralmente a requisição é respondida dentro de até duas horas (existe orientação de dar prioridade na resposta) e em casos de auxílio remoto, enviamos link da agenda para o agendamento do melhor horário pelo cliente final.

**Diagnóstico:** inexistência de uma área específica dentro da empresa que cuida do relacionamento com o cliente.

**Melhorias:** aplicação de uma pesquisa de satisfação (CSAT).

**ASV. 4 Qual é o diferencial da empresa na prestação do seu serviço? Seu cliente consegue mensurar isso?**

**Resposta:** Nosso suporte é muito presente. Acompanhamos projetos mesmo concluídos por anos, sempre pedindo atualizações e nos colocando à disposição

de nossos parceiros. Temos um feedback recorrente através de comentários de nossos parceiros de que estão satisfeitos, entretanto isto é mais um “senso” de eficiência do que algo efetivamente medido com indicadores, conforme mencionado acima.

**Diagnóstico:** não existe a captação de dados de satisfação do cliente.

**Melhorias:** sugerimos a implantação de algum app que possa apoiar na captação dos dados de satisfação do cliente.

**ASV. 5 A manutenção preventiva aumenta os seus custos de modo a comprometer o lucro da empresa?**

**Resposta:** Não se aplica, pois quem é responsável pela manutenção preventiva são os parceiros integradores.

**Diagnóstico:** -

**Melhorias:** não há melhorias a serem propostas.

**ASV. 6 Quanto tempo leva até o suporte técnico fazer o diagnóstico do problema em uma região afastada?**

**Resposta:** Imediata, via acesso o remoto, é necessário a equipe técnica do integrador (com um representante certificado, que conheça mais profundamente a nossa solução) esteja no local.

**Diagnóstico:** não existe um modo de facilitar a comunicação entre a empresa e o integrador.

**Melhorias:** criação de um formulário padrão para evitar “ruídos” na comunicação entre o cliente e a abertura de uma ordem de serviço.

Administração de Serviços						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:		Consultoria:		Unique		
Alfa Sense						
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição		Descrição:		Disciplina/Item relativa:		
1. Atraso no reparo de um equipamento com defeito. 2-4. Falta de uma política clara de avaliação do serviço. 6- Ausência de um facilitador da comunicação entre a empresa e o integrador.		1. Furo de um equipamento em funcionamento para suprir a falta do que está em manutenção. 2. Implantação do CSAT (Customer Satisfaction Score) 4. Criação de um aplicativo que ajude na captação dos dados de satisfação dos clientes. 6. Criação de um formulário padrão para fazer o relatório do problema.		ASV  Quant. Inicial(s)/disciplina:  Administração de Serviços		
Consequências/Impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
1. Reclamação por parte do cliente; perda de clientela. 2-4. Perda do feedback dos clientes. 6- "Ruídos" na comunicação entre as partes.		1. Satisfação por parte do comprador. 2-4. Registro do feedback de satisfação com o serviço prestado.				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Fazer a troca do equipamento com defeito por um em funcionamento.  2. Criação do CSAT para a avaliação da empresa.  6- O integrador deve enviar o relatório do problema à empresa após o diagnóstico.	1. Setor comercial.  2. Setor comercial.  6- O integrador.	1. Assim que o diagnóstico do produto com defeito for feito.  2. Pode ser implantado no primeiro dia útil do mês no envio de e-mails aos clientes.  6- Após o diagnóstico do problema com o produto.	1. Assistência técnica.  2. Durante o envio de e-mails.  6- No local onde o equipamento é instalado.	1. Para que o cliente não fique sem um equipamento funcionando.  2. Para saber o nível de satisfação do cliente com o serviço prestado.  6- Para evitar "Ruídos" na comunicação.	1. Enviando um equipamento novo.  2. A partir de um link onde os clientes poderão escolher o seu grau de satisfação.  6- O cliente relata o problema e a partir disso o relatório é iniciado no local.	1. Nada, pois após a manutenção a empresa deverá solicitar o envio do equipamento novo devolta a fábrica.  2. Nada, pois a implantação do índice é feita digitalmente.  6- Somente o tempo de preparo do relatório e o material.

### 3.4 Administração Estratégica (AE)

#### AE. 1 A empresa possui uma controladoria?

**Resposta:** Não possuímos um departamento de controladoria, entretanto existe ativamente a discussão de políticas e de decisões estratégicas.

**Diagnóstico:** a empresa não possui uma controladoria, que poderá ajudar a empresa a direcioná-la com um planejamento orçamentário, guiar decisões com relatórios e indicadores e organizar ações das áreas da empresa.

**Melhorias:** Tendo em vista a atual situação da empresa, que cresce exponencialmente como o novo modelo de negócio, é sugerido a implementação de uma área de controladoria na empresa, por exemplo, um controller, analista de contabilidade, objetivando melhores coletas e análises de resultado/desempenho, adequada análise de viabilidade de projetos e investimentos e um melhor planejamento estratégico/financeiro, também como o cumprimento das obrigações legais e fiscais.

#### AE. 2 Como funciona o orçamento da empresa? Quem faz?

**Resposta:** Fazemos o orçamento numa reunião conjunta entre diretoria, gerência e dpto. financeiro, baseado pelo DRE anterior e perspectivas de vendas pela projeção do CRM e metas. Entretanto, como estamos em fase de expansão comercial e de desenvolvimento de novas tecnologias simultaneamente, não é possível fazer um planejamento muito longo, pois em um trimestre podemos mudar a perspectiva, tendo que investir mais em desenvolvimento, ou marketing do que o esperado. Nossa intenção é estabelecer planejamentos e acompanhamentos trimestrais para nos adequar ao praticado no mercado.

**Diagnóstico:** Orçamento imprevisível em um cenário de incertezas e com constante mudanças.

**Melhorias:** Definição clara dos objetivos e metas estratégicas, através da análise do cenário interno/externo, podendo para isso utilizar a ferramenta de Matriz SWOT (Strength, weakness, opportunity, Threat). Em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo a ideia dividir o ambiente da organização em dois níveis (interno e externo) e identificar aspectos positivos e negativos presente neles. Possuir uma reserva financeira para enfrentar imprevistos ou mudanças repentinas, e uma cultura organizacional que valorize a adaptação e flexibilidade. Nessa seara, cabe ressaltar a importante vantagem competitiva da

empresa em relação a seus concorrentes, tendo em vista ser a única empresa no ramo a fabricar a tecnologia no Brasil, tendo um CMV muito inferior e assim possibilitando vantagens no estabelecimento de preços e uma maior margem de lucro.

#### AE. 3 Os resultados estão alinhados com o planejamento estratégico da empresa?

**Resposta:** Considerando apenas faturamento para termos um indicador imparcial. Os resultados do ano de 2021 foram expressivos, com aumento de 127% no faturamento. Em 2022 os resultados foram bastante positivos, e demonstraram crescimento, mas abaixo do ano anterior. Com a política de fornecimento como serviço, a tendência é que o aumento de faturamento não seja mais exponencial (obviamente porque estamos projetando o faturamento ao longo do tempo) mas a geração de receita recorrente seja responsável por uma parte cada vez maior de nosso resultado total em porcentagem. Temos a clareza de que seria possível atingir um resultado ainda maior e a intenção é estruturar a empresa para atingir resultados de crescimento de ao menos 5X o padrão de mercado anualmente.

**Diagnóstico:** Queda do faturamento devido a mudança do modelo de negócio

**Melhorias:** Manter esse modelo híbrido de negócios, porém aumentar gradativamente a participação da distribuição inteligente em contrapartida das vendas diretas, tendo em vista ser um modelo mais eficiente a longo prazo. Atualmente a empresa possui 90% das vendas voltadas a venda direta e 10% voltada a distribuição inteligente, seria interessante chegar em 60/40, possibilitando uma boa entrada de caixa através das vendas diretas e uma renda recorrente mensal, de modo a pagar todos os custos fixos, deste modo aumentando a margem de segurança da empresa, e recebendo altos fluxos de caixa para custeio dos investimentos em novas tecnologias. Possibilitando assim, melhores planejamentos de orçamento e definição de estratégias.

#### AE. 4 A empresa utiliza indicadores de desempenho? Ex: OKR, CSAT etc.

**Resposta:** Avaliamos o desempenho por indicadores tradicionais como ex. faturamento, EBITA, lucro e quantidade de equipamentos faturados (importante devido à mudança de modelo explicada acima). Precisamos conhecer e adotar outros indicadores.

**Diagnóstico:** a empresa conta com poucos indicadores de desempenho.

**Melhorias:** Coletar dados e desenvolver indicadores de desempenho para acompanhamento e melhoria, principalmente alinhar os indicadores de demanda e produção. Sugestão: utilizar a metodologia do Balance Scorecard (BSC), metodologia esta que incluem dimensões financeiras, dos clientes, processos internos e inovação e aprendizagem, que a partir da visão da organização e da estratégia escolhida, serão traçados os indicadores para estas dimensões, mostrando-se uma ferramenta de alto valor no processo de avaliação de desempenho. Alguns exemplos de indicadores:

- Demanda: (Vendas totais/ quantidade de pedidos/ taxa de crescimento da demanda/ taxa de conversão de leads/ tempo de ciclo de vendas/ nível de estoque)
- Produção: (Produtividade/ tempo de ciclo/ eficiência da mão de obra/ taxa de refugo/ cumprimento de prazos)
- Marketing: (Taxa de conversão/ custo por aquisição - CPA/ Retorno sobre investimento - ROI/ Taxa de cliques -CTR/ Taxa de rejeição - Bounce rate/ Posicionamento nos mecanismos de busca)

**AE. 5 A missão, visão e valores da empresa estão alinhados com quem a empresa faz negócio e onde pretende chegar no futuro?**

**Resposta:** Sim.

**Diagnóstico:** não há.

**Melhorias:** -

**AE. 6 Como a empresa pretende expandir? E como ela lida com a competição do mercado?**

**Resposta:** SEGURANÇA ELETRONICA

No mercado de segurança eletrônica, pretendemos expandir através do fornecimento de equipamentos como serviço, gerando facilidades para os integradores e clientes (baixa imobilização de capital, garantia de funcionamento por todo o período contratado) ao mesmo tempo em que criamos dificuldades para nossos concorrentes (eles não possuem modelo de locação, não possuem disponibilidade imediata, são cotados em dólar...).

Vamos lançar dois produtos adicionais neste mercado, sendo um produto de maior valor agregado para perímetros maiores e outro produto de menor valor, voltado para complementar projetos com a nossa solução ou mesmo com soluções concorrentes.

Fomos selecionados para um programa de aceleração internacional da CNI no ano passado, e pretendemos em breve iniciar as operações internacionais da Alfa Sense focando.

Em relação ao trabalho com o governo, já temos frentes em penitenciárias de Santa Catarina e possuímos uma carta de dispensa de licitação da ABINEE, estamos querendo contratar profissionais para tratar nessa especificamente nessa área.

## OUTROS MERCADOS

Atualmente estamos com duas tecnologias em fase avançada de desenvolvimento para os mercados de óleo/gás e mineração. Para o mercado de óleo e gás, nossa tecnologia já foi homologada pela Petrobrás para uso em plataformas on e offshore, para monitoramento de gás metano e outras grandezas. Para mineração, trata-se de sistema óptico avançado para o monitoramento em tempo real de correias transportadoras, trazendo manutenção preditiva para o setor. Nestes dois casos, ainda estamos em TRL inferior a 7 e precisaremos realizar os estudos de mercado.

A Alfa Sense busca desenvolver soluções avançadas, com alto grau de inovação, para resolver problemas em cenários complexos e peculiares do Brasil, buscando entregar alto desempenho com o melhor custo x benefício. Nossos concorrentes com soluções similares, são estrangeiros, tem um preço muito mais caro (com a variação do dólar), não tem suporte e assistência técnica local.

**Diagnóstico:** Por produzirem e desenvolverem a tecnologia, e possuírem um modelo de negócio inovador e acessível, possuem vantagem competitiva em relação aos concorrentes que precisam importar o produto, porém na fabricação da tecnologia ainda dependem de peças importadas. Em relação ao trabalho junto ao governo, possuem vantagem, por possuírem a carta de dispensa de licitação da ABINEE, porém não possuem equipe para as tratativas específicas.

**Melhorias:** Verticalização da cadeia de produção (integrar verticalmente as diferentes etapas do processo produtivo, desde a produção da matéria prima até a comercialização final do produto), e implementar uma equipe exclusiva para negócios governamentais, haja vista a grande oportunidade de negócios.



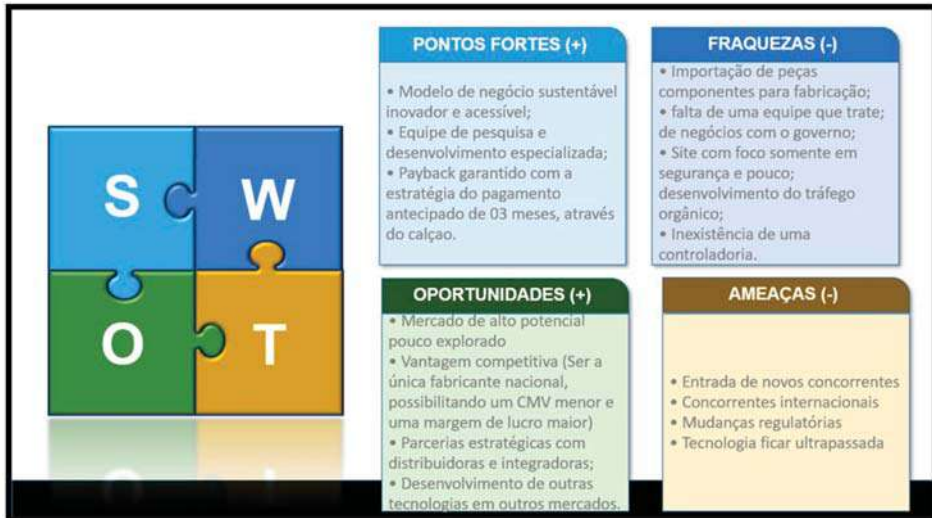


Figura 3: Análise Swot Alfa Sense  
Fonte: Autores, 2023.

Administração Estratégica						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - SW2H						
Empresa:		Consultoria:				
Alfa Sense		Unique				
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição		Descrição:		Disciplina/item relativa:		
<p>1. A empresa não possui uma controladoria.</p> <p>2. Orçamento impreciso em um cenário de incertezas e com constante mudanças.</p> <p>3. Queda do faturamento devido a mudança do modelo de negócio</p> <p>4. Falta de indicadores de desempenho.</p> <p>6. Necessidade de importação da matéria-prima e falta de uma equipe específica para trabalhos conjuntos com o governo, o qual possui uma grande necessidade de segurança perimetral.</p>		<p>1. Implementar uma área de controladoria na empresa.</p> <p>2. Definição clara dos objetivos e metas estratégicas, através da análise do cenário interno/externo, podendo para isso utilizar a ferramenta de Matriz SWOT.</p> <p>3. Manter o modelo híbrido de negócios, porém estabelecer ou chegar perto de 60% de vendas diretas e 40% de distribuição inteligente.</p> <p>4. Implantação de OKRs (Objectives and Key Results) e da utilização da ferramenta Balance Scorecard.</p> <p>6. Verticalização da cadeia de produção e implementação de uma equipe focada no atendimento no governo.</p>		<p>AE</p> <p>Quant. Iniciativa(s)/disciplina:</p> <p>Administração Estratégica</p>		
Consequências/Impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
<p>1. Falta de informações gerenciais precisas para tomadas de decisões financeiras e estratégicas, como indicadores financeiros, análises de custos, orçamento, conformidade contábil e controle interno.</p> <p>2. Com as abruptas mudanças de cenário, imprevisibilidades podem causar danos financeiros e perda de oportunidades de negócios.</p> <p>3. Possível falta de caixa para custeio da empresa, tendo em vista a abrupta queda no faturamento e a imprevisibilidade de novos negócios.</p> <p>4. Metas e objetivos que não se concretizam por parte dos colaboradores.</p> <p>6. Menor margem de lucro, haja vista a incidência de impostos na importação, e dependência de fornecedores específicos, bem como a perda de oportunidade de negócio com um cliente com alto potencial.</p>		<p>1. Suporte na gestão e auxílio nas decisões com base em relatórios e indicadores, menor risco de erro em projetos e investimentos, revisão e redução constante de custos, maior segurança na conformidade fiscal, e maior fiscalização dos controles internos da empresa.</p> <p>2. Através da clareza das metas e objetivos estratégicos, bem como conhecimento dos ambientes, como oportunidades e ameaças, há uma maior previsibilidade e uma vantagem competitiva através de um melhor cenário para tomada de decisões</p> <p>3. Recebimento de uma renda mensal suficiente para custeio da empresa e ao mesmo tempo ter um alto fluxo de caixa, para investimentos em desenvolvimento em novas tecnologias.</p> <p>4. Alinhamento dos objetivos da empresa com os colaboradores, através da utilização do BSC como um sistema de acompanhamento do cumprimento da estratégia.</p> <p>6. Maior margem de segurança, haja vista possuir o controle da fabricação de peças, atualmente importadas, possibilitando um menor CMV, maior margem de lucro maior, bem como estruturando parcerias com um cliente de alto potencial (governo)</p>				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
<p>1. Criar uma área de controladoria.</p> <p>2. Análise de ambiente externo/interno através da matriz SWOT.</p> <p>3. Manter o modelo híbrido de negócios, porém estabelecer ou chegar perto de 60% de vendas diretas e 40% de distribuição inteligente.</p> <p>4. Implantação de pelo menos um OKR por área e utilização da ferramenta Balance Scorecard (BSC)</p> <p>6. Verticalização da cadeia de produção e implementação de uma equipe exclusiva no atendimento no governo.</p>	<p>1. Alta administração (CHO ou conselho de administração).</p> <p>2. Membros da diretoria e gestores responsáveis.</p> <p>3. Alta administração (CEO ou conselho de administração).</p> <p>4. Gestor responsável por cada área.</p> <p>6. Alta administração (CEO ou conselho de administração).</p>	<p>1. Quando a empresa possuir viabilidade financeira para criação de tal estrutura, é sugerido o quanto antes, tendo em vista a rápida expansão da empresa com o novo modelo de negócio.</p> <p>2. Trimestralmente.</p> <p>3. No curto prazo.</p> <p>4. Criar e reavaliar o OKR de 1 a 6 meses.</p> <p>6. No curto prazo.</p>	<p>1. No corporativo da empresa.</p> <p>2. No corporativo da empresa.</p> <p>3. Coordenação e integração entre todas as áreas da empresa, visando o novo objetivo.</p> <p>4. Dentro de cada departamento da empresa.</p>	<p>1. Para fazer o planejamento orçamentário, guiar decisões com relatórios e indicadores e organizar ações das áreas da empresa.</p> <p>2. Para minimizar riscos de ameaças, aproveitar oportunidades e ter maior previsibilidade</p> <p>3. Receber uma renda mensal suficiente para custeio da empresa e ao mesmo tempo ter um alto fluxo de caixa, para investimentos em desenvolvimento em novas tecnologias.</p> <p>4. OKRs são uma adaptação da prática tradicional de metas à realidade mais instável e competitiva das empresas de hoje em dia.</p> <p>6. Diminuição do CMV, aumento da margem de lucro, independência de cenários caóticos, e trativos com o governo, haja vista a grande oportunidade de negócios.</p>	<p>1. Através de contratações de excelentes profissionais especializados no mercado e devida estruturação da área na empresa</p> <p>2. Análise de ambiente externo/interno através da matriz SWOT.</p> <p>3. Através da transição do modelo de negócio.</p> <p>4. Os colaboradores e gestores definirão seus OKRs em alinhamento com os objetivos da empresa.</p> <p>6. Fabricando as próprias peças e implementando uma equipe</p>	<p>1. Média salarial de uma equipe de Controladoria</p> <p>2. Sem custos adicionais</p> <p>3. Possíveis custos em marketing, visando a adesão de mais distribuidoras.</p> <p>4. Nada. Os OKRs podem ser criados em ferramentas como o Excel.</p>

### 3.5 Administração de Recursos Humanos (ARH)

#### ARH. 1 Qual é o índice de rotatividade dentro da empresa? (Turn-over)

**Resposta:** Desde o início da operação em 2019, não houve demissões até o momento.

**Diagnóstico:** Baixa rotatividade.

**Melhorias:** Estabelecimento de parâmetros, implementação de gestão de desempenho e desenvolvimento de KPIS.

#### ARH. 2 Quais são as estratégias para a retenção de funcionários? Ela é eficaz?

**Resposta:** No momento, não temos uma política/estratégia de retenção. O que realizamos até o momento foi investir em cursos e treinamentos para desenvolvimento/capacitação dos profissionais, e pontualmente por algum resultado/desempenho, concedemos um bônus/prêmio.

É muito mais barato para a Alfa Sense trabalhar construindo o conhecimento dos profissionais ao invés de buscar pessoas prontas no mercado, e por isto tivemos bônus por desenvolvimento pessoal (quando a pessoa passa a se destacar e assumir um papel de maior importância na empresa devido a aumento de seu conhecimento e habilidades) e bônus por produção (quando temos alguma necessidade específica de terminar determinada tarefa com prazo e qualidades definidos). Além disto, pagamos dois cursos (pós-graduação e MBA) para funcionários que se destacaram anteriormente.

Gostaríamos de desenvolver uma política de remuneração por mérito de desenvolvimento pessoal e desempenho/resultados alcançados para cada departamento (ou cargo) específico.

**Diagnóstico:** Inexistência de uma política/estratégia de retenção dentro da empresa.

**Melhorias:** Desenvolvimento da gestão do desempenho, da remuneração, carreira, ambiente de trabalho e relações interpessoais.

#### ARH. 3 Como funciona o processo de recrutamento? Ele tem gerado os resultados esperados?

**Resposta:** Realizamos recrutamento, divulgando a vaga via LinkedIn/Catho/CIEE, Agências de Empregos, realizamos entrevistas videochamada e presencial. Algumas pelo LinkedIn e indicação foram assertivas. Os demais canais, a dificuldade de filtrar e encontrar o perfil desejado, não gerou resultados positivos.

Temos principalmente buscado atrair o perfil que procuramos, pois muitas vezes não temos definição completa das habilidades que terão de ser desenvolvidas (lembrando que trabalhamos como empresa de tecnologia desenvolvendo coisas novas e muitas vezes inéditas no mercado).

**Diagnóstico:** Falta de resultados positivos nos canais de recrutamento não baseados em indicações ou no LinkedIn e Ausência de uma definição completa das habilidades necessárias para as posições, devido à natureza inovadora e inédita das atividades da empresa de tecnologia.

**Melhorias:** Reavaliar os canais de recrutamento, focar esforços em recursos que geram resultado, como LinkedIn e indicações. Desenvolver parcerias estratégicas (como parceria com faculdades de renome, para estagiários). Investir em branding e presença online, para alcançar possíveis funcionários interessados.

#### ARH. 4 Como funciona a forma de avaliação de funcionários na empresa?

**Resposta:** Reuniões de Follow-up e Feedback, recentemente realizamos uma pesquisa por meio de questionário. Precisamos melhorar essa política para realizar ao menos trimestralmente, podendo assim acompanhar melhor o desenvolvimento de cada um.

**Diagnóstico:** Poucas reuniões envolvendo os subordinados.

**Melhorias:** Realizar reuniões de time diariamente (algo mais rápido) e mensalmente (algo mais específico), como forma de avaliar os KPIs e o desenvolvimento das metas em geral.

#### ARH. 5 Quais as habilidades e competências necessárias para se trabalhar na empresa? O que priorizam? Curso superior etc. Algo específico?

**Resposta:** Proatividade, polivalência, boa comunicação, predisposição para aprender. O curso superior exigido para cargos de gestão e tecnólogos para áreas de nível técnico ou assistentes, entretanto o perfil pessoal e soft skills contam mais no momento da contratação, pois habilidades técnicas podem ser mais facilmente desenvolvidas.

**Diagnóstico:** A empresa valoriza formação acadêmica, mas prioriza habilidades pessoais e soft skills.

**Melhorias:** A seleção é responsável por prover a organização das posições funcionais necessárias, a partir de técnicas como entrevistar, testes psicológicos e simulações. O candidato deve demonstrar atitudes ade-

rentes aos valores da empresa, ter habilidades necessárias à geração de resultados e evidenciar o domínio dos conhecimentos.

**ARH. 6 Existe algum projeto ou prioridade para contratação e inclusão de negros, mulheres e PCD?**

**Resposta:** Não. Priorizamos a competências das pessoas independente de suas características. Temos observado que este preceito nos permitiu ter uma gama de diversidade mesmo não sendo este o objetivo principal.

**Diagnóstico:** A empresa não possui um projeto ou prioridade específica para a contratação e inclusão.

**Melhorias:** - Revisar as práticas de recrutamento: Analise suas práticas de recrutamento para garantir que estejam abertas e acessíveis a todos os grupos.

- Treinamento em diversidade e inclusão: Considere fornecer treinamentos e capacitações para os funcionários, incluindo líderes e gestores, sobre diversidade e inclusão.

- Lembrando que a promoção da diversidade e inclusão não significa que as competências e habilidades devem ser negligenciadas. O objetivo é criar um ambiente onde todos tenham as mesmas oportunidades e possam contribuir de forma igualitária para o sucesso da empresa.

Administração de Recursos Humanos							
Consultoria Estratégica de Negócios							
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H							
Empresa:		Consultoria:					
Alfa Sense		Unique					
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)					
Descrição		Descrição:			Disciplina/Item relativa:		
1. Baixa rotatividade. 2. Inexistência de uma política/estratégia de retenção. 3. Falta de resultados positivos nos canais de recrutamento não baseados em indicações ou no LinkedIn e ausência de uma definição completa das habilidades necessárias para as posições devido à ausência inovadora e inédita das atividades da empresa de tecnologia. 4. Poucas reuniões envolvendo os subordinados. 5. A empresa valoriza formação acadêmica, mas prioriza habilidades pessoais e soft skills. 6. A empresa não possui um projeto ou prioridade específica para a contratação e inclusão.		1. Estabelecimento de parâmetros, implementação de gestão de desempenho e desenvolvimento de KPIs. 2. Desenvolvimento da gestão do desempenho, da remuneração, carreira, ambiente de trabalho e relações interpessoais. 3. Reavaliar os canais de recrutamento, focar esforços em recursos que geram resultado, como LinkedIn e indicações. 4. Desenvolver parcerias estratégicas (como parceria com faculdades de renome, para estagiários). Investir em branding e pesquisa online, para alcançar possíveis funcionários interessados. 5. Realizar reuniões de time diariamente (algo mais rápido) e mensalmente (algo mais específico), como forma de avaliar os KPIs e o desenvolvimento das metas em geral. 6. A seleção é responsável por prover a organização das posições funcionais necessárias, a partir de técnicas como entrevista, testes psicológicos e simulações. O candidato deve demonstrar atitudes aderentes aos valores da empresa, ter habilidades necessárias à geração de resultados e evidenciar o domínio dos conhecimentos. 6.1 Revisar as práticas de recrutamento: Analise suas práticas de recrutamento para garantir que estejam abertas e acessíveis a todos os grupos. 6.2 Treinamento em diversidade e inclusão: Considere fornecer treinamentos e capacitações para os funcionários, incluindo líderes e gestores, sobre diversidade e inclusão. 6.3 Lembrando que a promoção da diversidade e inclusão não significa que as competências e habilidades devem ser negligenciadas. O objetivo é criar um ambiente onde todos tenham as mesmas oportunidades e possam contribuir de forma igualitária para o sucesso da empresa.			ARH  Quant. Inicial(s)/disciplina:  Administração de Recursos Humanos		
Consequências/Impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:					
1. Falta de renovação da equipe; 1.2 Falta de oportunidade de crescimento; 1.3 Custo de manutenção elevado; 1.4 Problemas de desempenho; 1.5 Resistência a mudanças.		1. Maior controle sobre a área de Recursos Humanos.					
2. Perda de talentos; 2.1 Aumento do custo de recrutamento; 2.3 Falta de continuidade dos negócios; 2.4 Redução da moral de equipe.		2. Melhores resultados da empresa através da gestão de Recursos Humanos; proporcionar um ambiente onde os funcionários buscam excelência no trabalho.					
3. Dificuldade em filtrar candidatos; 3.1 Desperdício de tempo e recursos; 3.2 Baixa taxa de correspondência.		3. Taxa de correspondência de currículos; 3.1 Diminuição no tempo médio de contratação; 3.2 Reconhecimento da marca.					
4. Frequência insuficiente de avaliações; 4.1 Falta de acompanhamentos individual; 4.2 Perda de oportunidade de correção de rumo; 4.3 Falta de clareza nas expectativas.		4. Controle de satisfação dos funcionários; 4.1 Maior taxa de retenção de talentos; 4.2 Maior desempenho, produtividade e eficiência; 4.3 Engajamento e desenvolvimento da equipe; 4.4 Desenvolvimento e clareza.					
5. Falta de especificidade nas habilidades técnicas; 5.1 Possível subvalorização da importância da formação acadêmica		5. Taxa de adequação dos candidatos aos valores da empresa; 5.1 Tempo médio de preenchimento de posições funcionais; 5.2 Taxa de retenção de novos contratados; 5.3 Avaliação da eficácia do processo de seleção					
6. Falta de representatividade e diversidade; 6.1 Possível perpetuação de desigualdade no futuro; 6.2 Impacto na imagem e reputação da empresa		6. Taxa de diversidade nas contratações; 6.1 Conhecimento e empatia entre funcionários; 6.2 Melhora no clima organização; 6.3 Reconhecimentos externos					
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)	
1. Desenvolvimento de KPIs	1. Setor de Recursos Humanos.	1. Assim que possível.	1. Matriz presencial/online	1. Para maior controle e autonomia do RH	1. A partir de dados coletados no RH.	1. Tempo de quem for desenvolver.	
2. Desenvolver estratégias de retenção.	2. Setor de Recursos Humanos.	2. Quando os gestores acharem necessário.	2. Matriz presencial/online	2. Para a retenção de talentos dentro da empresa.	2. A partir da coleta de informações do desempenho dos colaboradores.	2. Sem custos adicionais	
3. Alterar os canais de recrutamento, criar parceria estratégica.	3. Setor de Recursos Humanos e Administração	3. Quando os gestores acharem necessário.	3. Matriz online	3. Para diminuir o tempo médio de contratação e aumentar a correspondência e reconhecimento da marca.	3. Alterando canais de recrutamento ou focando no canal mais eficaz.	3. Sem custos adicionais	
4. Realizar diálogos e feedbacks mensais.	4. Funcionários com cargos de chefia (principalmente).	4. Assim que possível.	4. Matriz presencial	4. Para manter maior controle de satisfação e aumentar o desempenho.	4. Realizando reuniões.	4. Sem custos adicionais	
5. Realizar testes na contratação.	5. Setor de Recursos Humanos.	5. Quando os gestores acharem necessário.	5. Matriz presencial/online	5. Para reter novos contratados e adequar os valores da empresa já na contratação.	5. Realizando testes e simulações.	5. Tempo de quem for desenvolver.	
6. Revisar práticas de recrutamento e treinamentos de inclusão.	6. Setor de Recursos Humanos e o restante da empresa.	6. Assim que possível.	6. Matriz presencial/online	6. Para ter mais inclusão.	6. Aplicando práticas de inclusão.	6. Sem custos adicionais	

### 3.6 Administração Financeira (AF)

#### **AF. 1 A empresa possui reserva de capital ou trabalha com capital de terceiros?**

**Resposta:** Possuímos uma reserva de capital. E contamos também com recursos de subvenção para desenvolvimento tecnológico via FINEP e EMBRAPII (MCTIC), alcançados via editais.

**Diagnóstico:** Não existe reserva de capital suficiente para manter o empreendimento caso haja uma queda abrupta nas vendas.

**Melhorias:** Por meio do novo modelo de negócio de locação, possuir uma rede de clientes de modo que a renda recorrente mensal, pague todos os custos fixos. Caso não haja, possuir uma linha de crédito pré-aprovado, para suprir as necessidades.

#### **AF. 2 Qual foi o *payback*? (quanto tempo demorou para receber o dinheiro investido).**

**Resposta:** O *payback* geral para o desenvolvimento do primeiro produto lançado teve seu retorno em 20 meses de operação, porém nosso break even financeiro foi menor, em aproximadamente 12 meses, justamente pela utilização de financiamentos não reembolsáveis disponíveis como fundos EMBRAPII/SEBRAE.

**Diagnóstico:** O *payback* para o desenvolvimento do primeiro produto lançado foi alcançado em 20 meses de operação. No entanto, o break even financeiro, ou seja, o momento em que os custos e despesas foram totalmente recuperados, ocorreu em aproximadamente 12 meses.

**Melhorias:** - Análise de viabilidade de projetos: Antes de iniciar qualquer projeto, é essencial realizar uma análise de viabilidade detalhada. Isso envolve estimar os custos envolvidos, o potencial de receita e o tempo necessário para alcançar o *payback* desejado.

- Monitoramento e ajuste contínuo: Acompanhe de perto o desempenho financeiro do projeto e faça ajustes conforme necessário.

- Avaliação da estrutura de custos: Analise a estrutura de custos do projeto e identifique possíveis áreas de redução de despesas.

#### **AF. 3 Em termos financeiros, qual é a taxa de crescimento da empresa? Ela atende a expectativa dos acionistas?**

**Resposta:**

2021 – 127%

2022 – 26%

Devido a mudança do modelo de negócio de venda para serviço, tivemos uma queda natural no curto prazo no faturamento, entretanto hoje quase 1/3 do custo fixo da empresa já é suprido com contratos de locação de nossos produtos. E avaliando apenas o primeiro Trimestre, o faturamento já atingiu 50% de todo o faturamento realizado em 2022. Está alinhada as expectativas dos acionistas.

**Diagnóstico:** Queda abrupta do faturamento

**Melhorias:** Aumentar os negócios de distribuição inteligente de modo a aumentar a renda recorrente mensal, e com a grande entrada de caixa, através da venda direta, investir nas novas soluções da empresa, mineração e óleo/gás, os quais são negócios promissores.

#### **AF. 4 Qual área da empresa demanda de mais recursos financeiros? Ela traz o retorno esperado?**

**Resposta:** Primeiramente, pesquisa e desenvolvimento. Nossos produtos têm uma excelente relação CMV-PREÇO DE VENDA, mas para isto é necessário um considerável investimento prévio. Neste caso sim, temos o retorno esperado e com o resultado trazido por um único produto foi possível iniciar o desenvolvimento de mais ao menos 4 produtos novos.

Em segundo lugar, Marketing, incluindo participação em feiras, eventos, anúncios em plataformas digitais etc. Soluções inovadoras demandam investimento considerável em divulgação e convencimento. Neste campo temos resultados positivos, com evolução perceptível, mas ainda não estão dentro do esperado.

**Diagnóstico:** A empresa investe em marketing, porém isso não traz o retorno esperado.

**Melhorias:** Investir em campanhas de marketing e estar presente em feiras de tecnologia a fim de divulgar o produto para empresários que necessitem do produto.

#### **AF. 5 Financeiramente a empresa suporta todos os projetos que estão em andamento? Ou é necessário capital de terceiros?**

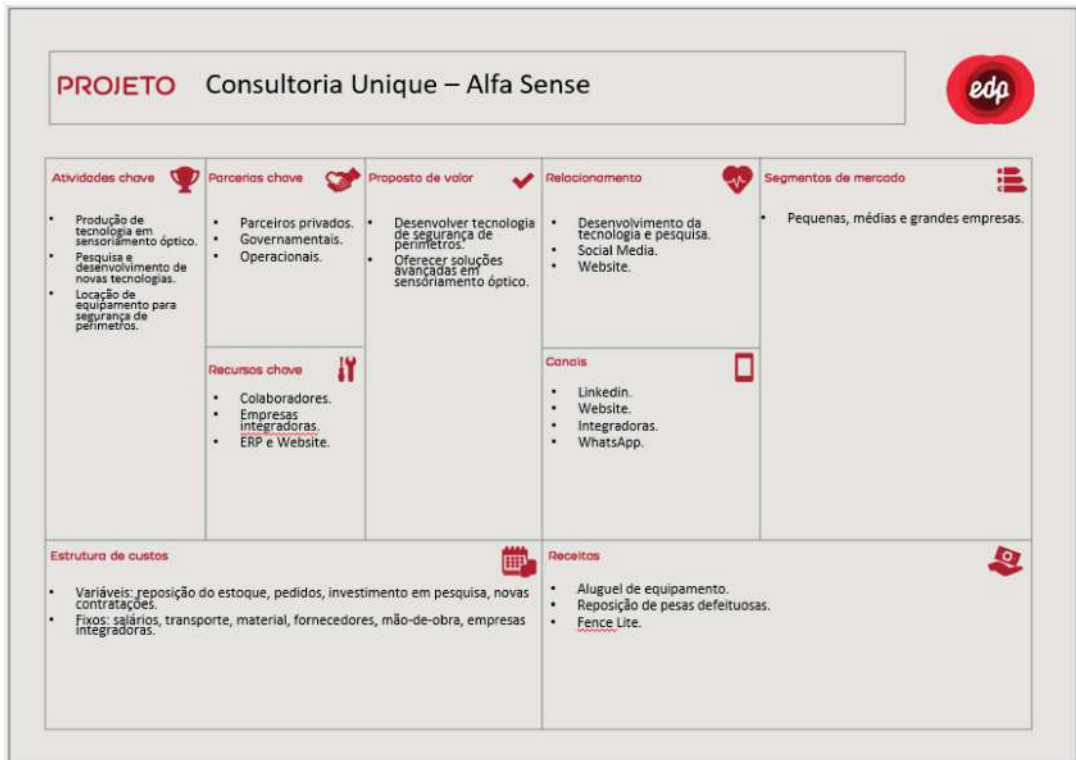
**Resposta:** Suportamos financeiramente, mas também utilizamos recursos de terceiros, principalmente em modalidades não reembolsáveis (PETROBRAS/EMBRAPII/FINEP/SEBRAE) e financiamento pelo programa de desenvolvimento FCA - Desenvolve SP que contava com taxas de juros muito atrativas e carência para o pagamento.

**Diagnóstico:** A empresa executa de uma maneira eficiente a captação de recurso no mercado.

**Melhorias:** Não há.

Administração Estratégica						
Consultoria Estratégica de Negócios						
Ferramenta de Gerenciamento: Plano de Ação - 5W2H						
Empresa:		Consultoria:				
Alfa Sense		Unique				
Problema		Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)				
Descrição		Descrição:			Disciplina/Item relativa:	
1. Não existe reserva de capital suficiente para manter o empreendimento caso haja uma queda abrupta nas vendas. 2. O payback para o desenvolvimento do primeiro produto lançado foi alcançado em 20 meses de operação. No entanto, o break even financeiro, ou seja, o momento em que os custos e despesas foram totalmente recuperados, ocorreu em aproximadamente 12 meses. 3. Quase abrupto do faturamento. 4. A empresa investe em marketing, porém isso não traz o retorno esperado.		1. Por meio do novo modelo de negócio de locação, possuir uma rede de clientes de modo que a renda recorrente mensal, pague todos os custos fixos. Caso não haja, possuir uma linha de crédito pré-aprovado, para suprir as necessidades. 2.1 Análise de viabilidade de projetos: Antes de iniciar qualquer projeto, é essencial realizar uma análise de viabilidade detalhada. Isso envolve estimar os custos envolvidos, o potencial de receita e o tempo necessário para alcançar o payback desejado. 2.2 Monitoramento e ajuste contínuo: Acompanhe de perto o desempenho financeiro do projeto e faça ajustes conforme necessário. 2.3 Avaliação da estrutura de custos: Analise a estrutura de custos do projeto e identifique possíveis áreas de redução de despesas. 3. Aumentar os negócios de distribuição inteligente de modo a aumentar a renda recorrente mensal, e com a grande entrada de caixa, através da venda direta, investir nas novas soluções da empresa, manutenção e óleos/gás, os quais são negócios promissores. 4. Investir em campanhas de marketing e estar presente em feiras de tecnologia a fim de divulgar o produto para conseguir mais acessibilidade do produto.			AF  Quant. Inicial(s)/disciplina:  Administração Financeira	
Consequências/Impacto operacional:		Resultado mensurável/não mensurável:				
1. Restrições financeiras; 1.1 Limitações de autonomia. 2. Prazo de retorno prolongado; 2.1 Dependência de financiamentos não reembolsáveis; 2.2 Restrição de investimentos futuros. 3. Dependência de mercado; 3.1 Necessidade de mitigação de riscos 4. Falta de investimento significativo em marketing; 4.1 Risco de retorno insuficiente; 4.2 Alto custo de pesquisa e desenvolvimento		1. Renda recorrente mensal; 1.1 Redução da dependência de recursos externos; 1.2 Aumento da estabilidade financeira. 2. Taxa de sucesso de projetos; 2.1 Tempo de retorno do investimento: Com uma análise de viabilidade precisa e ajustes contínuos, a empresa pode reduzir o tempo necessário para alcançar o payback desejado; 2.3 Maior margem de lucro dos projetos; 2.4 Taxa de retorno sobre o investimento (ROI): A implementação dessas melhorias pode resultar em um aumento do ROI dos projetos. 3. Aumento na renda recorrente mensal; 3.1 Aumento da participação de mercado; 3.2 Aumento nas vendas diretas; 3.3 Rentabilidade dos novos negócios; 3.4 Satisfação dos acionistas 4. Aumento na geração de leads: Investir em campanhas de marketing e participar de feiras de tecnologia pode resultar em um aumento mensurável na geração de leads; 4.1 Aumento na visibilidade da marca				
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Por Que (Why)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
1. Aumentar a rede de clientes atuais. 2. Analisar e desenvolver viabilidade de projetos. 3. Aumentar os negócios de distribuição inteligente. 4. Investimento em marketing.	1. Setor Estratégico e de Marketing. 2. Setor Financeiro. 3. Setor de Marketing. 4. Empresa toda.	1. Assim que possível. 2. Quando os gestores acharem necessário. 3. Quando os gestores acharem necessário. 4. Assim que possível.	1. Feiras/online. 2. Matriz presencial/online. 3. Feiras/online. 4. Feiras/online.	1. Para captação de novos clientes e fontes de renda. 2. Para redução de custos e eficiência no processo. 3. Para consolidação de renda mensal na empresa. 4. Para captação de novos clientes e fontes de renda.	1. Investimento em marketing. 2. Estado de viabilidade. 3. Investimento em marketing. 4. Investimento em marketing.	1. Custos relevantes em marketing. 2. Tempo de quem for desenvolver. 3. Custos relevantes em marketing. 4. Custos relevantes em marketing.

#### 4. BUSINESS MODEL - CANVAS



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado em parceria com a Alfa Sense mostrou um resultado maior do que o previsto, visto que a empresa forneceu as respostas necessárias com grande detalhamento de informações. O intuito do grupo foi realizar a coleta de informações da empresa estuda e com a ajuda de todos os professores da Strong Business School fazer o diagnóstico dos problemas encontrados e em seguida dar uma ou mais sugestão de melhorias.

Através do cenário em que a empresa de tecnologia e segurança se encontra dentro do mercado nacional, após um longo período de pandemia no mundo, a grande dificuldade encontrada foi sugerir melhorias para uma empresa que não possui concorrentes no mercado nacional, porém mesmo com todos esses desafios acreditamos que todos os diagnósticos feitos neste trabalho servirão para que a empresa continue se desenvolvendo com uma startup Deep Tech que entrega confiança para todos que comprarem deles.

A Consultoria Unique confia plenamente que os resultados apresentados neste trabalho irão reforçar ainda mais o comprometimento da empresa Alfa Sense com o seu consumidor final, que busca por um produto de qualidade e um atendimento de excelência.

## REFERÊNCIAS

ANÁLISE SWOT (FOFA): o que é, como fazer e uso para pequenas empresas. [S. l.], 5 set. 2022. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/analise-swtot>. Acesso em: 2 maio 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. [S. l.: s. n.], 2019.

KOTLER, Philip. Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos. [S. l.: s. n.], 2005.

\_\_\_\_\_. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. [S. l.: s.n.], 2021.

O QUE é e-procurement? Vale a pena adotá-lo na sua empresa?. [S. l.], 23 mar. 2023. Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/o-que-e-procurement/>. Acesso em: 22 maio 2023.



# Strong

Business School



## Faculdade sinônimo de empregabilidade.

Estude na melhor faculdade do **ABC**.

BACHARELADO

ADMINISTRAÇÃO

CONTABILIDADE

DIREITO

ECONOMIA

PUBLICIDADE

TECNÓLOGO EAD

GESTÃO DE RH

GESTÃO FINANCEIRA

GESTÃO PÚBLICA



[/strongbusinessschool](#)  
[strong.com.br](http://strong.com.br)

Converse  
conosco!





**Autora:** Bianca Simões Corrêa de Melo

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Rabelo Henrique, Docente do curso de Ciências Contábeis da Strong Business School.

## A PERCEPÇÃO DOS PERITOS CONTADORES EM RELAÇÃO AOS SOFTWARES DE GESTÃO ERPS UTILIZADOS EM SEUS ESCRITÓRIOS DE PERÍCIA

### Resumo:

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a percepção dos peritos contadores em relação aos softwares de gestão ERPs utilizados em seus escritórios de perícia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de questionários online, com peritos contadores atuantes em diferentes áreas de atuação no estado de São Paulo. Os resultados obtidos indicam que a maioria dos peritos contadores utiliza algum tipo de software ERP em seus escritórios de perícia, sendo que as principais razões para a escolha desses softwares são a facilidade de uso, a segurança das informações e otimização de tempo nas tarefas de desenvolvimento do objeto de pesquisa. No entanto, também foram identificadas algumas limitações e di-

ficuldades no uso desses softwares, como ferramentas limitadas e ineficazes, complexidade para gestão e controle de tarefas, entre outras dificuldades. Em geral, os peritos contadores reconhecem a importância dos softwares de gestão ERPs para o desempenho de suas atividades, mas ainda há espaço para melhorias e avanços nessa área.

**Palavras-chave:** perícia; perito-contador; Normas Brasileira de Contabilidade; software; laudo.

### 1. INTRODUÇÃO

Diante de uma determinada situação em que há um fato duvidoso, e conseqüente diante da necessidade de esclarecimento do mesmo, utiliza-se da competência de um profissional qualificado que tenha como intuito a testificação da verdade. Tal cenário fez com que surgisse um profissional capacitado e rico conhecimento técnico na área.

Veremos adiante a respeito do profissional denominado perito-contador. Este, executa suas atividades mantendo o compromisso com a verdade. Tem por responsabilidade trazer respostas, através do seu



conhecimento técnico, aos quesitos levantados pelas partes. Proporciona confiabilidade aos fatos e esclarece quaisquer dúvidas ao judiciário em um cenário litigioso com questões empíricas e científicas. A partir da elaboração do laudo pericial, auxilia a justiça estatal ou a arbitragem para tomar a mais correta decisão em um litígio (ORNELAS, 2011).

Conforme Sá, o tema "Perícia Contábil" foi citado pela primeira vez para debate, no I Congresso Brasileiro de Contabilidade de 1924 e teve suas atividades regulamentadas a partir da publicação do Decreto-Lei n.º 9.295 em 27 de maio de 1946 (SÁ, 2019).

Atuando há anos no Brasil, não há ainda a devida preocupação quanto às ferramentas a serem utilizadas pelo perito-contador, que busque otimização de tempo, organização de documentos e controle de nomeações tal qual seus prazos legais e resultados de pareceres.

A totalidade dos fatos, dos documentos, das informações, todo e quaisquer meios de prova como os registros contábeis, financeiros, patrimoniais, normas de controles internos, demonstrações contábeis (SANTOS, 2011), compõem o objeto mais importante da perícia, o laudo técnico.

### 1.1 Objetivo Principal e Geral da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é identificar as principais ferramentas e tópicos que podem aprimorar os ERPs utilizados por peritos-contadores nas varas judiciais. Isso é crucial em um contexto de evolução tecnológica constante. Os objetivos específicos incluem:

- Contextualizar a importância da perícia contábil na sociedade.
- Identificar os softwares existentes e os mais utilizados por peritos-contadores.
- Avaliar a percepção dos peritos sobre o uso de softwares e plataformas digitais de gestão disponíveis no mercado.
- Detalhar as ferramentas essenciais que um software de perícia contábil deve possuir para ser eficaz e versátil.

### 1.2 Situação Problema

Será abordado no transcorrer dessa pesquisa, questões e possíveis soluções que abrangem a situação problema dessa pesquisa de conclusão de curso

que é: "A necessidade da informatização e desenvolvimento de softwares ERP específicos para gestão de perícias contábeis"

Assim como em todas as profissões, principalmente diante de um cenário pós-pandêmico, a perícia necessita de informatização e criação de ferramentas tecnológicas próprias. A contabilidade informatizada é um tema muito discutido em pautas da área nos últimos tempos, diante tal situação levanta-se a questão da situação problema dessa pesquisa: Qual a percepção dos peritos contadores em relação aos softwares de gestão ERPs utilizados em seus escritórios de perícia?

### 1.3 Justificativa

A pesquisa justifica-se pela necessidade de ferramentas específicas para profissionais de diferentes setores. No mercado, existem softwares para peritos-contadores, auditores e advogados, mas muitos deles carecem de modernização. Itens essenciais como cadastro de partes, prazos e termos de diligência precisam ser organizados para um controle eficaz. Além disso, surge a preocupação com a proteção de dados confidenciais, especialmente à luz da LGPD. Diante do exposto indaga-se como é possível desenvolver uma ferramenta segura e eficiente que permita restringir o acesso a informações confidenciais e atenda às necessidades dos peritos-contadores?

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 História da perícia no Brasil

Sá (2019) aponta que a "Perícia Contábil" foi debatida pela primeira vez no Brasil em 1924, durante o I Congresso Brasileiro de Contabilidade, evidenciando a necessidade do perito contador desde então. Em 1929, o Decreto 5.746, citado por Sá (2019), conferiu exclusivamente aos Contadores a responsabilidade pela perícia.

Henrique e Soares (2015) explicam que a função de perito contador foi inicialmente estabelecida como um curso técnico de nível médio por meio do Decreto N.º 20.158 de 30 de junho de 1931. O artigo 55 desse decreto destaca que a função de perito-contador é reconhecida como uma função técnica que requer experiência prévia na profissão por parte dos praticantes "práticos, que já exerçam ou tenham exercido a profissão" (Brasil, 1931). Ainda em 1931, decorrente da grande agregação dos profissionais de contabilidade

de, fez com que surgisse então a “Câmara dos Peritos Contadores” (SÁ, 2019).

Em 1939, o Código de Processo Civil (CPC) estabelece algumas regras sobre perícia. No entanto, somente em 1946, com a promulgação do Decreto-lei Nº 9.295/46, que a Perícia Contábil pôde ser considerada institucionalizada no Brasil (MAGALHÃES, 2017).

A figura do Perito Judicial é mencionada pela primeira vez no Decreto Nº 1.339/1905, que prevê a realização de um curso para formação desses profissionais. Mais tarde, o Decreto Nº 17.329/1926 regulamentou o ensino técnico comercial e permitiu que instituições de ensino oferecessem cursos de especialização, incluindo o de Perito Contador. (PELEIAS; ORNELAS; HENRIQUE; WEFFORT).

Na legislação brasileira, há três períodos distintos relacionados à Perícia Contábil: o primeiro, de 1905 a 1945, aborda a formação de Peritos Contadores no ensino comercial e técnico; o segundo, de 1945 a 1992, inclui a disciplina em cursos superiores de Ciências Contábeis, inicialmente associada ao termo "Revisões" e depois sem menção explícita nos comandos legais; e o terceiro, a partir de 1992, reintroduz o termo "Perícia Contábil" e torna obrigatória a oferta de seus conteúdos. (PELEIAS; ORNELAS; HENRIQUE; WEFFORT).

## 2.2 Conceito De Perícia Contábil e Perito-Contador

Segundo a perspectiva de (MAGALHÃES, 2017):

A perícia, pela óptica mais ampla, pode ser entendida como qualquer trabalho de natureza específica, cujo rigor na execução seja profundo. Dessa maneira, pode haver perícia em qualquer área científica ou até em determinadas situações empíricas. Por outro lado, a natureza do processo e que a classificará, podendo ser de origem judicial, extrajudicial, administrativa ou operacional.

Já conforme a NBC TP 01 (R1) – NORMA TÉCNICA DE PERÍCIA CONTÁBIL (BRASIL, 2020), o conceito para perícia é:

A perícia contábil constitui o conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução do lití-

gio, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais, e a legislação específica no que for pertinente.

O perito contador tem a importante função de apresentar a verdade dos fatos e auxiliar na resolução de litígios, tanto judicial quanto extrajudicialmente. Isso envolve a análise de provas e documentos para verificar a veracidade dos acontecimentos, destacando a importância desse profissional em busca da verdade em todas as circunstâncias.

No que refere-se ao profissional perito-contador, a NBC PP 01 (R1) – NORMA PROFISSIONAL DO PERITO (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2020) conceitua-o como:

Perito é o contador detentor de conhecimento técnico e científico, regularmente registrado em Conselho Regional de Contabilidade e no Cadastro Nacional dos Peritos Contábeis, que exerce a atividade pericial de forma pessoal ou por meio de órgão técnico ou científico.

Tendo em vista que a atribuição do perito contador constitui o objeto deste estudo, é imperativo que o curso de graduação em Ciências Contábeis proporcione um sólido aproveitamento na disciplina de perícia contábil, dada a demanda por conhecimentos técnicos e científicos nesse campo.

## 2.3 Normas Brasileiras Sobre Perícias e Novo Código Civil Brasileiro

### 2.3.1 NBC TP 01 (R1) e NBC PP 01 (R1)

O CFC (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2020) estabelece na NBC TP 01 (R1) as diretrizes para contadores que atuam como peritos contábeis em processos judiciais ou extrajudiciais. Essas regras visam garantir a qualidade do trabalho, incluindo o laudo pericial contábil e os requisitos de capacitação, contribuindo para a justiça nos processos em que atuam.

A norma define a perícia contábil como um conjunto de procedimentos técnico-científicos realizados por contadores registrados em Conselhos Regionais de Contabilidade em vários contextos. Ela enfatiza o planejamento, a formalização por termos de diligência, a comunicação eficaz entre peritos, partes e assis-

tentes técnicos, bem como a segurança na gestão de documentos e processos.

Além disso, a NBC PP 01 (R1) define o perito contábil como alguém registrado nos conselhos regionais e no Cadastro Nacional dos Peritos Contábeis, abordando denominações, qualificações profissionais e circunstâncias que podem impedir sua imparcialidade. A norma destaca a responsabilidade do perito em se declarar impedido ou suspeito em situações apropriadas e detalha os casos de suspeição e impedimento legal.

### 2.3.2 O novo Código de Processo Civil

Desde 18 de março de 2016 passou a vigorar o novo Código de Processo Civil, trazendo diversas mudanças significativas, entre elas, destaca-se a facilitação na conciliação amigável entre as partes durante o processo, mediante a realização de audiências de conciliação. Ademais, outra alteração importante diz respeito aos processos na fase de recursos, que agora preveem o pagamento de honorários de sucumbência pela parte vencida, aliviando, assim, a carga financeira daquela que obteve êxito na demanda. Outro aspecto relevante é a contagem dos prazos processuais, que passaram a ser em dias úteis, possibilitando que os advogados desfrutem de seus finais de semana livres. Por fim, destaca-se que os juízes agora devem seguir a ordem cronológica de cada processo, independentemente do grau de complexidade, visando evitar qualquer possibilidade de favorecimento (artigo sem nome). Segundo o autor (artigo sem nome), cinco principais mudanças nas atividades de perícia contábil de acordo com o novo Código Civil:

- Aumento de prazo para que as partes aleguem a suspeição ou impedimento do perito, indiquem assistentes técnicos e formulem quesitos. Antigamente o prazo era de 5 dias, agora são 15 dias úteis, conforme art. 146 CPC/15.
- O laudo pericial deve ser protocolado em juízo. Antes o laudo era protocolado em cartório.
- O CPC/2015 possibilitou a “Perícia Consensual”, ou seja, as partes do processo podem escolher de comum acordo o perito, o que substitui, para todos os fins, a prova pericial que seria realizada por perito nomeado pelo magistrado. Conforme art. 471 CPC/2015.

- O perito poderá responder aos quesitos suplementares apresentados pelas partes ou pelo juiz previamente ou na audiência de instrução. No CPC/1973, não havia previsão para resposta prévia.

- O Perito deverá constar na lista do Cadastro Nacional de Peritos. Inovação, inclusive, já regulamentada pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ. A previsão legal está no artigo 156 do novo Código de Processo Civil.

## 2.4 O Aspecto Social da Perícia

José Castilho Junior, entrevistado no artigo “A profissão de perito contábil e sua importância no campo da contabilidade” (FERREIRA, Adriana; HONÓRIO, Ana Lúcia; SANTANA, André Ricardo; CAVALCANTE, Viviane; RANGEL, Ma. Silva), afirma que:

Para a sociedade o perito contribui no esclarecimento de prova quando os envolvidos no processo requerem a revisão de encargos financeiros de bancos, condomínios, ou até mesmo no Sistema Financeiro de Habitação.

Independente e incorruptível, honesto e probo, competente seja o perito nomeado pelo magistrado para produzir prova pericial, atuando como auxiliar e aguardado com expectativa para a emissão da sentença. O perito nomeado deve reconhecer a relevância social de sua competência, fundamentada em méritos cidadãos, competência profissional e conduta moral. Sua responsabilidade social se estende além do processo, em que emite opiniões técnicas.

A perícia contábil é crucial para resolver conflitos financeiros e contábeis em processos judiciais e extrajudiciais, fornecendo uma base sólida para decisões importantes. Sua importância reside na garantia da justiça e transparência nas relações empresariais e comerciais.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa consistiu em pesquisa de campo, mediante a utilização de técnicas de coleta de dados com o objetivo de obter informações relevantes para a solução do problema em questão. A coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2023, junto aos peritos contadores do estado de São Paulo, valendo-se de questionário, via for-

mulário, contendo questões fechadas. Como técnica de coleta e análise de dados, foi adotada a escala Likert.

É importante ressaltar que o emprego de questionários como instrumento auxiliar na produção do conhecimento é justificável apenas quando aplicado ao universo específico objeto da investigação. Por este motivo, foram elaborados dois questionários direcionados aos peritos contadores que atuam no estado de São Paulo.

#### 4. APLICAÇÃO DA PESQUISA

Realizou-se análise dos resultados visando identificar quais ferramentas são necessárias para a gestão em perícias, bem como os benefícios dos softwares disponíveis no mercado para auxiliar na preparação e apresentação dos laudos e pareceres contábeis. Para tal fim, efetuou-se levantamento dos programas existentes por meio de buscas na internet, além da aplicação de questionários aos peritos contadores do estado de São Paulo.

Embora apenas 77 dos 1197 questionários remetidos tenham sido respondidos, os dados obtidos foram relevantes para analisar quais programas são empregados pelos peritos contadores. Cabe salientar que, além dos programas mencionados na pesquisa, os peritos contadores também tiveram a possibilidade de citar outras ferramentas utilizadas por eles. Após a análise e interpretação dos dados obtidos, constatou-se que, no momento atual, não há no mercado um software completo que atenda satisfatoriamente às necessidades dos profissionais peritos contadores.

##### 4.1 Pesquisa de Campo

Nas últimas duas décadas, houve um aumento significativo no número de softwares periciais devido ao desenvolvimento da engenharia de software. Esses programas automatizam cálculos complexos, como verbas trabalhistas e previdenciárias, agilizando o processo e eliminando erros, oferecendo precisão e confiabilidade.

Em relação ao perfil dos peritos-contadores, 73% são do sexo masculino e 27% do sexo feminino. Quanto à idade, apenas 1% tem até 30 anos, 16% estão na faixa de 31 a 40 anos, 33% têm entre 41 e 50 anos, e a maioria, 50%, possui mais de 51 anos. Isso sugere uma experiência considerável na profissão, ressaltando a importância de incentivar jovens a ingressarem na área para renovar a força de trabalho.

#### Qual o gênero do respondente:

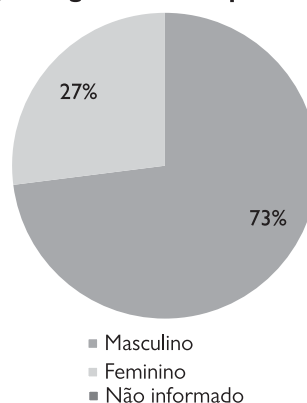


Gráfico 1: Gênero do respondente

Fonte: Autora, 2023.

#### Idade do respondente, em anos:

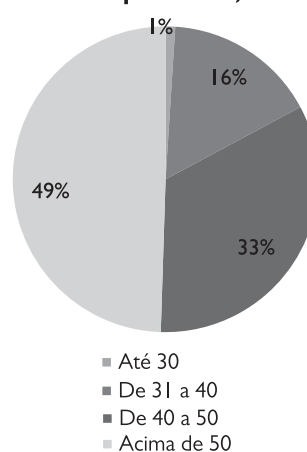


Gráfico 2: Idade do respondente em anos

Fonte: Autora, 2023.

#### Tempo de atuação como perito contador:

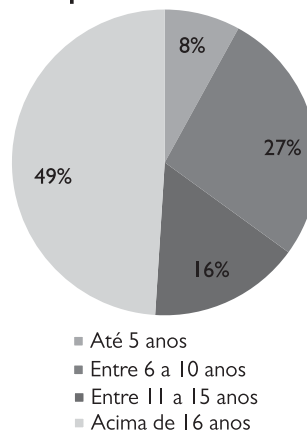
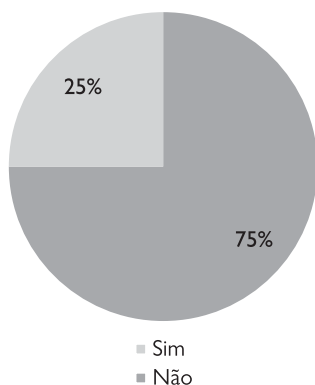


Gráfico 3: Tempo de atuação como perito contador

Fonte: Autora, 2023.

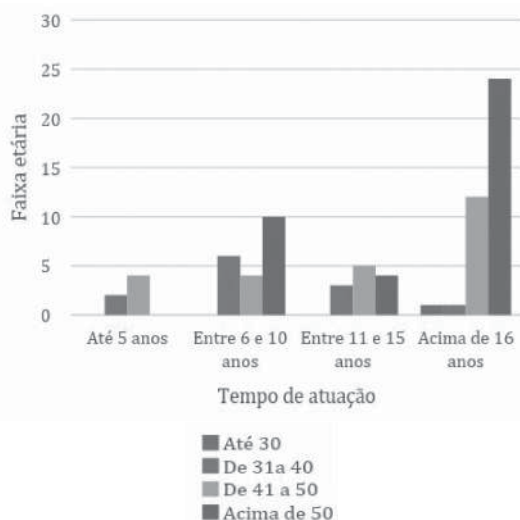
### Atualmente exerce outra atividade profissional além da perícia:



**Gráfico 4:** Exerce outras atividades profissionais  
**Fonte:** Autora, 2023.

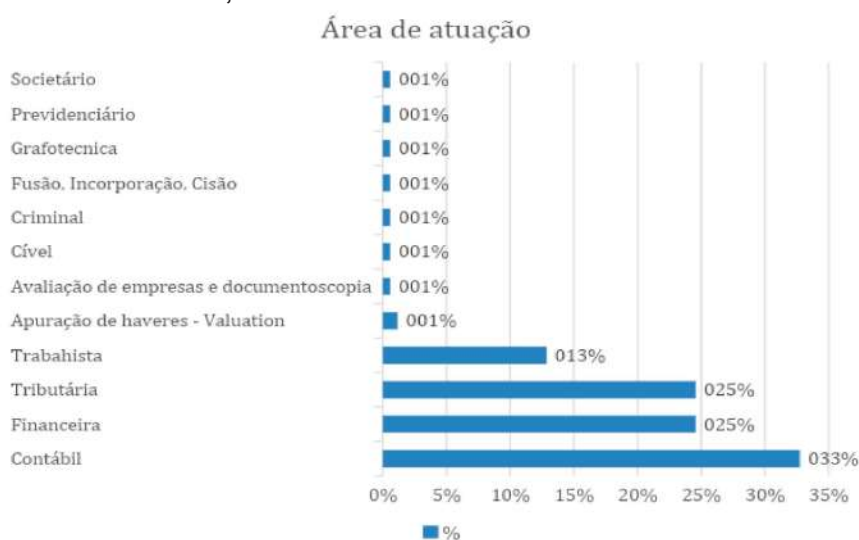
De acordo com o Gráfico 4, 75% dos peritos-contadores têm outras atividades além da perícia, muitos deles mantendo escritórios de contabilidade e focando em áreas relacionadas como atividade principal. Apenas 25% dedicam-se exclusivamente à perícia.

Ao correlacionar o tempo de atuação na profissão com a faixa etária, observa-se no Gráfico 5 que os peritos contadores acumulam experiência à medida que envelhecem. No entanto, é notável que a maioria dos profissionais com menos de 5 anos de atuação está na faixa intermediária de idade, sugerindo um interesse crescente dos jovens na profissão. Além disso, a concentração de peritos mais experientes acima de 50 anos aponta para a necessidade de renovação da força de trabalho e incentivo à entrada de jovens na área.



**Gráfico 5:** Correlação Tempo de Atuação e Faixa Etária  
**Fonte:** Autora, 2023.

No Gráfico 6 e na lista abaixo, pode-se observar as áreas de atuação dos contadores na perícia contábil, destacando-se que dos 77 entrevistados, os dados se distribuem em: apuração de haveres - valuation com 1,17%, avaliação de empresas e documentoscopia com 0,58%, cível com 0,58%, contábil com 32,75%, criminal com 0,58%, financeira com 24,56%, fusão, incorporação, cisão com 0,58%, grafotécnica com 0,58%, previdenciário com 0,58%, societário com 0,58%, trabalhista com 12,87%, e tributária com 24,56%.



**Gráfico 6:** Área de atuação dentro da perícia  
**Fonte:** Autora, 2023.

Os peritos contadores utilizam uma variedade de softwares para auxiliar em suas atividades e gestão pericial. Esses softwares são agrupados em várias áreas de atuação:

No grupo "Atualizador Monetário," o software mais utilizado é o "Debit Atualiza," com uma taxa de utilização de 10%. Em seguida, temos o "Ábacus" com 4%, "Bacen" com 2%, "Atualiza Sistemas" e "Fluxo de Caixa Descontado a Valor Presente," ambos com 1%. Na área de "Cálculo Trabalhista," o "Sistema Único de Cálculos do TJ" lidera com 14% de utilização, seguido por "Debit Trabalhista" com 4%, "Peritus" e "PJE Calc Cidadão," ambos com 3%.

No contexto de "Cálculo Previdenciário," o "Projef Net - Programa Simplificado para Cálculo de Liquidação de Sentença" é usado por 4% dos peritos contadores, enquanto "Prévius," "Memorial Previdenciário,"

e "SAD – Cálculos previdenciários" têm taxas de utilização de 3%, 2% e 1%, respectivamente.

Para a "Gestão de Tarefas / Atividades," o "Sistema do perito" é o mais empregado, com uma taxa de utilização de 16%. Outros softwares, como "Sistema Próprio," "Monday," "Runrunit," "Bitrix," "Escavador," "CPJ," e "Projuris" têm uma taxa de utilização de 4% a 1%.

Na categoria "Outros," o "Microsoft Office - Excel / Word" é usado por 14% dos peritos contadores. Por fim, 13% dos profissionais não utilizam nenhum software específico em suas atividades periciais.

Esses dados ilustram a diversidade de softwares utilizados pelos peritos contadores em várias áreas de atuação, desde cálculos monetários até gestão de tarefas, refletindo a necessidade de ferramentas especializadas para suas atividades.

### Softwares mais utilizados

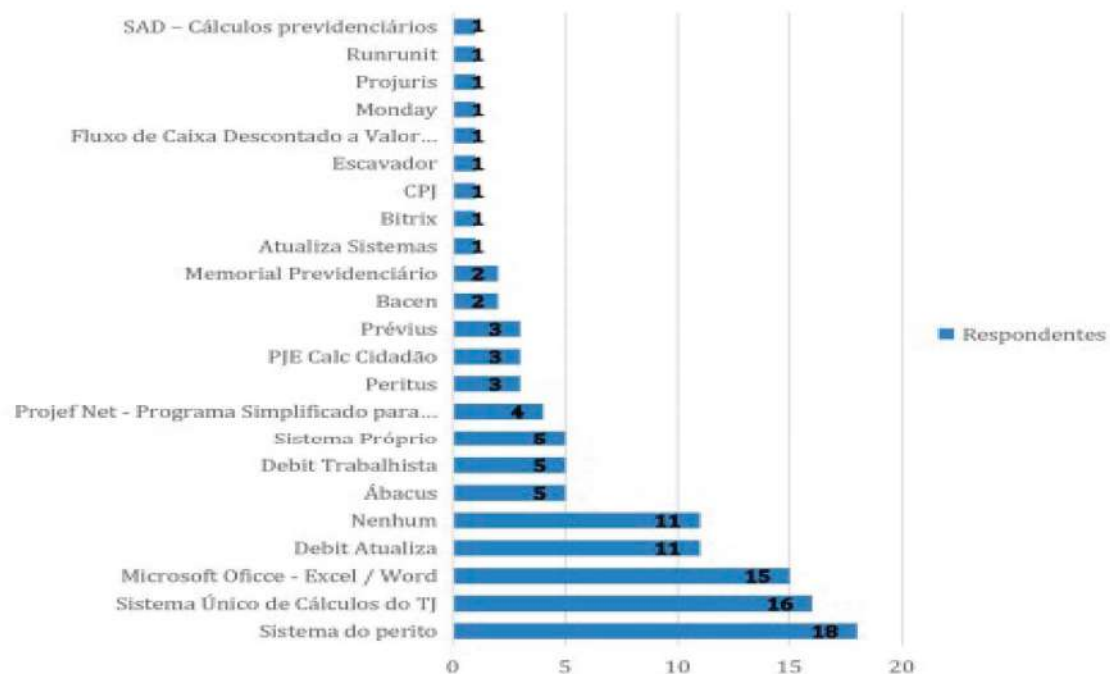
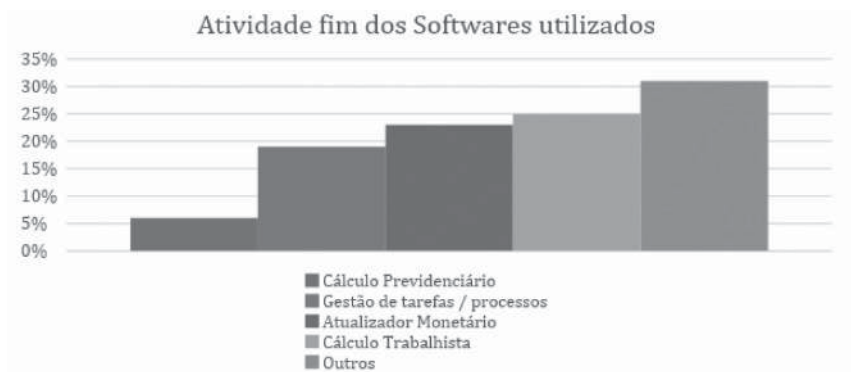


Gráfico 7: Softwares mais utilizados

Fonte: Autora, 2023.

Os dados sobre o uso de softwares na perícia contábil revelam várias funções. No gráfico 8, os principais softwares utilizados são: cálculo trabalhista (25%),

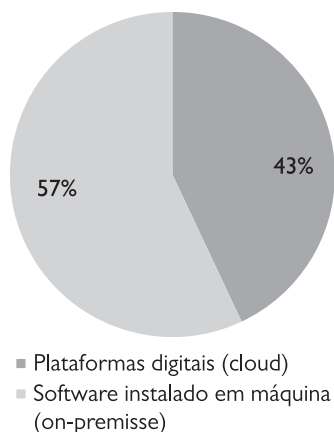
atualizador monetário (23%), gestão de tarefas/processos (19%), cálculo previdenciário (6%), e outros (31%).



**Gráfico 8:** Atividade Fim vs Softwares Utilizados  
**Fonte:** Autora, 2023.

Durante a pesquisa, também foi indagado aos peritos contadores a respeito de sua preferência em relação ao tipo de acesso aos softwares utilizados em suas atividades periciais. Observa-se no gráfico 9 que 57% dos respondentes preferem o modelo on-premise, em que o programa é instalado localmente em suas máquinas, enquanto 43% preferem o acesso em plataformas digitais, ou seja, a utilização de softwares na nuvem.

**Na utilização de softwares, prefere que o sistema seja em:**



**Gráfico 9:** Software On-Premise ou Cloud  
**Fonte:** Autora, 2023.

É crucial que os peritos-contadores se adaptem à tecnologia, seja utilizando softwares instalados em suas máquinas ou plataformas online. Os programas em nuvem oferecem vantagens em termos de versatilidade, otimização do trabalho e segurança de dados.

A segurança é uma responsabilidade compartilhada entre provedores e usuários, que devem manter a confidencialidade de logins e senhas. Os provedores de softwares na nuvem garantem a proteção dos dados e assumem a responsabilidade por falhas e correções.

Quanto às necessidades de ferramentas e controles em um programa de gestão para perícias, os peritos contadores demonstraram interesse nas seguintes porcentagens: Controle de nomeações, tanto respondidas quanto não respondidas, com 15,74%; Prazos de entrega de laudo pericial, com 14,20%; Laudos entregues, incluindo os sem esclarecimentos, com esclarecimentos e/ou complementares, com 13,89%; Controle de recebimento de honorários, abrangendo a opção de antecipação de 50% ou recebimento total ao final do trabalho, com 13,58%; Inclusão e controle de termos de diligência, com 11,11%; Quesitos respondidos e em andamento, com 9,88%; Dilação de prazos de laudos, com 9,57%; Cadastro de colaboradores que compõem a equipe de suporte, com 5,56%; Restrição de acessos às equipes de suporte e seus respectivos arquivos escalados, com 4,63%; Gestão de clientes através do CRM e aspectos financeiros, com 0,31%; Sistema de leitura e sumarização de processos, com 0,31%; Utilização do Excel como ferramenta completa para o controle, com 0,31%; Preferência por todas as opções disponíveis, com 0,31%; Banco de dados com análise de casos semelhantes, com 0,31%; Gerenciamento de projeto com atribuição de tarefas e alocação de equipe, com 0,31%.

### Principais ferramentas

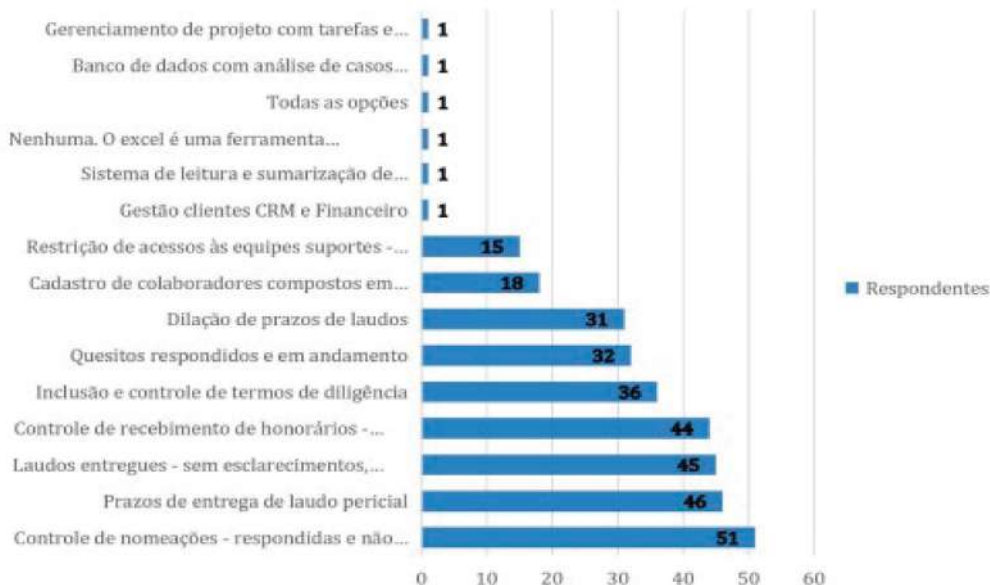


Gráfico 10: Principais ferramentas

Fonte: Autora, 2023.

#### 4.2 Análise dados 2009 vs. 2023

(BACK, Alice) encontrou os resultados realizados em 2009 e fazendo um compilado com essa pesquisa, Esses dados representam a distribuição percentual da população em diferentes faixas etárias em dois momentos no tempo: em 2009 e em 2023. Ao comparar-se os dados de 2009 com os de 2023 verifica-se as seguintes variações:

##### • Faixa Etária e Tempo de Atuação:

Em 2009, a maioria dos peritos-contadores tinha entre 25 e 40 anos (56%) e menos de dez anos de experiência (50%). Em 2023, essa faixa etária diminuiu para 17,10%, enquanto aqueles com 41 a 55 anos aumentaram para 32,90%. Além disso, a maioria agora tem entre 21 e 30 anos de experiência (50%), indicando a necessidade de formação de novos talentos e investimentos em treinamento.

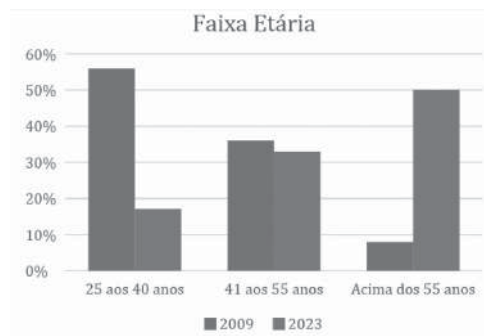


Gráfico 11: Faixa etária

Fonte: Autora, 2023.



Gráfico 12: Tempo de atuação

Fonte: Autora, 2023.



Entre 2009 e 2023, houve uma mudança notável nas áreas de atuação dos peritos-contadores. Em 2009, a área trabalhista predominava, seguida por habitacional, fazenda pública, família, previdenciária, entre outras.

Em contraste, em 2023, a área bancária lidera, seguida pela contábil, fiscal/tributária, trabalhista e cível.

Destaca-se o aumento na área contábil e a queda na trabalhista, refletindo mudanças econômicas, sociais e regulamentações.



Gráfico 13: Área de atuação em perícia  
Fonte: Autora, 2023.

• **Softwares periciais mais utilizados:**

Entre 2009 e 2023, houve mudanças notáveis nas escolhas de software por peritos-contadores. O Ábacus caiu de 60% para 4%, enquanto o Sistema do Perito e o Sistema Único de Cálculos do TJ aumentaram para 16% e 14% em 2023, respectivamente. O Microsoft Office

subiu para 13%. Outros softwares como Debit Atualiza subiram para 10%, enquanto o Prévius caiu para 3%. Alguns, como Bacen, CPJ e SAD, permaneceram estáveis. Em 2023, novos softwares surgiram, como Projuris, Escavador e Monday, enquanto 10% dos profissionais não usam software específico, possivelmente influenciados por mudanças tecnológicas e de mercado.

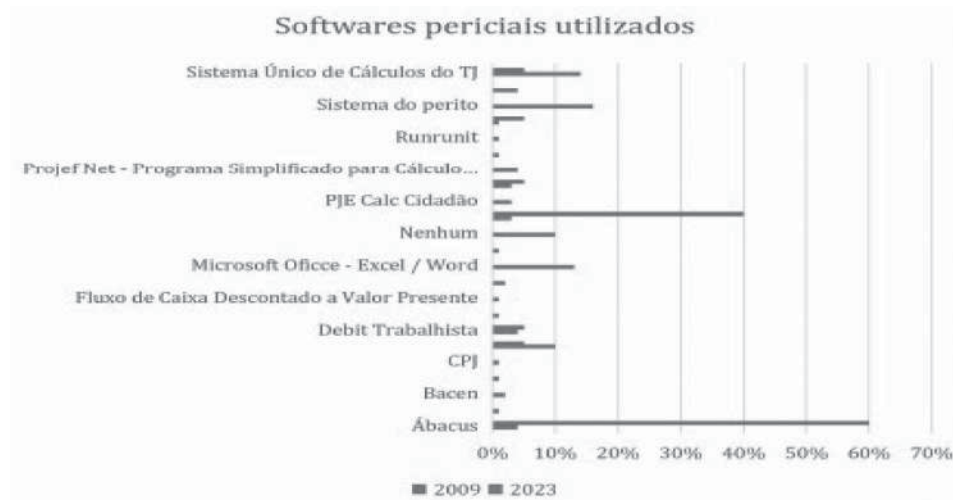


Gráfico 14: Softwares periciais utilizados  
Fonte: Autora, 2023.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou analisar as ferramentas necessárias para a gestão em perícias e os benefícios dos softwares disponíveis no mercado para laudos e pareceres contábeis. Os resultados indicaram que não existe um software completo no mercado que atenda plenamente às necessidades dos peritos-contadores em São Paulo. Para que um software seja eficaz, deve importar/exportar dados de diversos formatos, realizar análises avançadas, gerar gráficos e relatórios, efetuar cálculos complexos e integrar-se com outros softwares contábeis.

A pesquisa também destacou a necessidade de renovação na força de trabalho, pois a maioria dos peritos-contadores é mais idosa. No entanto, a competência e capacidade profissional permanecem essenciais.

Uma pesquisa futura relevante poderia ampliar o estudo para outros estados do Brasil, considerando as particularidades regionais. A baixa taxa de resposta dos questionários (aproximadamente 6,4%) foi uma limitação, sugerindo a necessidade de investigações adicionais para obter uma amostra mais representativa das percepções dos peritos-contadores sobre os softwares de gestão ERPs em seus escritórios de perícia.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTO, Valder Luiz Palombo. **Perícia contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Perícia Contábil. São Paulo: Atlas 2012.
- ALMEIDA, Enrico. 2016. **CPC/2015 – 5 alterações em Perícia Judicial**. Disponível em: <<https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/cpc2015-5-alteracoes-em-pericia-judicial/>> - Acesso em: 05 abr. 2023.
- BACK, Alice. **A Perícia Contábil e o Uso de Softwares na Elaboração dos Trabalhos Periciais na Cidade de Santa Maria-RS**. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/25056/Back\\_Alice\\_2009\\_TCC.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/25056/Back_Alice_2009_TCC.pdf?sequence=4&isAllowed=y)> - Acesso em: 05 abr. 2023.
- BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Normas Brasileiras de Contabilidade da Perícia Contábil – NBC TP 01 (R1)**, Março 2020. Disponível em: <[https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2020/NBCTP01\(R1\)&arquivo=NBC TP01\(R1\):doc](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2020/NBCTP01(R1)&arquivo=NBC TP01(R1):doc)> - Acesso em: 07/11/2022.
- BUOSI, V. **Uma contribuição para o ensino de perícia contábil**. 1999, 163 p. Dissertação. (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1999
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. 2020/NBCPP01(R1) - Dá nova redação à NBC PP 01 - Perito Contábil - D.O.U de 27/03/2020. **NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE – NBC PP 01 (R1)**, Março 2020. Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPP01\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPP01(R1).pdf)> - Acesso em: 07/11/2022
- FERREIRA, Adriana; HONÓRIO, Ana Lúcia; SANTANA, André Ricardo; CAVALCANTE, Viviane; RANGEL, Ma. Silva. **A Profissão de Perito Contábil e Sua Importância no Campo da Contabilidade**. Disponível em: <[https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170705174137.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170705174137.pdf)> - Acesso em 05/04/2023
- FLORIAN, Arlete Regina. **Perícia Contábil e Arbitragem**. Disponível em: <<https://www.uniassevi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=20522>> - Acesso em 05/04/2023
- HENRIQUE, Marcelo Rabelo Henrique; SOARES, Wendell Alves Soares. **Perícia, avaliação e arbitragem**. 1ª. ed. São Paulo: InterSaberes, 2015. 322 p.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Prova Pericial Contábil: Aspectos Práticos & Fundamentais**. 5 ed. Curitiba: Juruá, 2007.
- HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Prova Pericial Contábil - Teoria e Prática - de acordo com a NBC PP N° I (R1), e a NBC TP N° I (R1)**. 17ª. ed. Revisada e atualizada. Curitiba, 19 de Março de 2020.
- LAPORTA, Ana Maria Galloro. **Peritos: Quais melhores aplicativos e programas para ajudar na gestão das tarefas**. Disponível em: <<https://>>

[www.youtube.com/watch?v=Rmc\\_lerXr8w](https://www.youtube.com/watch?v=Rmc_lerXr8w) - Acesso em 05/04/2023

LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015. Brasília, 16 de março de 2015; 194º da Independência e 127º da República. **Código de Processo Civil**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)> - Acesso em 05/04/2023

MAGALHÃES, A. de D. F. **Perícia contábil: Uma abordagem teórica, ética, legal, processual e operacional**. 8ª. ed. [S.l.]: Atlas, 2017.

MANUAL DE PERÍCIAS. **Ferramentas do Contador**. Disponível em: <<https://www.manualdepericias.com.br/perito-por-area/perito-contador/ferramentas-do-contador/>> - Acesso em 05/04/2023

MELLO, Paulo Cordeiro De, BATISTA, Sandra Maria; **Novas Norma NBC PP 01 (RI) - PERITO CONTÁBIL e NBC TP 01 (RI) - PERÍCIA CONTÁBIL**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bBDeMCu6eE8>> - Acesso em 05/04/2023

NEVES JR., I. J.; BRITO, C. P. **Proposições ao ensino da perícia contábil no Distrito Federal**. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – USP, 4., 2007. São Paulo, 15 p. 2007. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/75659594/pericia-contabil>>. - Acesso em: 23 fevereiro 2023.

ORNELAS, M. M. G. de. **Perícia contábil**. 5ª. ed. [S.l.]: Atlas, 2011.

PELEIAS; ORNELAS; HENRIQUE; WEFFORT. **Perícia Contábil: Análise das Condições de Ensino em Cursos de Ciências Contábeis Da Região Metropolitana de São Paulo**. 2011. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/edur/v27n03/v27n03a05.pdf>> - Acesso em 05/04/2023

PEREIRA, Meire Jhanne; FERREIRA, Edna. REVISTA DA FACULDADE DO SUDESTE GOIANO – FASUGPIRES DO RIO – GO, VOLUME 12, Nº 1, 2015/1. **A Importância do Trabalho do Perito Contador**. Disponível em: <<https://www.fasug.edu.br/files/docs/2015/218.pdf#page=17>> - Acesso em 05/04/2023

[br/files/docs/2015/218.pdf#page=17](https://www.fasug.edu.br/files/docs/2015/218.pdf#page=17) - Acesso em 05/04/2023

PEREIRA, A. C. **Perícia contábil: conteúdo programático e propostas metodológicas**. 2006. 221 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

PERÍCIA ONLINE. **Mudança no novo código de processo civil**. Disponível em: <<https://periciasonline.com.br/mudanca-no-novo-codigo-de-processo-civil/>> - Acesso em 05/04/2023

SÁ, A. L. de. **Perícia contábil**. 11ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 384 p.

SANTOS, F. **Perícia contábil: Teoria e Prática**. 1ª. ed. [S.l.]: Clube de autores,

# FACULDADE DE CONTABILIDADE



Estude na melhor faculdade da Região do ABC Paulista.



90% de empregabilidade



Alunos têm salários 65% acima da média



69% trabalham em grandes empresas



Faculdade com mais cursos estrelados



Uma das três melhores faculdades de Ciências Contábeis do Estado de SP



Possibilidade de dupla titulação em 2 anos



Faculdade recomendada pelo Guia Estadão



**Strong**  
Business School



## TCC PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**Autores:** Beatriz Lopes dos Santos, Caio Luzetti Garcia da Silva, Helena David Gonzaga do Nascimento, Lucas Vinicius dos Santos Moreira Pinto, Matheus Cavalcante Rapozo da Silva e Stephanie Caroline Nogueira.

**Orientadores:** Prof. Me. André Lorenção, Prof. Me. Daniel Bento Paletta, Prof. Dr. Cláudio Gonçalves, Prof. Dr. Edson de Paiva Dias e Profa. Ma. Elaine Chovich, docente do curso de Publicidade e Propaganda da Strong Business School.

### DR. CONSULTA

#### Resumo:

Este artigo tem como proposta mostrar o trabalho de campanha desenvolvido para o Dr. Consulta para o ano de 2023. Tomando como base objetivos e estudos realizados sobre a marca. O trabalho foi realizado pela agência Flying Whale com o intuito de aumentar o alcance da marca dentro da região metropolitana de São Paulo.

**Palavras-chave:** Dr. Consulta; briefing; desenvolvimento; planejamento; campanha; divulgação; TCC

#### APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

A Flying Whale surgiu da ideia de conseguir fazer de forma criativa o inimaginável pelo cliente, assim como uma baleia voadora. Temos como valores transparência e comprometimento para com nossos clientes, o poder da criatividade e da amizade, inclusão e

diversidade e gostamos de sempre estar em evolução, aprendendo cada vez mais.

Temos como missão sermos os melhores parceiros de comunicação para os nossos clientes, para que possamos atendê-los da melhor forma, além de satisfazê-los e surpreendê-los com os resultados e buscamos atingir o patamar de referência quando se fala em agência publicitária, sendo reconhecidos por um trabalho de confiança e qualidade.

#### APRESENTAÇÃO DO CLIENTE

Inicialmente o Dr. Consulta surgiu com a premissa de ser uma opção de atendimento de qualidade, momento em que mais de 150 milhões de brasileiros não possuíam plano de saúde. Em 2017 o Dr. Consulta contava com mais de 50 tipos de consultas especializadas e por volta de 40 endereços dentro do estado de São Paulo.

Em 2016 e 2017 a empresa recebeu o reconhecimento Breakthrough Brand 2017 e recebeu dois prêmios Latam Founders como “Empresa mais impactante”.

Já 2018 e 2019 passaram a atuar em mais de 60 especialidades médicas e oferecer mais de 3 mil tipos

de serviços, entre exames, oftalmologia, odontologia, fisioterapia, acupuntura e cirurgias de baixa complexidade. Além de fazer parcerias com mais de 20 hospitais para ajudar com os procedimentos cirúrgicos.

Em 2020, mesmo com a pandemia, o Dr. Consulta seguiu atendendo seus pacientes em seus centros médicos e lançaram novos serviços para que todos pudessem continuar cuidando da sua saúde. O mais importante deles foi a telemedicina. Disponibilizaram também a coleta domiciliar de exames em São Paulo e no Rio de Janeiro e passaram a enviar as receitas de medicamentos controlados aos pacientes, residentes da região metropolitana de São Paulo, que passaram por teleconsulta.

### DIAGNÓSTICO

O Dr. Consulta é um serviço de saúde de qualidade com facilidade e agilidade, credibilidade, atendimento de excelência com ótimo custo-benefício, tudo em um só lugar, contudo, apresenta falta de conhecimento do público em relação ao mix de serviços e dos recursos tecnológicos que aumentam a precisão dos diagnósticos.

### A PEÇA CONCEITO

Nossa peça abrange a tecnologia e o mix de serviços completos do Dr. Consulta em uma única linha visual de comunicação, com um layout que remete a abas de um navegador ou aplicativo, trazendo o cliente para o contexto mais atual onde a tecnologia está presente no dia a dia do público alvo.

**Telemedicina.**  
Aqui você encontra.

Quer facilidade?  
O dr.consulta te proporciona atendimento onde você precisar, receitas na palma da sua mão e preço que cabe no seu bolso.

**Agende já!**

**dr.consulta**  
Completo pra você

### NOVO POSICIONAMENTO

Após a pesquisa realizada pela nossa equipe, entre 30/08/2022 e 08/09/2022, via formulário, procuramos compreender melhor como o nosso público utiliza o serviço de saúde, quais são alguns de seus hábitos, a frequência com a qual realizam exames e consultas, quais serviços utilizam e seus comportamentos e interesses. Resolvemos realizar uma campanha de propaganda com apoio promocional e estratégia de posicionamento, com o intuito de fazer com que o público-alvo tenha conhecimento de todos os principais serviços oferecidos pela empresa, através do novo posicionamento pretendido: “serviço mais completo e prático”.

### AÇÕES PROMOCIONAIS

Realizamos seis ações promocionais, sendo elas, Virada da saúde (promoção de preço e distribuição de brindes), Cuidamos também de sorrisos (entrega de brinde e propaganda), Saúde sem pressão (promoção de preço e propaganda), Amamentação humanizada com o Dr. Consulta (promoção de caráter social com brindes), Dr. Consulta apresenta Pink Run (patrocínio com distribuição de brindes) e Glicemia na medida (promoção de preço e propaganda). As promoções foram realizadas com o intuito de divulgar o mix de serviços e associar a marca a acessibilidade e cuidados com a saúde.

#### • Cuidamos também de sorrisos

**Cuidamos também de sorrisos**

20 Dia Mundial da Saúde Oral

Temos tudo para sua saúde, inclusive odontologia. Venha sorrir sem medo, agende já uma consulta!

**dr.consulta**  
Completo pra você

## • Dr. Consulta apresenta Pink Run



## CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um método que permitiu, de maneira objetiva, através da agência *Flying Whale*, desenvolver campanhas em prol do Dr. Consulta para sanar problemas de comunicação, ampliando seus planejamentos, realizando pesquisas e desenvolvendo a campanha de 2023. O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise, através do processo de desenvolvimento do *briefing*, estratégias de *marketing*, procurando definir objetivos de acordo com as necessidades do público alvo. Diante disso, foi realizada uma pesquisa *online* que permitiu compreender melhor como o público utiliza o serviço de saúde, expondo quais eram seus comportamentos e interesses, facilitando assim, o levantamento do percentual geral do público que utiliza o plano de saúde pública ou privado. A partir da pesquisa e com todas as informações coletadas, foi possível apresentar dados concretos e decisivos, que por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento da psicografia do público-alvo. De tal modo, possibilitou que fossem criadas novas estratégias frisando atingir seus principais objetivos no mercado. As estratégias desenvolvidas atenderam as expectativas gerando resultados satisfatórios, com uma abordagem simples, informativa e necessária, onde foi possível mostrar possibilidades de serviços e vantagens que o Dr. Consulta tem a oferecer. Por fim, o ponto principal do trabalho foi a realização da campanha de propaganda, que teve por objetivo apresentar o novo posiciona-

mento: “Serviço mais completo e prático”, sendo direto e informativo, a fim de aproximar o público com situações do dia a dia.

## REFERÊNCIAS

LUCHT, R. et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de informações**. 1º ed. São Paulo: Editora Pearson, 2011.

PAIVA, Edson. **Projeto Experimental em Propaganda**. 3. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning 2016.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 16º ed. São Paulo: Editora Futura, 1999.

# FACULDADE DE PUBLICIDADE



Estude na melhor faculdade da Região do ABC Paulista.

**\$** Alunos têm salários 65% acima da média

**👥** 90% de empregabilidade

**👤** 100% dos Professores Mestres e Doutores

**📺** Laboratório de radio, TV e fotografia

**🐎** Faculdade recomendada pelo Guia Estadão

**📄** Nota Máxima no ENADE



**Strong**  
Business School





# MONO

MONOGRAFIA  
ECONOMIA

**Autora:** *Elina Adaline dos Santos Teixeira.*

**Orientador:** *Prof. Dr. Raphael Bicudo, Docente do curso de Economia da Strong Business School.*

## O DESEMPENHO DO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO: UMA DISCUSSÃO SOBRE O PERÍODO ENTRE 2019 E 2022

### Resumo:

Nos últimos 3 anos, o Brasil experimentou declínios sequenciais no Índice de Desenvolvimento Humano. Desde 2019, até o ano de 2022, o país caiu cerca de 8 posições no ranking mundial, fechando o último Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) na 87ª posição. Certamente, a sociedade sofreu transformações junto com essas quedas, pois elas representam mudanças nos fatores Saúde, Educação e Renda. Diante desse fato, o presente trabalho visa entender as principais causas que explicam o desempenho decrescente do Índice de Desenvolvimento Humano Brasileiro por dois anos consecutivos.

**Palavras-chave:** Índice de Desenvolvimento Humano; educação; renda; saúde; Relatório do Desenvolvimento Humano; PNUD.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O tema desenvolvimento humano é uma pauta econômica há mais de um século e que ainda se encontra em construção. Ao longo do tempo passou por transformações e com o passar dos anos, houve o aperfeiçoamento dos cálculos dos índices. Logo, surgiram dados com maior precisão e a preocupação global aumentou. Organizações internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outros órgãos e nações, se juntaram para trabalhar nessa nova maneira de olhar o desenvolvimento humano.

O Índice de Desenvolvimento Humano busca medir, em diversos países, o nível de desenvolvimento em elementos como saúde, renda e educação. O índice varia de zero a um e quanto maior for, melhora será. Países que resultarem num IDH de até 0,499 são considerados de baixo desenvolvimento, 0,50 até 0,799, médio desenvolvimento e acima de 0,80 alto desen-

volvimento. Desde 1990 até 2019, o Brasil apresentou resultados crescentes de desenvolvimento, nunca tendo apresentado um recuo neste período.

No entanto, ao fim de 2019 deu-se início ao período mais conturbado do século XXI: a pandemia do COVID-19. Desde então, o país tem sofrido quedas nos resultados do índice socioeconômico, caindo da 79ª posição (índice de 0,761) em 2019, para 84ª posição (índice de 0,765) em 2020, e para 87ª posição (índice de 0,754) em 2021/22. O Brasil, bem como o restante do mundo, teve tido dificuldades na gestão pré, durante e pós pandemia. Este período foi marcado por diversos problemas, como por exemplo as instabilidades em diversas áreas (economia, saúde e educação e etc.). Desde o país fechou o último Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pela PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) em 87ª posição.

Com base na breve exposição acima, o objetivo geral do presente trabalho é analisar as principais causas que levaram o Índice de Desenvolvimento Humano Brasileiro a cair por dois anos seguidos. Para isso, o trabalho é composto por três capítulos além da conclusão. O primeiro capítulo tem por objetivo apresentar a contextualização e definição de IDH bem como sua forma de mensuração. Em seguida, o segundo capítulo faz uma análise do IDH Brasileiro no período 2019-2022, usando-se de comparações que enriquecem a pesquisa. E então, no terceiro capítulo, aborda-se as principais mudanças nos componentes Educação, Renda e Saúde.

## 1. CONTEXTUALIZAÇÃO E FORMA DE MENSURAÇÃO DO IDH

Neste momento a discussão está voltada para a definição e contextualização do Índice de Desenvolvimento Humano. Ao longo do texto falaremos sobre a história do IDH, mesmo antes de sua criação, e iremos até a forma de mensuração. Por fim, serão apresentados alguns exemplos de como esses indicadores são mostrados e os resultados dos principais países para cada classificação considerando o último período abordado (2021/2022).

Desde muito antes da criação do IDH, já havia a tentativa de desenvolver um indicador que pudesse oferecer um contraponto a outro indicador muito usado até então, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, pois este representava apenas uma visão econômica do desenvolvimento. A busca passou a ser por um in-

dicador que mostrasse a qualidade de vida e que fosse de um objetivo comum de todas as nações. Até então, haviam indicadores paralelos, como o Physical Quality of Life Index (PQLI) [Índice de Qualidade Física de Vida], proposto por Moris e Lieser, que estudava três fatores tidos como essenciais na mensuração única de desenvolvimento: mortalidade infantil, esperança de vida com até um ano de idade e taxa de alfabetização (ROCHA, 2010 *apud* MACEDO, 2016). Mas esse indicador foi criticado pois, na visão de alguns, ele apenas indicava quantidade de vida e não qualidade dela (MACEDO, 2016).

Segundo Amartya Sen, economista indiano ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998 (1980 *apud* MACEDO, 2016), “o indicador não poderia ter deixado de lado o sofrimento causado pela fome, pois esta não estaria refletida de forma adequada sob a forma de mortalidade”. Para ele, o desenvolvimento vai além do valor monetário. Na verdade, o valor do desenvolvimento está na capacidade do ser humano de ter uma vida digna. Em seu livro, ele fala sobre a liberdade estar relacionada ao desenvolvimento, mas se trata de uma liberdade que via além das restrições orçamentárias.

Em concordância com os pensamentos de Sen, o economista Mahbub ul Haq apresenta, então, o primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) em 1990, sendo este relatório parte do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Ele foi recebido como uma mudança de paradigma na mensuração do desenvolvimento, pois apresenta a partir de si, as pessoas como a principal riqueza das nações, pois em muitos lugares, esse ideal tem sido deixado de lado, em troca de acumulação de riquezas e bem-estar financeiro. O Índice de Desenvolvimento Humano surge a partir do RDH.

O Índice de Desenvolvimento Humano possui três pilares como base: saúde, educação e renda. Detalhando melhor cada componente, podemos classificar como: uma vida longa e saudável, medida pela expectativa de vida, é o pilar da Saúde. O acesso ao conhecimento, medido por média de anos de educação de adultos e expectativa de anos de escolaridade para crianças, é o pilar da Educação. E o padrão de vida, medido pelo Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, além do Poder de Paridade de Compra (PPC) constante em dólar, é o pilar da Renda.

O cálculo inicial do Índice é feito por uma média geométrica (fórmula apresentada abaixo) entre as três dimensões: longevidade, acesso ao conhecimento

e padrão de vida. A associação geral feita é de uma vida longa com uma boa nutrição e boa saúde de uma forma geral (MACEDO, 2016). Apesar de representar uma ruptura ao modelo de contagem tradicional de desenvolvimento, os próprios desenvolvedores entendem que existem falhas no cálculo do IDH. Um exemplo é o fato de o índice ser apenas uma média faz com que escondem grandes disparidades presentes na população em geral. Os diferentes grupos da sociedade possuem também diferentes expectativas de vida. Não apenas isso, mas há diferenças entre a alfabetização masculina e feminina, bem como a desigualdade na distribuição de renda entre os gêneros.

Apesar de reconhecerem essas falhas, o IDH foi criticado em diversos estudos com propostas de novos e alternativos índices (NOORBAKHS, 1998, SAGAR; NAJIM, 1998, LING, 2002, CHAKRAVARTY, 2003, DESPOTIS, 2005, HERRETO *et al*, 2010 *apud* MACEDO, 2016), baseados em modificações do IDH. Mas, mesmo assim foi mantido. Hoje, o Índice é calculado anualmente e divulgado através do RDH. Aos poucos, tem se tornado referência mundial e pode ser entendido como um índice-chave dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas e, no Brasil, tem sido utilizado também pelo governo federal e por administrações regionais através do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M).

O cálculo do IDH trata-se então de uma média geométrica, ou seja, uma raiz cúbica da multiplicação dos três indicadores (saúde, educação e renda), como podemos ver a seguir:

$$IDH = (EV * IE * IR)^{1/3}$$

Onde:

- EV: Esperança de Vida ao nascer (média), que representa a Saúde;
- IE: Índice de Educação (calculado por Anos Médios de Estudo e Anos Esperados de Escolaridade);
- IR: Índice de Renda (medido por PIB per capita e PPC).

O resultado desse cálculo contempla um valor entre 0 e 1, podendo conter as seguintes classificações:

- IDH baixo: reúne todos os países que apresentam IDH abaixo de 0,500.
- IDH médio: países com IDH entre 0,500 e 0,799.

- IDH alto: países com desenvolvimento humano entre 0,800 e 0,899.
- IDH muito alto: países cujo índice encontra-se igual ou acima de 0,900.

O IDH possui algumas características que podem ser incluídas na sua análise. São particularidades que ajudam o cálculo a abranger o máximo de dados possíveis. Sabendo que existem falhas nesses cálculos, essas particularidades trazem de forma mais profunda e específica dados que não seriam percebidos quando contados de forma tão geral. São chamados Indicadores Complementares de Desenvolvimento Humano: Índice de Desenvolvimento Humano Ajustado à Desigualdade (IDHAD), Índice de Desigualdade de Gênero (IDG) e Índice de Pobreza Multidimensional (IPM).

No Brasil, há uma adaptação de dados para um modelo nacional, seguindo o modelo global, que contempla os estados e municípios existentes no País, o IDHM. Esses recortes, menores e mais específicos, servem para que possíveis discrepâncias entre os municípios sejam facilmente identificadas. As principais diferenças entre o IDHM para o IDH são os indicadores escolhidos para representar a educação e o rendimento. Para educação, no Brasil conta-se quantos adultos têm o fundamental completo e quantos jovens há na escola, já no IDH global, a medida é a quantidade de anos de estudo para maiores de 25 anos. Para rendimento, no Brasil calcula-se a renda a partir do PIB per capita, já no IDH global, calcula-se a partir da Renda Nacional Bruta per capita, ou Renda Média Nacional per capita (MACEDO, 2016). É importante destacar que se usássemos apenas a RNB para mensuração do IDH, o Brasil seria o nono lugar no ranking internacional. Mas, na verdade, se encontra na 87ª posição no ranking global de Desenvolvimento Humano.

Nas imagens a seguir, podemos observar os 5 primeiros países apontados para cada classificação:

Desenvolvimento humano muito elevado		
1	Suíça	0,962
2	Noruega	0,961
3	Islândia	0,959
4	Hong Kong, China (RAE)	0,952
5	Austrália	0,951

Figura 1: IDH Muito Elevado

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) - 21/22.

Desenvolvimento humano elevado		
67	Albânia	0,796
68	Bulgária	0,795
68	Granada	0,795
70	Barbados	0,790
71	Antígua e Barbuda	0,788
(...)		
87	Brasil	0,754

Figura 2: IDH Elevado

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) - 21/22.

Desenvolvimento humano médio		
116	Filipinas	0,695
117	Botswana	0,693
118	Bolívia (Estado Plurinacional da)	0,692
118	Quirguizistão	0,692
120	Venezuela (República Bolivariana da)	0,691

Figura 3: IDH Médio

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) - 21/22.

Desenvolvimento humano baixo		
160	Tanzânia (República Unida da)	0,549
161	Paquistão	0,544
162	Togo	0,539
163	Haiti	0,535
163	Nigéria	0,535

Figura 4: IDH Baixo

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) - 21/22.

## 2. A ANÁLISE DO IDH BRASILEIRO NO PERÍODO 2019-2022

Durante este item é feita a análise geral de como o IDH brasileiro se comportou durante o período pandêmico (2019-2022). Com essa análise, buscamos esclarecer os declínios que o Índice sofreu conforme os anos se passaram e entender as principais motivações para tais acontecimentos.

Nos últimos três anos o mundo vivenciou um momento pandêmico, onde muitos países ainda buscam recuperação econômica. O termo pandemia se refere a propagação de uma doença infecciosa em escala global, em que sua transmissão é sustentada por pessoas. No caso da Pandemia da Covid-19, o mundo foi afetado de forma rápida e muitos países tiveram que tomar ações emergenciais. No entanto, essas ações afetaram o desempenho de alguns países.

A Covid-19 se trata de uma doença infecciosa causada por um vírus chamado coronavírus (SARS CoV-2). Os primeiros casos foram registrados na cidade de Wuhan, na China, ao final do ano de 2019. Com o passar dos meses, o vírus se espalhou por outros lugares da Ásia, do mundo e em março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou então o estado de pandemia. Segundo Adhanom (BIO-MANGUINHOS, 2021) “a OMS tem tratado da disseminação em uma escala de tempo muito curta, e estamos muito preocupados com os níveis alarmantes de contaminação. Por essa razão, consideramos que o Covid-19 pode ser caracterizado como uma pandemia”.

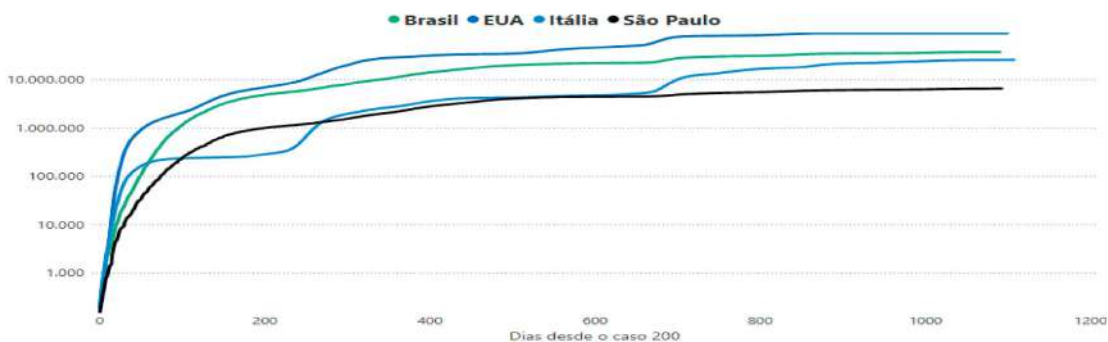
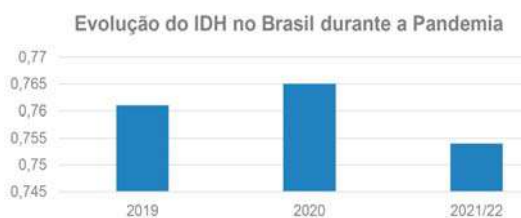


Figura 5: Casos Confirmados de Covid-19

Fonte: SEADE São Paulo.

Por se tratar de uma doença cuja taxa de mortalidade era alta e a contaminação fácil, o mundo sofreu grandes impactos econômico, educacional e na saúde. Para entender o impacto da pandemia no mundo, podemos usar algumas comparações. Segundo o portal das Nações Unidas, mais de 90% dos países apresentaram declínio no IDH de 2020 ou 2021/22, motivados pelo período vivenciado. Mas, apesar de ser uma das responsáveis pelo mal desempenho do IDH, a Pandemia ajudará a entender parte de todo o contexto atual do Brasil.

O IDH brasileiro sofreu diversas mudanças, negativamente inclinadas, durante este período. Considera-se que todos os elementos estudados no desenvolvimento do IDH foram impactados. Por exemplo: diminuição da qualidade e frequência de alunos no acesso à educação, fechamento de diversas empresas o que ocasionou também na diminuição de renda, além de afetar a área mais importante área o período, a saúde.



**Tabela 1:** IDH do Brasil durante a Pandemia  
**Fonte:** Elaboração própria com dados do RDH.

É possível observar que houve oscilação no valor do IDH ao longo dos três anos. Em 2019, o índice apresentou o valor de 0,761, ficando no 79º lugar. Em 2020, o Índice foi de 0,765, porém o país perdeu 5 posições, ficando no 84º lugar. Já em 2021/22, o IDH foi de 0,754 e o país finalizou o índice daquele ano em 87º lugar. É importante ressaltar que a contagem dos dados é feita de forma crescente, ou seja, do menor ao maior. Por isso, quanto maior for a colocação do país, pior tende a ser seu resultado. É possível visualizar as posições dos três anos na tabela a seguir:



**Tabela 2:** Posição do Brasil nos últimos 3 RDHs  
**Fonte:** Elaboração própria com dados do RDH.

Com isso, podemos observar que ao longo dos três anos, o Brasil caiu 8 posições, representando uma piora do Índice de Desenvolvimento Humano.

Para entender o que gerou esse resultado ruim, podemos resumir que em termos de renda, a pandemia causou um aumento significativo do desemprego e da informalidade, além de reduzir a atividade econômica em vários setores, afetando a renda das famílias.

Quanto à educação, as escolas foram fechadas por longos períodos, afetando a aprendizagem e o desenvolvimento de muitos estudantes, especialmente aqueles que não têm acesso a recursos tecnológicos e conexão à internet.

Já na área de saúde, a pandemia sobrecarregou o sistema de saúde brasileiro, levando a uma escassez de leitos e recursos médicos, além de causar um alto número de mortes.

Todas essas questões afetaram o desenvolvimento humano no Brasil e podem explicar a piora no IDH do país durante a pandemia. No entanto, no próximo capítulo iremos analisar detalhadamente as medidas tomadas em cada setor no período entre 2019 a 2022.

Durante a pandemia de COVID-19, o Brasil passou por diferentes fases de gestão, com diferentes abordagens e resultados. Em geral, pode-se dizer que a resposta do país à pandemia foi marcada por uma série de desafios e críticas. Com isso, no capítulo 3 falaremos de forma mais aprofundada sobre as medidas tomadas pelo governo durante este período.

### 3. MUDANÇAS NOS COMPONENTES EDUCAÇÃO, RENDA E SAÚDE

Agora a discussão está voltada para uma análise mais específica das principais mudanças ocorridas em cada componente do Índice de Desenvolvimento Humano: Educação, Saúde e Renda. As informações apresentadas buscam esclarecer quais foram as ações tomadas pelo Governo vigente durante o período abordado e entender de que maneira a pandemia de COVID-19 igualmente afetou esses componentes.

No início da pandemia, o governo federal brasileiro minimizou a gravidade da situação e adotou uma postura de negação do problema. Em contraste, alguns governadores estaduais adotaram medidas mais rigorosas de isolamento social e outras medidas para conter a disseminação do vírus.

Com o passar do tempo, o governo federal começou a tomar medidas mais efetivas, como o estabelecimento do auxílio emergencial para a população mais

vulnerável e o aumento da capacidade hospitalar. No entanto, o país ainda enfrentou desafios significativos, como a falta de equipamentos de proteção individual para profissionais de saúde, falta de testes para detecção do vírus e atrasos na distribuição de vacinas.

Além disso, houve uma polarização política em relação às medidas de isolamento social, com algumas lideranças políticas e parcelas da população se opondo a essas medidas, o que acabou gerando uma maior disseminação do vírus.

Em resumo, a gestão da pandemia no Brasil foi marcada por desafios e críticas, com diferentes abordagens adotadas por diferentes níveis de governo e com resultados variados.

### 3.1 Educação

Quando falamos do componente educação, podemos considerar como um dos componentes mais afetados pela pandemia. Dentro dessa discussão, podemos analisar subcategorias como o impacto da pandemia no ensino, na sociedade e em casa, segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto DataSenado.

Dentro do ensino como um todo, foi identificada uma defasagem e um atraso muito grandes no aprendizado. Apesar do conteúdo ser o mesmo, a nova forma de ensino trouxe mudanças na rotina dos estudantes. O que antes era visto em livros, passou a ser visto através de celulares e computadores. Estima-se que a média de horas de estudo durante a pandemia caiu abaixo do que é exigido na lei de diretrizes e bases da educação – LDBE e que os mais afetados foram alunos do ensino fundamental e médio. Além disso, o ensino passou a ser um tanto superficial, já que nem todos os alunos com suas dificuldades, como de concentração, puderam ser acompanhados de perto.

Na sociedade e em casa, vimos essa dificuldade refletida principalmente através de condições financeiras para arcar com os custos do ensino virtual. Durante a pandemia, o índice de pobreza no Brasil aumentou de 25,3% (2018) para 29,4% (2021). Segundo afirma Manos Antoninis, diretor do Relatório GEM (UNESCO, 2021):

O ensino a distância durante a COVID-19 é um substituto precário para o ensino em sala de aula e os estudantes mais marginalizados ficaram ainda mais para trás. Programas de recuperação serão vitais para ajudar esses estudantes a suprir o atraso. Mas, para saber onde

investir esforços, à medida que saímos dessa crise, precisamos identificar os estudantes mais marginalizados, o que requer melhores dados. Os governos devem priorizar isso ao fazer planos para o ano à frente.

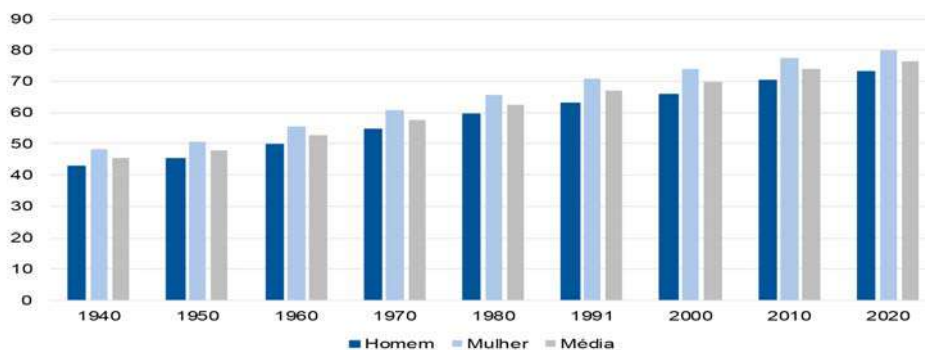
A falta de estrutura de muitas famílias para adquirir equipamentos foi um dos principais problemas encontrados. Adolescentes e jovens que eram beneficiados pela gratuidade do ensino, se viram numa situação onde a educação não pode ser continuada, ou pelo menos não com a qualidade devida. Acerca disso, pesquisas apontaram que cerca de mais de 20% dos jovens entre 15 e 29 anos pensavam em deixar os estudos quando as atividades presenciais retornassem, sendo um dos motivos, não terem conseguido acompanhar de forma adequada o aprendizado.

Apesar do ensino virtual ter qualidades como flexibilidade de local, horário e dinamismo, é necessário considerar que a população de baixa renda foi negativamente impactada e, se já vivam em certa desvantagem na sociedade, esse cenário piorou. Para amenizar a situação, foram sugeridas e até implantadas medidas de inclusão social, como disponibilização de tablets e chips com internet para muitas famílias. Apesar do esforço de muitas escolas e universidades, é importante lembrar que ainda há um longo caminho de recuperação pela frente.

### 3.2 Saúde

No quesito saúde, podemos afirmar que este foi o componente mais afetado durante a pandemia. Durante o período entre fevereiro de 2020 e março de 2021, o Brasil registrou mais de 80 mil casos confirmados e mais de 60 mil óbitos. Sendo o mês de março, o pior índice de casos de Covid-19 até então (FIOCRUZ, 2021).

A pandemia fez a média de expectativa de vida dos brasileiros cair, considerando que a média de crescimento entre os anos de 1940 a 2010 havia sido 4,04 anos. Mas entre 2010 e 2020, essa média diminuiu para 2,7 apenas. Na tabela a seguir, podemos visualizar os valores que, apesar de crescerem a cada década, na última cresceu em proporção menor.



	1940	1950	1960	1970	1980	1991	2000	2010	2020
Homem	42,9	45,3	49,7	54,6	59,6	63,2	66	70,2	73,1
Mulher	48,3	50,8	55,5	60,8	65,7	70,9	73,9	77,6	80,1
Média	45,6	48,05	52,6	57,7	62,65	67,05	69,95	73,9	76,6

**Tabela 3:** Expectativa de vida do brasileiro ao nascer 1940-2020  
**Fonte:** IBGE (2021).

Além disso, outro problema enfrentado durante o período foi a sobrecarga do sistema de saúde. A pandemia colocou uma enorme pressão sobre os sistemas de saúde em todo o mundo. Os hospitais e clínicas enfrentaram uma demanda sem precedentes por serviços médicos, com um grande número de pacientes infectados pela COVID-19 necessitando de atendimento hospitalar. Isso levou a uma sobrecarga dos recursos de saúde, como leitos de hospital, ventiladores e suprimentos médicos.

Tanto a diminuição da média de expectativa de vida quanto a superlotação do sistema de saúde representam impactos negativos sobre o componente. Acredita-se que para reverter estes resultados, uns principais elementos em termo de políticas públicas é a imunização da população através da vacinação” (LEITÃO, 2020). Porém, outros também relacionam os impactos negativos na Saúde à baixa capacidade do governo de vacinar a população.

### 3.3 Renda

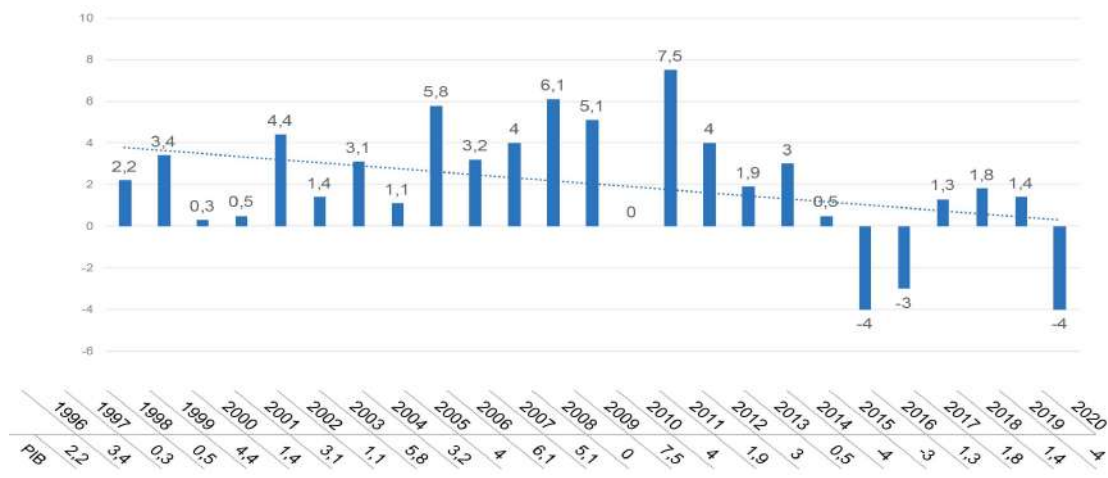
O último componente, mas não menos importante, renda também sofreu com os impactos negativos durante a pandemia do COVID-19, pois certamente esse período piorou o cenário econômico brasileiro. Durante os anos de 2019, 2020 e 2021, o cenário financeiro do país afetou muitos agentes, fazendo com que houvesse diminuição de renda e aumento de desemprego (MATTEI, 2020). Às vésperas da pandemia, o desemprego já apresentava indicadores ruins, como por exemplo no início de 2020, quando a taxa de desocupação no país era de 11,6%. A partir disso, muitos analistas e pesqui-

sadores entenderam que havia um tendência ao agravamento da situação (MATTEI, 2020).

Segundo uma pesquisa realizada pela FGV Social, a renda trabalhista da metade mais pobre caiu 27.9% contra 17.5% dos 10% brasileiros mais ricos. Num âmbito geral, a renda individual do trabalho do brasileiro teve uma queda média de 20,1% e a desigualdade subiu 2,82% no primeiro trimestre completo da pandemia (FGV, 2020) O estudo mostrou também que os grupos sociais que mais foram impactados são: indígenas (-28,6%); analfabetos (-27,4%) e jovens entre 20 a 24 anos (-26%) (FGV, 2020).

Durante o momento de crise gerado pela pandemia, uma das ações do governo brasileiro foi a liberação do Auxílio Emergencial, um programa de assistência social implementado em resposta aos impactos econômicos da pandemia de COVID-19. Foi criado em abril de 2020 com o objetivo de fornecer uma renda básica temporária para os trabalhadores informais, autônomos, microempreendedores individuais (MEIs) e outras pessoas em situação de vulnerabilidade. Devido a persistência da pandemia, o auxílio permaneceu sendo liberado até o final de 2022.

O auxílio beneficiou pessoas que estavam sendo afetadas por desemprego, mas certamente a queda da renda gerou também uma queda no consumo das famílias. As medidas de restrição e distanciamento social implementadas para conter a propagação do vírus levaram ao fechamento temporário ou parcial de empresas e indústrias em muitos setores. Isso resultou em uma queda acentuada na produção e na demanda por bens e serviços, levando a uma recessão econômica. A seguir podemos observar a evolução do PIB desde 1996 até 2020.



**Tabela 4:** Evolução do PIB no Brasil

**Fonte:** Elaboração própria com dados do IBGE (2021).

No gráfico é possível observar que o Brasil já vinha tendo resultados negativos desde 2015, quando o país enfrentava uma crise sobretudo política. Durante o início período pandêmico, os setores mais impactados na contagem do PIB foram: construção (-7%); automotivo (-4,3%); exportação (-1,8%) e importação (-10%) (PEREIRA, 2020 apud RODRIGUES, 2020). Já em 2021, o PIB encerrou o ciclo com crescimento de 4,6%, superando parte das perdas de 2020. Setores como construção (9,7%), indústrias de transformação (4,5%) e indústrias extrativas (3,0%) apresentaram resultado positivo. Além do setor de serviços que, somente no último quadrimestre, cresceu 0,5% e tem peso maior na economia. Em 2022, o crescimento foi menos acelerado (2,9%), devido a fechamento do hiato da crise sanitária e medidas de política contracionista, o que acabou levando a uma restrição da demanda interna (IPEA, 2023).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar, através dos componentes do Índice de Desenvolvimento Humano, os impactos que a pandemia do COVID-19 trouxe sobre o Brasil nos anos de 2019, 2020 e 2021. Ao longo do estudo, foram apresentados dados que explicaram partes do processo vivido pela sociedade brasileira, em termos de educação, saúde e renda.

Na área da educação, vimos que os impactos foram mais negativos do que positivos. Apesar da tentativa de solucionar os problemas de infraestrutura atra-

vés do ensino virtual, muitos alunos, principalmente adolescentes e jovens enfrentaram problemas como falta de condições financeiras para terem em mãos tecnologias e internet, falta de concentração ao novo método de ensino e a falta de interação social, o que dificulta como um todo o processo de aprendizagem. Esses problemas geraram sobretudo um atraso de aprendizagem.

Ao se falar de saúde, vimos a redução da expectativa de vida de até 2 anos devido a pandemia. Além disso, o país enfrentou problemas como superlotação de hospitais, alta taxa de mortalidade causada pelo vírus e a ineficiência da vacinação em tempo hábil para combate.

Por fim, no componente renda, vimos que os impactos foram sequenciais. Logo no início, foram implementadas medidas de distanciamento social e isolamento que prejudicou o nível de emprego. A diminuição do nível de emprego levou a uma queda da renda e consequentemente a diminuição do consumo. Logo, foi implementado o auxílio emergencial, que ajudou milhões de famílias a sobreviverem aos impactos negativos. Apesar de 2020 ter sido um ano de muitas perdas, em 2021 já podíamos ver um sinal de recuperação.

Através desses estudos podemos concluir que os anos de 2019, 2020 e 2021 trouxeram grandes desafios para o país. Parte deles causados por ineficiência na gestão, atrasos na tomada de ação e rápida evolução da doença. Mas conforme o fim da pandemia se aproximou, foi possível observar uma recuperação sig-



nificante. Deste período devemos levar os aprendizados de quais ações tomar e quando agir em um cenário pandêmico, para que os impactos negativos não sejam tão agressivos como foram, mas que, na verdade, sejam amenizados e combatidos rapidamente.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Economia Governo. Economia. **PIB cresce 4,6% em 2021 e supera perda provocada em 2020 pelos efeitos da Covid-19:** o crescimento do ano passado foi puxado pela indústria e serviços. O crescimento do ano passado foi puxado pela indústria e serviços. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/pib-cresce-4-6-em-2021-e-supera-perda-provocada-em-2020-pelos-efeitos-da-covid-19>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

CARVALHO, Leonardo Mello de; BASTOS, Estêvão Kopschitz Xavier. **Desempenho do PIB no quarto trimestre de 2022. 2023.** Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2023/03/desempenho-do-pib-no-quarto-trimestre-de-2022/#:~:text=Com%20isso%2C%20o%20PIB%20encerrou,o%20resultado%20do%20ano%20anterior.>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

CHEDIEK, J. et al. **O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro.** ipea.gov.br, 2013. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/I30729\\_AtlasPNUD\\_2013.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/I30729_AtlasPNUD_2013.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2023.

DATASENADO, Instituto. **Impactos da pandemia na educação no Brasil.** 2022. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/datasetado/materias/pesquisas/impactos-da-pandemia-na-educacao-no-brasil>>. Acesso em: 23 mai. 2023.

FIOCRUZ. **Brasil soma 317.646 mortes por coronavírus, com 12.658.109 casos confirmados de Covid-19 e 11.074.483 milhões de pessoas recuperadas.** canalsaude.fiocruz.br, 2021. Disponível em: <<https://www.canalsaude.fiocruz.br/noticias/noticiaAberta/brasil-soma-317646-mortes-por-coronavirus-com-12658109-casos-confirmados-de-covid-19-e-11074483-milhoes-de-pessoas-recuperadas31032021>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

FGV. **Pandemia provocou queda na renda e aumento da desigualdade trabalhista.** portal.fgv.br, 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/pandemia-provocou-queda-renda-e-aumento-desigualdade-trabalhista>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GANDRA, A. **Pesquisa aponta que 28% dos jovens não voltarão às aulas após pandemia.** agenciabrasil.etc.com.br, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.etc.com.br/geral/noticia/2020-06/pesquisa-aponta-que-28-dos-jovens-nao-voltarao-aulas-apos-pandemia>>. Acesso em: 23 mai. 2023.

MACEDO, Hugo Homem. **O desenvolvimento humano de 1991 a 2010: uma análise do caso fluminense.** 2016. 45 p. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Cap. 1. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4953/1/Monografia.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MATTEI, L. **Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro.** scielo.br, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rep/a/8snSbBwVqmYgd5pZVQ5Vhkn/?lang=pt#>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

OLIVEIRA, Júlio César de. **Evolução do índice de desenvolvimento humano do Brasil em relação aos dos países latino-caribenhos,** p. 1-16, 2003. Disponível em: <[https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2017/02/TD18\\_2003\\_oliveira.pdf](https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2017/02/TD18_2003_oliveira.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2022.

PEREIRA, Handrey dos Santos; RODRIGUES, Fábio da Silva. **Efeitos da Pandemia de Covid-19 No IDH Do Brasil:** uma pesquisa bibliográfica com análise documental. uma pesquisa bibliográfica com análise documental. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14350/9563>>. Acesso em: 23 mai. 2023

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (Brasil). PNUD (org.). **Relatório de desenvolvimento humano:** além do rendimento, além das médias, além do presente: desigualdades no desenvolvimento humano no século

XXI. Brasília: PNUD, 2019. 40 p. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewptl.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (Brasil). PNUD (org.). **Relatório de desenvolvimento humano: A próxima fronteira. O desenvolvimento humano e o Antropoceno.** Brasília: PNUD, 2020. 36 p. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewptl.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (Brasil). PNUD (org.). **Relatório de desenvolvimento humano: tempos incertos, vidas instáveis: construir o futuro num mundo em transformação.** Brasília: PNUD, 2021. 44 p. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewptl.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

ROCHA, Sonia. **Pobreza no Brasil - Afinal, de que se trata?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 235 p.

SAÚDE, I. **Covid-19 faz expectativa de vida dos brasileiros cair pela 1ª vez desde 1940.** saude.ig.com.br, 2020. Disponível em: <<https://saude.ig.com.br/2020-12-28/covid-19-faz-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-cair-pela-1-vez-desde-1940.html>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

SCHUELER, Paulo. **O que é uma pandemia. Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos).** São Paulo, p. 1-1. 28 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

SEADE. **Boletim Completo Coronavírus: SP Contra o Novo Coronavírus.** 2023. SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<https://www.seade.gov.br/coronavirus/#>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

UNESCO. **Relatório GEM exorta Brasil e países da região a promoverem inclusão na educação em face da pandemia.** pt.unesco.

org, 2021. Disponível em: <<https://pt.unesco.org/news/relatorio-gem-exorta-brasil-e-paises-da-regiao-promoverem-inclusao-na-educacao-em-face-da>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

World Bank. **GNI, PPP (current international \$).** Disponível em: <[https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTP.PP.CD?end=2021&most\\_recent\\_value\\_desc=true&start=2021&view=bar&year\\_high\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTP.PP.CD?end=2021&most_recent_value_desc=true&start=2021&view=bar&year_high_desc=true)>. Ace

CONHEÇA  
NOSSA NOVA  
BIBLIOTECA  
DIGITAL

# eLivro

A maior e mais completa Biblioteca  
Digital na América Latina!

**Mais**

RAPIDEZ – SEGURANÇA – PRATICIDADE  
em suas pesquisas.

Acesse:



**Strong**  
Business School

# CONECTANDO VOCÊ COM O FUTURO.

## Vestibular 2024 STRONG BUSINESS SCHOOL

### Nota Máxima

A STRONG BUSINESS SCHOOL forma os melhores profissionais do mercado, pois segundo as últimas avaliações do Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) e do IGC (Índice Geral de Cursos) o curso de ADM BS conta com nota máxima no Enade, ADM SA e ECONOMIA permanecem no grupo de excelência das faculdade brasileiras, Ciências CONTÁBEIS está entre as cinco melhores faculdades do estado de São Paulo e Publicidade e Propaganda, o melhor curso do Brasil!

### Nas Melhores Empresas

Antes de concluir o curso, os alunos desenvolvem experiências dentro de suas áreas. A maioria dos estudantes participa de programas de estágios, trainees ou atua em cargos efetivos dentro de grandes instituições.

Além disso, o Centro de Empreendedorismo estimula que os alunos empreendam e iniciem seu s próprios negócios

Acesse  
[strong.com.br](http://strong.com.br)



**Strong**  
Business School

# Boas Vindas!

É bom tê-los conosco, ajudando-os a construir suas carreiras.

Esperamos que todos descubram, se inquietem e trilhem o caminho do conhecimento de maneira leve, mas sólida.

Aproveitem as oportunidades, as amizades, o conhecimento de seus professores e os programas que a STRONG BUSINESS SCHOOL tem pra vocês!

Agora vocês fazem parte na nossa escola de sucesso.

Parabéns!



# NOVAS TURMAS

## STRONG BUSINESS SCHOOL 2023.2



# FORMATURAS

## STRONG BUSINESS SCHOOL 2022

Mudar o mundo através da educação é o nosso objetivo na Strong Business School e, ao momento que acompanhamos a alegria e o sucesso de cada um dos nossos alunos ao se formar, enchemo-nos com a sensação de dever cumprido.

Parabéns a todos! Nós sabemos que suas conquistas como Strongers estão só começando!



**Administração 2022.1**  
**Santo André**



**Administração 2022.2**  
**Santo André**



**Administração 2022.1**  
**Santos**



**Administração 2022.2**  
**Santos**

**Ciências Econômicas  
2022.1**



**Ciências Econômicas  
2022.2**

**Ciências Contábeis  
2022.1**



**Ciências Contábeis  
2022.2**

**Publicidade  
e Propaganda 2022.1**



**Publicidade e  
Propaganda 2022.2**



**Autores:** Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima - Docente da Strong Business School.  
Prof. Me. Alexandre de Almeida - Coordenador do Centro de Informação na Strong Business School.

## SIGNIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM POR MEIO DO USO DE JOGOS<sup>1</sup>

### Resumo:

Este trabalho tem como objetivo geral verificar a possibilidade da utilização do jogo, especificamente o jogo digital denominado Kahoot no dia a dia da sala de aula como ferramenta estratégica para o ensino de conteúdos advindos da disciplina de Comunicação Empresarial na Strong Business School. Para que sejam entendidos os estudos relativos à mudança de comportamento, será utilizado Lévy, (2009), considerando o momento digital que a humanidade se encontra, bem como o estudo de aprendizagem por meio de jogos postulados por (Grando e Tarouco, 2008) e (Fernandes, 2010) e indicações do MEC. Como determina GIL (2002), são necessárias duas pesquisas: bibliográfica e documental no que diz respeito aos estudos de jogos digitais e àqueles relativos à aprendizagem de forma significativa. Especificamente, serão realizadas duas

pesquisas: dos desempenhos acerca das médias de alunos expostos a tais jogos, no momento inicial da pandemia (2020) e os não apresentados (2019), bem como a realização de uma pesquisa não obrigatória com alunos do semestre de 2021.1. Como resultados preliminares, ficou perceptível que o uso de jogos no ambiente de aprendizagem sempre foi positivo, e, neste momento em que a relação com o digital se faz primordial para o desempenho das tarefas, foi observado que tal uso se torna ainda mais benéfico. Sua utilização estratégica em salas virtuais serve tanto para valorizar e tornar significativa a aprendizagem, que diz respeito à estratégia de ensino, como também promover os estudantes na escola, uma estratégia para manutenção do curso de Administração com quórum e com qualidade.

**Palavras-chave:** significação; aprendizagem; estratégia; jogo.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A aprendizagem sempre teve a preocupação com a questão da significação, pois para que algo realmente seja aprendido, deve fazer sentido ao estudante. Significar a aprendizagem é tarefa bem complexa, sobretudo

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no 32º Enangrad, Fortaleza, 25 de novembro de 2021. Publicado na Revista Estudos e Negócios Academics - v.2 n.3 ISSN 2676-0460



do neste momento que assola o mundo: a pandemia do COVID 19, momento que o mundo digital e a mudança de comportamento no âmbito da Cibercultura (LEVY, 2009) fez-se presente, sobretudo nas instituições de ensino como um todo.

Tais instituições, preocupadas com a qualidade precisaram se fazer valer da criatividade para manter seus programas acadêmicos e seus alunos interessados ao longo dos semestres. A cada semestre em que se estendeu a pandemia, novas articulações foram realizadas, seja pelas plataformas, como o Google, usado pela SBS, seja por outras. Percebe-se que a cada semestre novas possibilidades se abrem em um mundo cada dia mais virtual

Nesta realidade, utilizando totalmente o ambiente virtual, o jogo digital surge como uma estratégia ampliada para que o ensino significado flua, em todos os ambientes dos cursos, sobretudo, os de graduação. Em disciplinas mais teóricas, onde não se possa trabalhar especificamente com os tão já utilizados jogos de negócios, visto que a instituição em que a pesquisa ocorreu é uma escola de negócios, optou-se em usar jogos que proporcionassem o entretenimento, a ludicidade e a competição construtiva em jogos de plataformas online e gratuitas. Neste caso especificamente, a plataforma escolhida foi o Kahoot.

Desta forma o que se apresenta aqui é o levantamento de dados acerca do ensino da disciplina de Comunicação Empresarial, trabalhadas no curso de Administração, das turmas matutina e noturna, da Strong Business School, doravante denominada SBS.

Há o intuito de analisar e comparar o aproveitamento dos alunos para observar a significação da aprendizagem. Tem-se, portanto, dois cenários distintos: um, pré-pandemia, em que as aulas foram regulares e que os jogos não haviam sido utilizados, em 2019, com alunos do primeiro semestre, com entrada em fevereiro e em agosto; o outro, na primeira fase do momento pandêmico, em 2020 com alunos também do primeiro semestre, e com entradas no mesmo período, mas que estavam estudando em ambiente totalmente síncrono e online, os quais foram submetidos aos jogos no final de cada seção de trabalho.

## 1. APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA POR MEIO DE JOGOS

O jogo sempre esteve inserido na vida das pessoas, o fato de jogar, e trabalhar questões intelectuais com ludicidade sempre foram bem-vindos em sala de

aula, sobremaneira no processo educacional a fim de promover uma aprendizagem significativa, haja vista o ensino das áreas administrativas, por exemplo em que o aluno parte de dados reais e fictícios para resolver os estudos de caso, ou simplesmente os cases, ou os jogos de negócios.

Na Administração e, especificamente no curso da instituição em questão, o jogo está muito presente, seja diluído em disciplinas, pautado, inclusive na interdisciplinaridade, seja em disciplinas específicas, criadas para tal. No entanto, para a disciplina de Comunicação Empresarial, por ser específica, essas duas modalidades acabam não sendo uma opção válida. E por este motivo, foi necessária uma pesquisa, junto ao departamento de tecnologia, de jogos que pudessem atender às características do componente curricular.

Muito foi pesquisado sobre as mais distintas possibilidades de jogos que pudessem ser aplicados totalmente online neste momento tão delicado, e, dentre muitas opções encontradas, foi escolhido o jogo Kahoot; e sobre este tratar-se-á posteriormente.

Antes de apresentar a questão técnica do jogo, se faz necessário lembrar que com o advento da internet e com o conhecimento advindo da Cibercultura (Lévy, 2009) é possível entender que os jogos, em perspectivas digitais podem se tornar grandes aliados para qualquer professor, de qualquer área de ensino, seja pelo desafio, pela competição ou seja pela ludicidade, de forma que o conteúdo faça sentido, mesmo para o ensino universitário.

Sobre esta questão, Fernandes (2010, p.11), explica que:

O computador se constitui numa ferramenta poderosa, que pode e deve ter todas as suas potencialidades utilizadas com propósitos educacionais, proporcionando ao professor a possibilidade de enriquecer sua prática pedagógica com recursos multimídias, tais como os jogos educacionais e outros materiais que possibilitem ao aluno aprender de forma prazerosa, cativante, divertida e motivadora. Neste sentido, os jogos digitais educacionais podem ser elementos catalisadores, capazes de contribuir para o processo de resgate do interesse do aprendiz, na tentativa de melhorar os vínculos afetivos com a situação de aprendizagem.

Jogos de ação, ou jogos lógicos, que possibilitem a aventura ou potenciais relacionados à estratégia, se-

gundo Tarouco et al (2004) constituem possibilidades possíveis de trabalho em sala de aula, bem como os jogos de RPG, que para Grandó e Tarouco (2008, p. 8):

O RPG como toda e qualquer atividade educacional se for bem planejada e organizada pode se tornar uma ferramenta muito prática e lúdica, permitindo assim que os alunos aprendem de uma forma prazerosa. Ele pode ser uma ferramenta de suporte a educação muito boa, devido aos seus atrativos, com relação a ele ser um jogo que pode vir a despertar o lado lúdico da atividade e ao mesmo tempo em que auxiliar na assimilação de conhecimentos pelo aluno. As características principais que auxiliam o jogo de RPG a se tornar uma excelente ferramenta educacional, são: socialização, cooperação, criatividade, interatividade e interdisciplinaridade.

Tais jogos reforçam a ideia de que podem ser facilitadores do aprendizado quando utilizados como recurso, uma vez que

ao serem utilizados como um recurso de representação de um determinado assunto, os jogos auxiliam no processo de entendimento do que está sendo ensinado, por isso a importância dos professores utilizarem jogos na sua prática pedagógica porque os jogos além de facilitarem a aquisição de conteúdo, contribuem também para o desenvolvimento de uma grande variedade de estratégias que são importantes para a aprendizagem. (SAVI e ULBRICHT, 2008, p.3)

Como já mencionado, esta modalidade mais inclinada ao RPG, por ser próxima aos Jogos de Negócios não será tratada aqui pela natureza da disciplina de Comunicação Empresarial, que tem, na SBS o intuito de melhorar a performance comunicativa oral e escrita do aluno em todos os âmbitos da sua vida, sobretudo no empresarial. Desta forma tornou-se um objetivo que a aprendizagem realmente significasse mais do que simplesmente decorar conceitos, pois o foco principal está no conhecimento do conceito e na sua aplicabilidade de fato. Neste ínterim se faz necessário, antes de prosseguir, o entendimento de dois pontos aqui: o que é significação da aprendizagem e as características da modalidade de jogo utilizado. Vamos a elas:

## 1.1 Significação da Aprendizagem

A significação da aprendizagem é um conceito que considera o ato de aprender um ato holístico e que depende de variáveis sistêmicas, de forma que só existe se os estudantes conseguirem produzir significados contextualizados e para tanto, utilizarem de seus protagonismos, de forma andarem ao encontro de sua formação, que deverá ser ética, reflexiva e humanizada.

Em uma perspectiva construtivista, Moreira (2010) explica que este tipo de aprendizagem ocorre quando as ideias expressas interagem de maneira substantiva com o que já é sabido, ou seja, há uma complementação com o que já foi vivido. Por esse motivo o jogo figura como uma ferramenta estratégica da aprendizagem de fato. No site do Ministério da Cultura, se lê que:

O material de aprendizagem é potencialmente significativo, pois a atribuição de significado cabe ao sujeito, logo, não há aula, estratégia ou livro significativo. O material potencialmente significativo é aquele capaz de dialogar, de maneira apropriada e relevante, com o conhecimento prévio do estudante. (<http://base-nacionalcomum.mec.gov.br/>)

Entende-se, a partir, da ideia de que se o material significativo é o que dialoga com o aprendiz, este deve ter uma relação próxima ao aprendiz e ao ver da pedagogia, o jogo é algo que remonta esta relação, pois desde as séries iniciais os alunos jogam, e na Administração, nos semestres mais avançados também jogam, por que é que não se pode jogar, de maneira específica, em disciplinas que são responsáveis pela formação globalizada do futuro profissional? Aqui é importante esclarecer que a disciplina em questão, denominada Comunicação Empresarial, trabalha em jogos interdisciplinares, mas neste momento, para estimular o ensino, fazer sentido para o aluno e aproveitar o que é ofertado pela internet, foi julgado que também a importância do trabalho individualizado da disciplina, que será explicado a seguir, passo a passo.

## 1.2 A Estratégia para a Significação da Aprendizagem

No que diz respeito à estratégia, que segundo Herrero Filho (2005) aponta para a resposta à três questões específicas, a saber, grosso modo: a) Qual o significado de estratégia?; b) Quais conhecimentos a

empresa tem de si mesma?; c) que cuidados deve-se ter na aplicação da estratégia? Neste trabalho podem ser respondidas, uma vez que sobre a questão a) sabe-se que a estratégia tem inicialmente um cunho militar, ideia essa que pode, a partir de Ansoff (1960, em texto de 1990) ser considerada toda e qualquer forma de utilização de ferramentas físicas ou não, com intuito de melhorar, de alguma forma, a produtividade, seja na questão quantitativa ou qualitativa de uma empresa. Considerando que a SBS, embora seja uma escola de negócios, tem um intuito de manter seu capital intelectual em alta. Neste sentido o jogo deve ser considerado uma forma de estratégia em prol da qualidade de seus estudantes e da significação da aprendizagem.

Com relação à segunda questão, que diz respeito ao conhecimento da empresa de si mesma, é trazida para o âmbito menor, o da sala de aula, em que a professora que aplica o jogo está totalmente consciente do que está fazendo e conhece o andar da disciplina e da instituição, uma vez que ministra esta disciplina desde 2006 e conhece as dificuldades dos alunos e de algumas práticas que inviabilizam, algumas vezes o ensino dos conceitos. Este quadro aponta este estudo também como estratégico.

Por fim, a questão de Herrero Filho (2005) sobre os cuidados que se deve ter na aplicação da estratégia, aqui, no caso, o uso do jogo, pode-se dizer que foi totalmente cuidadosa, pois todo o manejo e revisão das questões técnicas acerca do uso da plataforma foram testadas, orientadas e encaminhadas ao setor de TI para que fossem analisadas. Inclusive a escolha do jogo Kahoot, em detrimento de outros fora uma ideia estudada e definida junto à tecnologia da SBS.

Desta forma, é importante aqui esclarecer que o fato de o trabalho estar no âmbito da educação não o inviabiliza como estratégico, visto que contribui para a melhoria de, no mínimo dois aspectos: a qualificação de excelência, para a escola e a significação da aprendizagem para os estudantes

Para finalizar esta questão e dar segmento ao estudo, se faz necessário lembrar que Quintella e Cabral (2007) resgatam estudos de estratégias em escolas na década de 90, realizadas por Mintzberg e Ansoff, sendo, portanto, uma preocupação com a questão estratégica aplicada ao ensino. É relevante apontar também que em um outro trabalho, sobre a estratégia utilizada em escolas de Design e planejamento há ainda a preocupação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 21) que “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e tem se preocu-

pado menos com a prescrição do planejamento ideal do que com a descrição de como as estratégias, são de fato, formuladas”.

Entendendo que a estratégia é a essência aqui e com o intuito de descrever ações de aplicação para o melhor entendimento, adiante será estudado o processo de significação da aprendizagem para o aluno.

### **1.3 A Estrutura da Aula para a Promoção da Significação da Aprendizagem**

Para que o aprendizado seja realmente significativo, foi proposto aos alunos três passos importantes: a) a aula expositiva; b) o jogo com a fixação de conceitos; c) as produções orais e escritas relacionadas à disciplina. O componente curricular em questão possui cinco seções de estudo teórico e uma seção gramatical, e, ao final de cada um dos cinco estudos teóricos havia uma discussão sobre os pontos mais relevantes e suas aplicabilidades no dia a dia da comunicação. Feito este levantamento e após este momento de discussão, os alunos eram submetidos ao jogo de perguntas e respostas curtas para fixarem e verificarem se não restaram dúvidas, por fim, novas atividades escritas ou orais eram propostas individualmente ou em grupo.

Durante o semestre os alunos realizam atividades as vezes mais objetivas e, outras vezes mais subjetivas; realizaram muitas atividades escritas e outras tantas orais, pois acredita-se que muito da comunicação é verificado por meio do uso das expressões orais, consideradas distensas, pois é um momento muito rico de interação entre os alunos e o professor.

O Kahoot, que foi o jogo escolhido para ser aplicado ao final de cada seção de ensino, visa a verificação de aprendizagem rápida de conceitos considerados importantes pelos estudantes. Mediante isso, a pergunta é escrita e lida pelo professor e respondida oralmente pelos estudantes. Todos esses passos conectam os participantes de forma a interagirem, brincarem, vibrarem com seus acertos ou ainda entenderem o porquê não conseguiram acertar. Desta forma será apresentada brevemente a dinâmica do jogo.

## **2. O JOGO KAHOOT! E AS AMOSTRAS**

O Kahoot! É um jogo criado em 2012 e lançado oficialmente em 2013 e que, em 2017 já contava com 40 milhões de usuários ativos e 1 bilhão de pessoas que já entraram no site, segundo site da Starse (<https://www.startse.com>)

A plataforma consiste em possibilitar o aprendizado significativo por fazer uso de jogos digitais, online ou não. É usada como tecnologia educacional em escolas e outras instituições de ensino. Seus jogos de aprendizado, denominados de "Kahoots", são testes de múltipla escolha, ou verdadeiro e falso, ou ainda, de preenchimento de lacunas, os quais permitem que os usuários trabalhem na criação para aplicação em ambientes educativos e que estudantes possam responder individualmente ou em grupos às questões. As questões podem ser realiza-

das de maneira online, em sala e com a transmissão ao vivo, ou maneira remota, por meio de um acesso por um navegador da Web ou do aplicativo Kahoot.

A experiência do jogo é melhor em inglês, mas há muitas potencialidades que podem ser trabalhadas em português. Algo muito interessante é que o professor pode criar seus jogos ou buscar jogos já existentes, criados por seus pares, simplesmente buscando um assunto, o que já é perceptível na primeira tela ao digitar <https://kahoot.com>, selecionando o idioma português:

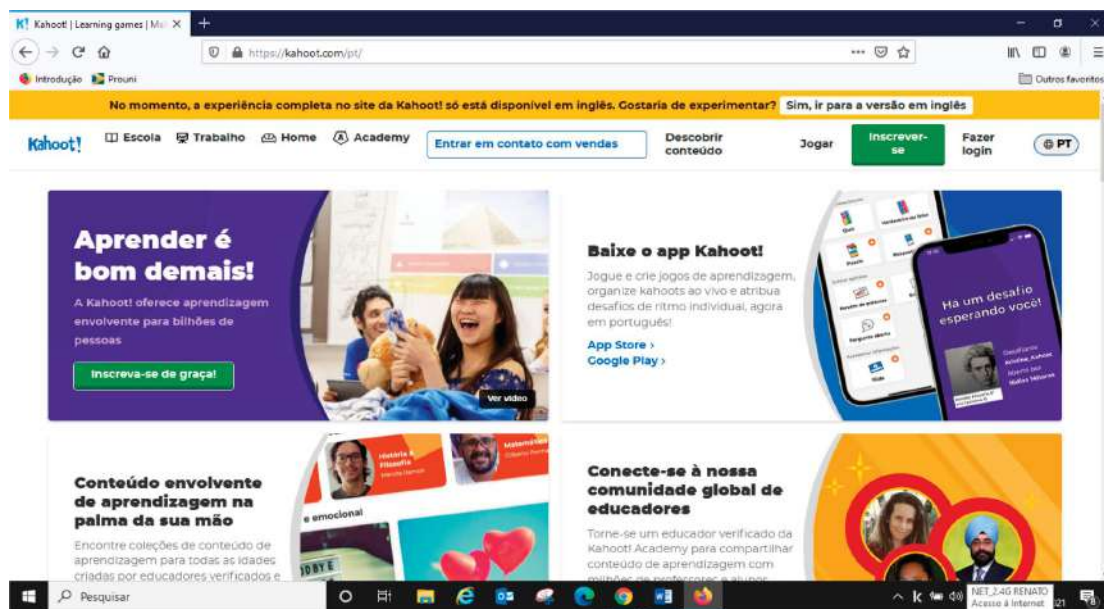


Imagem 1: Site Kahoot!  
Fonte: <https://kahoot.com/pt/>

Adiante, ao fazer o *login* o professor tem várias opções em escolher uma variação paga ou escolher o modelo *free*. Ao escolher a possibilidade, o professor é direcionado à sua página e a de Comunicação Empresarial possui cinco (5) jogos que foram utilizados no total de 9 vezes cada um, ou seja, 9 turmas, em momentos diferentes jogaram.

O professor pode utilizar o jogo pronto, editar, melhorar ou deletar; isso fica a seu critério, mas o mais interessante é que todos os jogos apresentam relatórios mais diversos acerca de dados.

Neste momento aqui não são importantes tais relatórios, pois a plataforma é usada como ferramenta para melhoria e continuidade da aprendizagem significativa dos alunos e isso será verificado por meio da apreciação das médias dos alunos da disciplina, que foram expostos aos diferentes cenários.

Por uma questão didática é apresentada a página de Comunicação Empresarial utilizada em 2019, 2020 e 2021.1, sendo que este último semestre não figurará de maneira quantitativa a este estudo, por que não há médias semestrais fechadas para comparação no momento da produção deste artigo. No entanto, foram colhidos alguns depoimentos da turma de Administração em forma de um breve formulário de avaliação de jogos, realizado ao final de cada semestre, sem o cunho obrigatório.

Este tipo de questionário surgiu porque no questionário da CPA o faro da utilização do jogo sempre foi mencionado. Desta forma, a seguir será apresentada a interface da página da disciplina de comunicação utilizada no Kahoot.

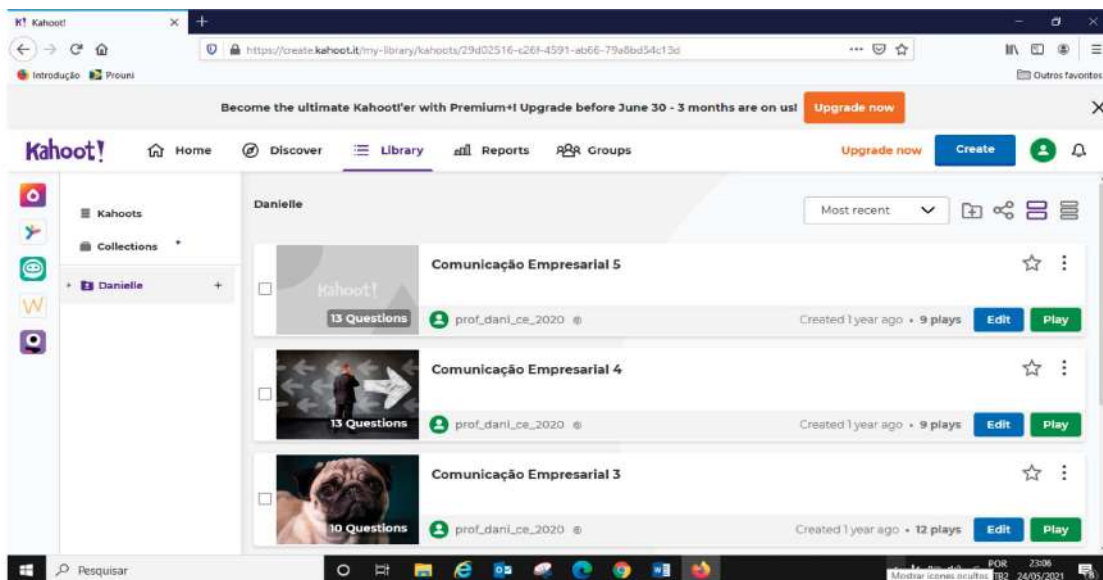


Imagem 2: Página de Comunicação Empresarial

Fonte: <https://create.kahoot.it/my-library/kahoots/29d02516-c26f-4591-ab66-79a8bd54c13d>

É perceptível que o Kahoots do professor aparecem pelos mais recentes utilizados, e o caso aqui, foi o da seção 5. A última seção trabalhada em aula, portanto a última a ser testada. Ao selecionar uma seção qualquer o professor tem acesso ao questionário e às possibilidades de edição do jogo.

## 2.1 O jogo de Comunicação Empresarial

O jogo na referida disciplina conta com um conjunto de 10 a 13 perguntas que vão do quizz à verdadeiro e falso, tratando de conceitos já explicados.

No momento de início do jogo o site gera um número de inscrição, denominado PIN, que os alunos inserem na plataforma e se identificam como quiserem, e esta é a primeira forma de ludicidade, pois cada se nomeia como quiser, não havendo nenhum tipo de amarra.

Feito isso o jogo começa a correr e há o tempo de 20 segundos para as respostas serem dadas. Ao final de cada resposta o aluno pode ver o ranking de acertos e de que posição está, bem como quem está avançando mais rapidamente ao pódio. E é justamente nesta segunda parte em que ocorre a ludicidade, como se fosse um jogo qualquer, como se não tivesse objetivos pedagógicos.

Por fim, há um pódio e os primeiros colocados de cada jogo, batalham, em primeiro momento entre si, depois com os colegas de sala, que criam suas equipes

e o melhor de cada sala joga com os outros melhores de outras salas, o que possibilita o jogo individual, mas também em equipe e em tempo real.

É muito positiva a participação de todos os alunos e a cada jogo se verifica que a totalidade dos estudantes participa e um detalhe importante de trazer aqui é que esta é uma atividade que não vale nota, nem arredondamento, nem nenhum tipo de benefício quantitativo, mas é percebida pelos alunos como algo positivo, conforme o depoimento de um aluno do primeiro semestre do ano de 2021, na avaliação do professor, promovida pela CPA, de maneira espontânea: “Kahoot e simulados ajudam muito na assimilação do conteúdo que é muito extenso. Ótimo trabalho”. Não foi questionado absolutamente nada sobre o jogo, mas foi algo que o aluno julgou importante mencionar, e isso é prova de que a aprendizagem significativa acontece de fato.

## 2.2 Caracterização da Amostra

O Jogo Kahoot foi realizado em duas situações diferentes, em quatro semestres, sendo em dois de 2019 e dois de 2020. Em 2021 também está sendo utilizado pela eficácia que se tem percebido com relação às medias finas das turmas anteriores.

A Comunicação Empresarial é ofertada para vários cursos, mas o que foram analisados neste estudo são os

alunos de Administração apenas. É importante que se diga que na amostra das médias, os alunos que não obtiveram nenhuma nota, por motivo de qualquer tipo de desistência, como trancamento, abandono ou transferência não tiveram seus dados utilizados na pesquisa. As médias apresentadas se referem apenas aos alunos regulares e que realizaram a Prova 1 (local) e a Prova 2 (nacional).

A título de esclarecimento a SBS é uma instituição que tem certificação de Qualidade da Fundação Getúlio Vargas e então a prova local é produzida e aplicada

pelos professores locais e a prova chamada de nacional é produzida e enviada pela FGV e aplicada por professores locais. Há uma nota composta por meios bem diversificados de avaliação e o uso do Kahoot mostrou-se eficaz na significação da aprendizagem de ambas as modalidades.

Desta forma, a fim de encaminhar este estudo para a análise de resultados serão apresentadas as turmas, o horário de estudos e a quantidade de alunos e identificação do semestre, conforme o levantamento da tabela 1.

Turma	Semestre	Turno	Quantidade
2019	1	manhã	25 alunos
2019	1	noite	57 alunos
2019	2	manhã	20 alunos
2019	2	noite	26 alunos
2020	1	manhã	25 alunos
2020	1	Noite	35 alunos
2020 <sup>2</sup>	2	Noite	13 alunos

**Tabela 1:** Característica da Amostra  
**Fonte:** Strong Business School.

Desta forma, com estes dados definidos segue-se adiante o próximo passo: verificar que a significação da aprendizagem realmente ocorreu ou não, por meio da verificação das médias finais dos alunos da disciplina, que, para ser positiva, deve apresentar igualdade ou superioridade nas médias de alunos no momento de pandemia, com um total de 73 alunos expostos aos jogos, em contraponto ao momento de pré-pandemia, que contou com 128 alunos, em que o recurso da utilização do jogo não fora utilizado com estratégia.

### 3. ANÁLISE DE DADOS

O estudo foi conduzido em 07 turmas da disciplina de Comunicação Empresarial, totalizando 201 alunos em diferentes períodos. O professor, o conteúdo de aula e as atividades foram os mesmos em todas as turmas. O conteúdo apresentou 5 seções de teoria da comunicação e, a cada término de seção, foi realizado um jogo do Kahoot, no momento de aula, em caráter síncrono e online, para as turmas de 2020.

Entre os semestres de 2019.1 e 2019.2 considera-se o período pré-pandemia considerando um total de 128 alunos, enquanto os semestres de 2020.1 e 2020.1 o período pós-pandemia e um total de 73

2 O segundo semestre de 2020 não formou turma de primeiro semestre matutino.

alunos, e fica perceptível que em 2020.2 não se pode contar com uma turma no turno da manhã.

#### 3.1 Dados quantitativos da Análise

A tabela 2, denominada Caracterização de Alunos, apresenta a distribuição dos alunos por turma, seu respectivo semestre e período de estudo. Já a tabela 3 apresenta o levantamento de médias finais para alunos e períodos referidos.



**Tabela 2:** Caracterização de Alunos  
**Fonte:** Strong Business School.



**Tabela 2:** Caracterização de Alunos  
**Fonte:** Strong Business School.

O que se pode avaliar enquanto estudo, é que no ano de 2019, em que o curso do ano letivo seguiu normalmente, a SBS contou com 128 alunos para a experiência e, que em 2020, por conta da pandemia, este número baixou, o que ocorreu por diversos motivos: primeiramente pela questão da renda, o que fez muitos alunos saírem das instituições particulares; seja pelo modelo de ensino utilizado, que, inicialmente, pode não ter sido bem-visto por todos.

Na SBS, o uso de aulas síncronas por meio do uso do Google Meet, de certa forma, forçou que professores se reinventassem e, desta maneira, na disciplina em questão, a prática do jogo foi inserida.

A preocupação com relação à turma é que a essência do conteúdo fosse realmente significativa, e como, pela questão pandêmica, novas interfaces foram necessárias, ficou resolvido que seria usado, e termos de jogos e de tecnologia, o que fosse possível e o que tivesse um custo zero para instituição e alunos.

Fazendo uma média de notas antes da pandemia (2019), se tem, um valor de 6,5 pontos, em contraponto, no primeiro ano pandêmico (2020), contando apenas com 3 turmas, tem-se um valor de 8,1 de pontuação, ou seja, 1,6 pontos a mais do que fora obtido na medição sem jogos.

A aprendizagem significativa, ocorreu, e isso é mostrado pelo aumento das médias em 1,6 pontos, o que, mesmo se apresentasse uma igualdade seria de fato um resultado positivo, visto o momento e as novas adequações a que os professores e estudantes foram submetidos.

### 3.2 Dados Sobre a Percepção Acerca do Jogo

Neste semestre inicial de 2021, por conta do sucesso de 2020, a prática em comunicação empresarial continua, mas como o ano letivo ainda não findou e, portanto, não há médias para análise, foi aplicado um questionário à turma de comunicação noturna, que é pura<sup>3</sup>, composta por 20 alunos, para verificação da percepção destes.

Se faz necessário lembrar que dos 20 alunos que participaram da aula 14 responderam a quase totalidade das perguntas, e apenas na pergunta representada pelo gráfico 3, destinada apenas a quem não participou de alguma rodada, por isso há um número baixo de respondentes. Pode-se dizer que os resultados vêm ao encontro da hipótese que gerou este estudo: que os jogos melhoram a aprendizagem, conforme se vê a seguir.

<sup>3</sup> Com turma pura, se quer dizer que não há ensalamentos, visto que todas as outras turmas são mistas e compreendem alunos dos cursos de Economia e de Contábeis, conjuntamente com de Administração.

#### Neste semestre você esteve exposto aos jogos no final de cada uma das cinco seções da disciplina de Comunicação Empresarial?

14 respostas

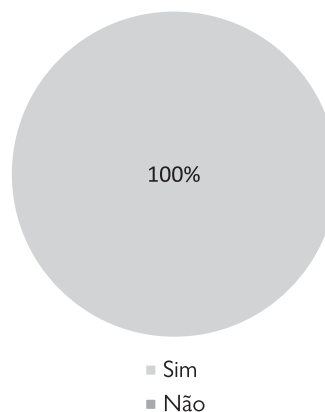


Gráfico 1: Exposição ao Jogo

Fonte: dos Autores.

Este primeiro gráfico contempla uma pergunta inicial afim de mostrar que todos os entrevistados estavam sabendo do que se tratava. Desta forma todos os estudantes que quiseram responder entenderam a proposta da pergunta e sabiam o tipo de pesquisa que iriam responder.

#### Você conseguiu jogar todas as rodadas?

14 respostas

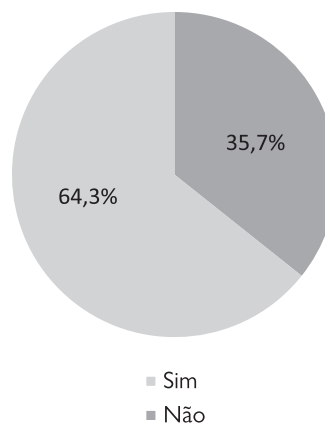


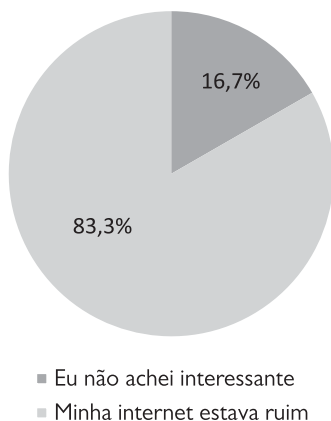
Gráfico 2: Rodadas

Fonte: dos Autores.

Já este segundo gráfico apresenta que a maioria dos alunos (64,3%) conseguiu jogar o Kahoot ao final das aulas, sendo uma minoria que não conseguiu participar no jogo logado, mas participou na sala de maneira oral.

## Se você não jogou alguma rodada, gostaríamos de saber por que isso aconteceu?

6 respostas

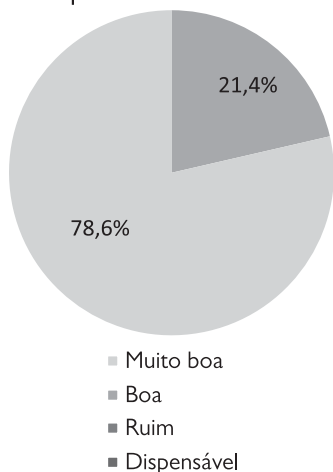


**Gráfico 3:** Rodadas Não Jogadas  
Fonte: dos Autores.

Na terceira pergunta houve uma baixa de respostas, pois apenas 6 alunos, de 14 não responderam a alguma rodada, e isso é positivo pelos números que sucedem, visto que a grande maioria (83,3%) atribuiu sua não participação à problemas com a internet. Traduzindo em números, 5, dos seis a respondentes atribuíram problemas com a internet e apenas um não achou interessante. E, em contraponto, 8 alunos conseguiram participar de todas as rodadas.

## Como você avaliou a prática do jogo em aula com relação a sua aprendizagem?

14 respostas



**Gráfico 4:** Jogo e Aprendizagem  
Fonte: dos Autores.

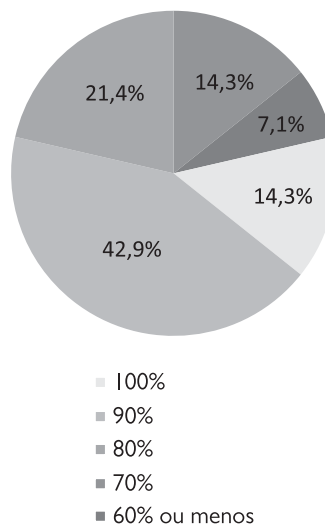
Na quarta pergunta a avaliação pelos alunos, questionados sem obrigatoriedade é positiva, pois não houve nenhuma avaliação definida como ruim ou dispensável, e a maioria optou em responder que achou muito bom o uso do jogo para a aprendizagem. Sendo que 78,6% acharam muito boa a prática e 21,4% a consideraram boa.

Tais considerações são extremamente positivas, visto que mesmo o aluno que não achou interessante o jogo, conforme respondeu no gráfico 3, não considerou ruim a prática a que foi exposto.

O número de 14 respondentes mostra que todos os que iniciaram a resposta do questionário o fizeram até o final e de maneira optativa.

## Fazendo uma rápida avaliação, você acha que você aprendeu?

14 respostas



**Gráfico 5:** Autoavaliação  
Fonte: dos Autores.

Na quinta pergunta o intuito é que os estudantes avaliassem sua aprendizagem mediante à exposição ao jogo, e o que é revelado pelas respostas é que apenas 7,1%, ou seja, 1 aluno, avaliou que aprendeu 60% ou menos, o que leva a perceber que pode ser o mesmo aluno que não achou o jogo interessante, mas que também não avaliou o uso do jogo como ruim. No objetivo deste trabalho a ideia era que os alunos percebessem que o jogo serviria para significar sua aprendizagem de conceitos e, que para os assuntos com conceitos internalizados serviriam como base para trabalhos reflexivos acerca da disciplina.



Ao apresentar estes posicionamentos, qualitativos, nas pesquisas relacionadas aos estudos das médias e quantitativos, relacionada à perspectiva do aluno é perceptível que o objetivo de significar a aprendizagem neste período de pandemia é uma posição que começa a figurar no ensino superior, sobretudo no curso de Administração e especificamente em disciplinas que não são consideradas tão práticas e aplicáveis diretamente no dia a dia do gestor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo passa por mudanças atribuladas, pois a cada dia se tem dados novos para a todas as áreas. No entanto, estas mudanças macro ambientais não podem ser controladas, mas são passíveis de que sejam usadas como uma força para adaptação de novas ações, seja em quaisquer ramos da Administração.

No caso em questão, a pandemia chegou e algo deveria de ser feito para que os alunos mudassem a sua forma de ver o ensino online, visto por muitos com desdém, por não contar com a presença física de ambas as partes.

Ao apresentar estes posicionamentos, qualitativos, nas pesquisas relacionadas aos estudos das médias e quantitativos, relacionada à perspectiva do aluno é perceptível que o objetivo de significar a aprendizagem sobretudo neste período de pandemia é uma posição que começa a figurar no ensino superior, sobretudo no curso de Administração.

Acredita-se que a partir desta mudança a que todos fomos expostos, muito deve-se refletir e mudar na busca da significação da aprendizagem. Outros jogos devem ser explorados e outras configurações também. É relevante lembrar que justamente com a questão da pandemia e de mudança de hábitos é que os jogos digitais foram ficando mais interessantes e sendo mais utilizados. O Kahoot já existia, mas não era tão conhecido como nos dias de hoje.

Um dos pontos mais fortes deste estudo foi a certeza de que disciplinas de formação geral podem sim, ser interessantes aos alunos na sua essência, o que melhora a solidifica como componente curricular importante.

E, na medida em que a disciplina se firma no campo dos estudos de Administração, os alunos entendem como esta também terá aplicabilidade imediata na sua rotina.

Sendo vista como um pilar de estudos, os conhecimentos significados deste tipo de disciplina e fazem

necessários em jogos mais específicos de gestão e compõem o arcabouço dos jogos como um todo, seja pelo caráter que o jogo teve individual, depois em equipe e entre equipes. Muitas habilidades foram também trabalhadas para que o conteúdo fosse cumprido e fizesse sentido aos estudantes.

Desta forma, este trabalho figura como uma reflexão acerca do jogo como uma significação estratégica na aprendizagem, mas não se finda nele mesmo, visto que a partir deste, uma gama infinita de possibilidades pode ser estudada, trabalhada e aplicada, afim de que nossos estudantes se transformem em gestores cada vez mais instrumentalizados e, adiante, após formados, possam utilizar o jogo como aliado estratégico no dia a dia das empresas em que atuam.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

BICUDO, Lucas. Kahoot! o serviço com 1 bilhão de usuários que você nunca ouviu falar. 2017. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/mundo/kahoot-1-bilhao-usuarios>. Acesso em: 25 maio 2021.

FERNANDES, Naraline Alvarenga. Uso de jogos educacionais no processo de ensino e de aprendizagem. 2010. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mídias na Educação. Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Cinted/Ufrgs., Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Alegrete, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/141470/000990988.pdf?seq>. Acesso em: 29 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GRANDO, Anita; TAROUÇO, Liane Margarida Rockenbach. O Uso de Jogos Educacionais do Tipo RPG na Educação. Renote - Revista Novas Tecnologias na Educação, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 1-10, jun. 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/14403/8308>. Acesso em: 20 ago. 2019.

HERRERO FILHO, Emilio. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAHOOT!!. Disponível em: [www.kahoot.it](http://www.kahoot.it). Acesso em: 25 maio 2021.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/implementacao/praticas/caderno-depraticas/aprofundamentos/191-aprendizagem-significativa-breve-discussao-acerca-do-conceito>. Acesso em: 20 maio 2021.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. IN: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.) *Estratégia e Planejamento*. São Paulo: Publifolha. (Coletânea HSM Management), 2010, p.09-20.

MORAES, Roberto de. "Dungeons & Dragons". 1994. São Paulo. Trama Editorial. *Wizards of the Coast; The d20 System*. Shannon Appelcline, traduzido e adaptado por Rafael Silva (2014). «D&D 40 anos – A Origem (não tão) Secreta de D&D» RedeRPG.

MOREIRA, M. A. O que é a aprendizagem significativa? Revista cultural La Laguna. Espanha, 2012. Disponível em: <http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2019.

QUINTELLA, R. H.; CABRAL, Sandro. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 41, p. 1165-1188, 2007.

SAVI, Rafael; ULBRICHT, Vania R. *Jogos digitais educacionais: benefícios e desafios*. UFRGS. Porto Alegre. 2008. In: [http://www.cinted.ufrgs.br/renote/dez2008/artigos/4b\\_rafael.pdf](http://www.cinted.ufrgs.br/renote/dez2008/artigos/4b_rafael.pdf). Acesso em: 20 ago. 2019.

TAROUCO, Liane M. R. et al. *Jogos Educacionais*. 2004. Disponível em: <http://www.ueb-df.org.br/Adultos/Reflexoes/Jogos%20Educacionais.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2019.

# ALUNO INDICA ALUNO STRONG

Indique a Strong e ganhe prêmios!

Sabia que você pode indicar seus amigos para estudarem em um ensino de qualidade na Strong Business School e ainda garantir prêmios para você e para eles?

**Veja como é simples participar:**



Você indica  
alguém



Essa pessoa se  
torna aluno(a)



Vocês dois  
são premiados



**O indicador** ganha um Voucher válido em mais de 150 lojas.  
**O indicado** ganha um Kit Strong.

\*O Voucher pode ser utilizado onde você quiser,  
dentro das opções disponíveis.

Saiba mais em: [strong.com.br/indique](http://strong.com.br/indique)



**Strong**  
Business School



## IC INICIAÇÃO CIENTÍFICA

**Autores:** Bianca Maria Fríggi Damasceno, Guilherme de Souza Ferreira Simão, Lucas Vandarte Magarotto e Patrícia de Andrade Pereira.

**Orientadora:** Profa. Dra. Danielle Guglieri Lima - Docente da Strong Business School.

## A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NA INDÚSTRIA COSMÉTICA

### Resumo:

O presente artigo examina a poderosa influência do marketing digital e dos influenciadores na indústria de cosméticos. Com o avanço das redes sociais e o aumento do acesso à internet, o marketing digital se tornou uma ferramenta essencial para as marcas alcançarem seu público-alvo de forma eficaz e direcionada. Paralelamente, os influenciadores emergiram como figuras chave nesse cenário, conquistando uma base de seguidores leais e influenciando suas decisões de compra. Ao explorar essa temática, este estudo aborda como as estratégias de marketing digital, como anúncios segmentados, conteúdo patrocinado e parcerias com influenciadores, estão remodelando a indústria de cosméticos. Além disso, analisamos os motivos pelos quais os consumidores estão cada vez mais interessados em adquirir produtos recomendados por influenciadores, e como essa tendência afeta

as estratégias de marketing tradicionais. Por fim, concluímos que o marketing digital e a colaboração com influenciadores desempenham um papel crucial na indústria de cosméticos atual. Os consumidores estão cada vez mais buscando referências e opiniões inspiradas antes de realizar uma compra, e os influenciadores se tornaram uma fonte de inspiração e influência nesse contexto. Compreender essa dinâmica e adotar estratégias eficazes de marketing digital são essenciais para as marcas de cosméticos se destacarem no mercado competitivo de hoje.

**Palavras-chave:** marketing digital; cosméticos; influenciadores; redes sociais; consumidor.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O marketing digital é uma das vertentes do Marketing, que utiliza estratégias por meios digitais, com o objetivo de divulgar uma marca, produto ou serviço e conquistar novos clientes. As redes sociais tornaram-se uma das principais plataformas de marketing digital, permitindo que as empresas analisem e se conectem com seu público-alvo de forma mais direta e pessoal,

além de oferecer recursos como anúncios segmentados e métricas de desempenho, permitem que as empresas conheçam melhor seus clientes e obtenham *insights* valiosos para aprimorar produtos e serviços, desta forma, por meio das redes sociais, surge a figura do digital influencer, que com a aplicação de sua forte influência, impulsiona o crescimento e o elevado número de seguidores, criando um mercado muito forte nas redes sociais, de forma a propagar ideias, pensamentos e estilos de vida.

Tais influenciadores estão presentes também na indústria de cosméticos, que existe há milhares de anos, e, obviamente, evoluiu muito desde as civilizações mais antigas, como o Egito, onde a base para as maquiagens e produtos de beleza eram plantas, óleos essenciais e até mesmo de leite animal.

Após a Primeira Guerra Mundial, a indústria se intensificou e grandes empresas multinacionais surgiram, criando produtos multifuncionais e sofisticados, além de realizarem venda direta dos produtos para o público masculino e feminino. Nos últimos anos, essa indústria também tem passado por fortes evoluções no mercado, com a propaganda dos produtos agora realizada predominantemente por meio dos canais de rápido acesso, tais como as redes sociais. Com isso, a publicidade se tornou mais direcionada e personalizada, alcançando um público mais amplo, tirando forças da publicidade tradicional.

O presente trabalho tem como objetivo refletir sobre o impacto que as redes sociais exercem no marketing no que diz respeito ao mercado de cosméticos, estudando o crescimento do setor de cosmético, analisando o comportamento do consumidor, tal qual apresentar como os influenciadores digitais induzem a conduta dos consumidores na compra de produtos de beleza.

Se faz necessário propor uma reflexão sobre a evolução das tecnologias e o surgimento de novos meios de comunicação, bem como apontar a evolução do comércio para o setor de cosméticos através do comportamento dos influenciadores e do público como consumidor.

Este trabalho consiste em levantamento de dados bibliográficos ou de mercado ou da empresa por meio do estudo de sites, documentos e textos considerados fontes de primeira mão, conforme postula Gil (2002).

## 1. MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 3), o marketing busca satisfazer as necessidades dos consumidores e ao mesmo tempo ampliar suas relações por meio de estra-

tégias e planejamentos, visto que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”.

Uma das sub vertentes do ramo do marketing é o marketing digital, sobre o qual serão realizadas algumas considerações, visto que o objetivo aqui é o de destrinchar e compreender melhor os usos dessa ferramenta entre empresas e consumidores.

### 1.2 Marketing Digital e as Redes Sociais

O marketing digital é a utilização de estratégias de marketing por meios digitais, como redes sociais, e-mail, buscadores, sites e aplicativos, com o objetivo de divulgar uma marca, produto ou serviço e conquistar novos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 691), o marketing digital consiste em uma das vertentes do marketing que tem como objetivo “criar valor para o cliente e construir relacionamentos fortes e duradouros com eles, por meio da criação e entrega de conteúdo digital relevante e valioso”.

O marketing digital se tornou uma ferramenta fundamental para empresas de todos os tamanhos e segmentos, pois permite a mensuração de resultados, segmentação de público-alvo, personalização de comunicação, entre outras vantagens.

As redes sociais se tornaram uma das principais plataformas de marketing digital devido à sua grande popularidade e alcance. Permitindo que as empresas se conectem com seu público-alvo de forma mais direta e pessoal, além de oferecer recursos como anúncios segmentados e métricas de desempenho.

De acordo com Constantinides e Fountain (2008, p. 231), o marketing em redes sociais é uma das vertentes do marketing digital que tem como objetivo “estabelecer relacionamentos e interações entre a marca e seu público-alvo, a partir da criação de conteúdo relevante e da participação em conversas e discussões nas redes sociais.”.

Desta forma tem se mostrado uma ferramenta poderosa para impulsionar as vendas em diversos setores. Isso se deve ao fato de que cada vez mais pessoas estão conectadas à internet e utilizam as redes sociais e mecanismos de busca para buscar informações e realizar compras. Dentro destes, alguns se destacam, como setores de e-commerce, turismo, saúde e moda e beleza, incluindo a indústria de cosméticos, que no caso é o foco deste trabalho.

## 2. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

Segundo a definição dada pelo dicionário Aurélio, a origem da palavra “cosmético” deriva do grego “*Koosmetkós*”, que por sua vez entende-se como “hábil em adornar”, e traz referência ao hábito que a civilização tem há milhares de anos. A história da indústria de cosméticos, como já dita é antiga e servia tanto para o embelezamento e ritos religiosos como também para proteção da pele contra raios solares e hidratação.

No decorrer da Era Renascentista, entre os séculos XIV e XVII, a Europa se tornou pioneira no tratamento de doenças cutâneas e na criação de produtos de embelezamento. Sobre tal fato, Barros (2020) descreve que “ao longo do reinado de Elizabeth I da Inglaterra, o uso de cosméticos se disseminou pelas cortes e aristocracias e posteriormente popularizou-se entre a sociedade”.

Em meados do século XVIII, muitos cosméticos eram produzidos domesticamente, e neste período já havia um melhor entendimento da função dos óleos essenciais e do processo para fabricar sabões e outros produtos. A indústria deste setor começou a se intensificar após a Primeira Guerra Mundial, onde surgiram grandes empresas como Procter & Gamble (P&G) e L’Oréal Paris.

Segundo Galembeck e Csordas (2010), as políticas de incentivo econômico entre os anos 1950 e 1990 trouxeram grandes multinacionais para o Brasil, como a empresa americana Avon e a empresa francesa L’Oréal Paris. Estas organizações passaram a criar produtos multifuncionais e sofisticados, além de realizarem venda direta dos produtos para o público masculino, além do público feminino.

### 2.1 A Transição e Evolução do Comércio No Setor

O comércio de cosméticos que conhecemos atualmente passou por uma forte evolução no decorrer das últimas duas décadas. Após a expansão das indústrias multinacionais, a propaganda dos produtos era predominantemente realizada em revistas femininas e outdoors no começo do século XX, porém o aumento mundial dos canais de rápido fez com que a publicidade dos cosméticos se disseminasse neste meio.

No Brasil, a propaganda “boca a boca” foi fundamental para o crescimento das indústrias instaladas em território nacional. Uma estratégia de venda que foi fundamental e revolucionária para o mercado brasileiro foi a criação das revendedoras e consultoras de cosméticos. Sobre tal fato, sabe-se que estas “consultoras eram empregadas domésticas, estudantes universitárias,

donas de casa da classe alta paulistana, entre outras ocupações e situações econômicas” (ABÍLIO, 2015, p. 14).

A Natura, que se destaca como uma das maiores empresas nacionais de cosméticos, e a Avon foram pioneiras na venda através das revendedoras. Conforme explicado por Abílio (2015), a venda e o consumo dos produtos destas duas empresas são realizados majoritariamente por mulheres de distintas classes sociais. Sendo assim, esta atividade de comércio é categorizada como Sistema de Vendas Diretas (SVD), visto que consiste na comercialização de uma pessoa para a outra.

Nos últimos anos, este método de SVD perdeu forças, sendo ofuscado pelo marketing digital e pelas vendas dos sites e redes sociais. De acordo com Galembeck e Csordas (2010, p. 3):

Os desenvolvimentos científicos dos últimos séculos têm permitido o atendimento das necessidades básicas (alimentação, saúde e vestuário) de uma significativa parcela da crescente população humana. O aumento da renda, da qualidade de vida e da longevidade dessa população faz com que homens e mulheres dediquem muito mais tempo, recursos e esforços ao cultivo da higiene pessoal e da melhor aparência possível ao longo de sua vida.

A indústria de cosméticos no Brasil é, portanto, uma das maiores do mundo e vem apresentando um crescimento constante nos últimos anos. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor movimentou R\$ 56,8 bilhões em 2020, representando um aumento de 8,6% em relação ao ano anterior.

O Brasil é reconhecido internacionalmente por sua biodiversidade, o que possibilita a utilização de matérias-primas exclusivas em produtos de beleza e higiene pessoal. Além disso, a indústria de cosméticos no país tem investido em inovação, tecnologia e sustentabilidade, oferecendo ao consumidor produtos de alta qualidade e com preocupação ambiental.

Nos tempos atuais, o marketing anda lado a lado com os valores da empresa alinhado junto com os valores dos consumidores. Com a abrangência da tecnologia, a indústria da beleza vem apostando na propaganda nas redes sociais, onde tem grande interação com seu público-alvo. É possível citar a Natura como grande estrategista no mundo do marketing alinhado com seus valores: a empresa preza pelo bem estar dos seus clientes através de seus produtos, proporcionando sen-

timentos bons ao consumidor quando utiliza um cosmético da marca, e também evidencia sua preocupação e cuidado com a preservação ambiental, sendo um im-

pacto positivo para a companhia. A seguir a figuras 1 e 2 comprovam as estratégias da marca quem questão.

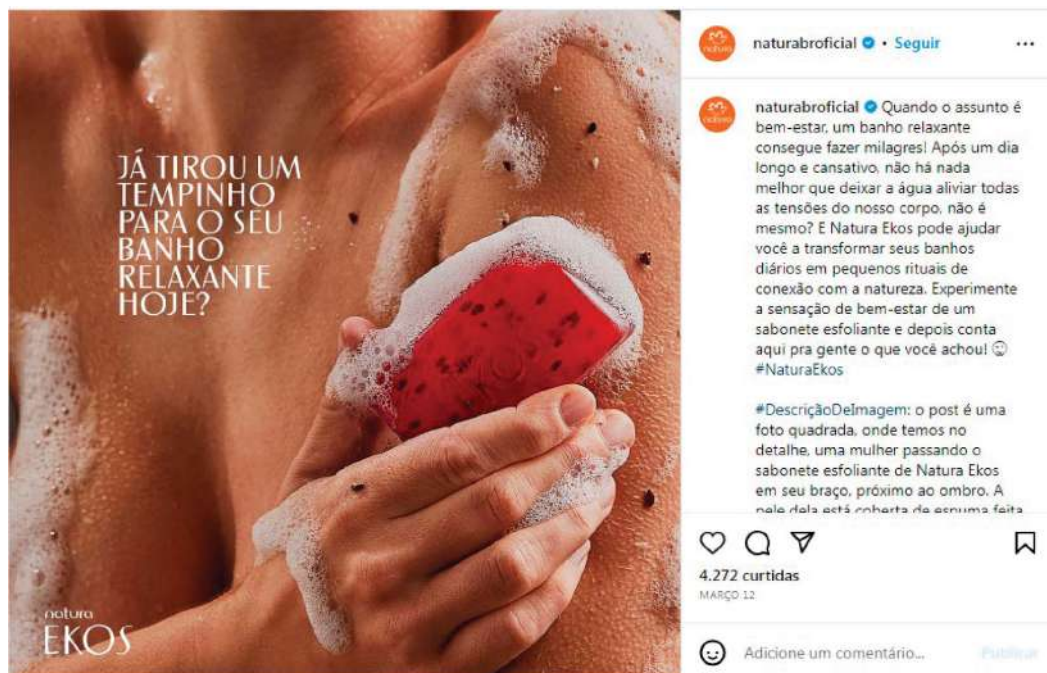


Figura 1: Publicidade da Natura com Enfoque no Bem-estar  
Fonte: Perfil do Instagram da Marca Natura.



Figura 2: Publicidade da Natura com Enfoque na Preservação Ambiental  
Fonte: Perfil do Instagram da marca Natura.

### 3. O IMPACTO DO COMPORTAMENTO DE INFLUENCIADORES PARA O PÚBLICO COMO CONSUMIDOR

Pela mídia foi criada uma cultura que se une a vida cotidiana interferindo profundamente no cotidiano de cada indivíduo, tomando conta do lazer, transformando opiniões políticas e comportamentos sociais e ao passar do tempo em que as pessoas ficam cada vez mais expostas a elas, são influenciadas e induzidas a se identificarem com aquelas ideologias, posições e comportamentos sociais. (KELLNER, 2001, p. 9 - 11).

Após a democratização do acesso à internet, todos aqueles que tinham algo a dizer e expor tiveram oportunidade, as pessoas que não tinham acesso aos canais de mídia tradicionais, encontraram espaço nas redes sociais, aqueles que eram influenciados passaram a ser influenciadores.

Da mesma forma que nos jornais, revistas e programas de TV, os jornalistas, repórteres e apresentadores faziam parte do cotidiano das pessoas, assim foi com os influenciadores digitais e produtores de conteúdo, passaram a fazer parte do dia a dia, influenciando em decisões, opiniões e estilos de vida.

Os influenciadores digitais são pessoas comuns que passaram a produzir conteúdo específico de determinado nicho, e passaram a ganhar seguidores engajados, tornando-se gradativamente famosos. Podemos entender que os influenciadores são como novos personagens do marketing, que tem relação total com a transformação digital pela qual o mundo passou, conforme explicitado anteriormente.

Buscando entender as características de seus consumidores, cada vez mais o marketing utiliza as redes sociais, deixando mais de lado as propagandas convencionais que vão perdendo espaço, (DOMINGOS, 2016).

[...] as pessoas não confiam mais nos discursos das marcas, elas confiam em outras pessoas. Confiam em outras pessoas que têm algo singular a dizer, seja sobre um produto, assunto ou tema polêmico. (DOMINGOS, 2016, p. 1)

Um exemplo disso é a Mari Maria Makeup, (<https://www.marimariamakeup.com/>) empresa brasileira fundada pela influenciadora digital Mari Maria, conhecida por seus tutoriais de maquiagem e dicas de beleza. Com uma base de fãs leais e uma presença forte nas redes sociais, Mari Maria aproveitou sua influência digital para abrir sua própria marca de cosméticos.

A marca ganhou destaque no mercado não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também por sua identidade visual marcante e embalagens sofisticadas. A Mari Maria Makeup busca oferecer produtos acessíveis e de alta qualidade, atendendo às necessidades e desejos dos consumidores brasileiros.

Inicialmente, Mari Maria conquistou seguidores no YouTube e Instagram, compartilhando seus conhecimentos e habilidades de maquiagem. Percebendo o impacto que tinha sobre seus seguidores e a demanda por produtos de qualidade, ela decidiu lançar sua própria linha de batons líquidos de longa duração.

Com uma compreensão profunda de sua audiência e uma conexão estabelecida com seus seguidores, a influenciadora identificou uma oportunidade de negócio. Ela usou sua influência e alcance nas redes sociais para promover e lançar sua linha de produtos.

Graças à sua base de fãs leais e ao marketing eficaz nas mídias sociais, os produtos da Mari Maria Makeup se tornaram um sucesso instantâneo. A qualidade dos produtos, a identidade visual marcante e a própria influência de Mari Maria impulsionaram a visibilidade e a credibilidade da empresa.

A empresa começou com o lançamento dos pincéis de base com formato triangular patenteado, que permite um acabamento exclusivo e diferenciado na preparação da pele, logo após uma linha de batons líquidos de longa duração, que se tornaram muito populares entre seus seguidores.

Ao longo do tempo, a Mari Maria Makeup expandiu sua linha de produtos, incluindo uma variedade de itens de maquiagem e uma linha de cuidados com a pele. A empresa continua a utilizar as redes sociais como plataforma para promover e vender seus produtos, aproveitando a influência de Mari Maria e o engajamento ativo de seus seguidores.

Para conhecimento e comprovação das informações o site da referida marca se apresenta como a figura 3.



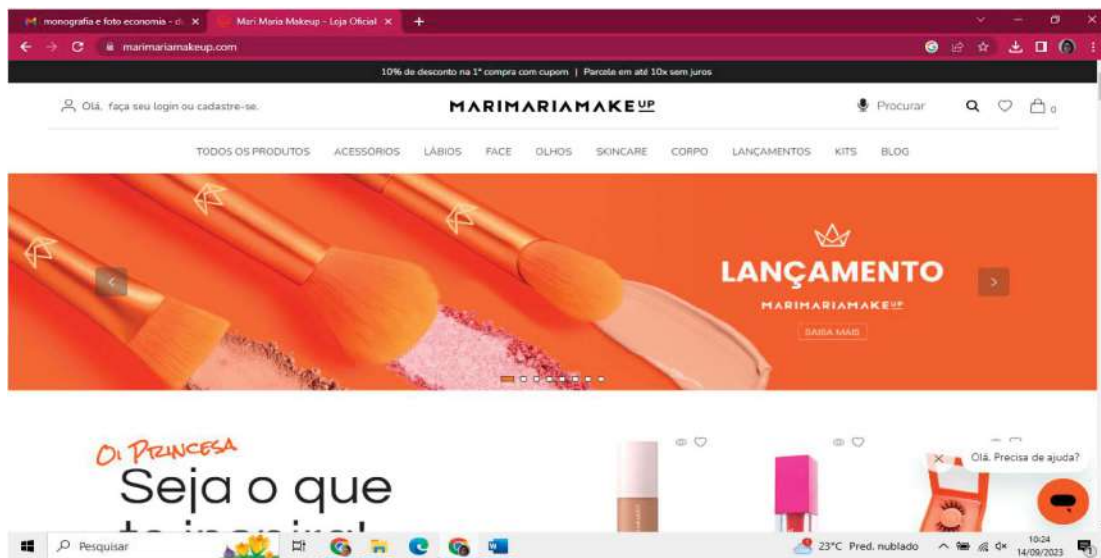


Figura 3: Site oficial MariMariaMake  
Fonte: <https://www.marimariamakeup.com/>

Com uma abordagem inclusiva e diversificada, a Mari Maria Makeup se tornou uma das marcas de maquiagem mais populares no Brasil, atraindo muitos consumidores ávidos por experimentar seus produtos. A empresa continua a crescer e inovar, sempre buscando atender às necessidades e expectativas do mercado.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o poder de influência desses comunicadores, são capazes de induzir nas opções de compra e as preferências dos consumidores.

Um relatório da Socialbakers mostrou que as postagens de influenciadores têm uma taxa de engajamento média de 5,6%, em comparação com 2,2% das postagens das marcas. Um outro estudo da Nielsen revelou que 92% dos consumidores valorizam mais as recomendações de influenciadores do que em anúncios tradicionais.

Fato que é preciso constatar é que nem sempre a opinião do influenciador será imparcial. Os influenciadores podem receber pagamentos ou produtos gratuitos em troca de promoções da marca, o que torna fundamental a busca por outras fontes de informação a respeito de algum produto ou marca antes da compra.

Na indústria de cosméticos alguns pontos que fortalecem essa relação influenciador e marca, são as tendências de estilo e moda que os influenciadores são

capazes de propagar, Códigos de desconto e parcerias, e avaliações comparando com outros produtos.

Para Kotler (2017, p.441) “no futuro, será ainda mais difícil transmitir uma mensagem de marca. A atenção do consumidor será escassa”. Fazer com que o influenciador apresente a marca para o seu público, é mais eficaz, pois torna mais assertivo a campanha, compartilhando ideias e experiências com os seguidores.

A conectividade permite aos consumidores expressarem opiniões que os outros poderão ouvir. Ela muda a mentalidade deles, levando-os a assumir que conselhos de estranhos podem ser mais confiáveis do que a recomendação de uma celebridade que endossa uma marca (KOTLER, 2017, p. 441).

### REFERÊNCIAS

ABILÍO, Ludmila Costhek. Sem maquiagem: O trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. Ed. Boitempo Editorial. 2015.

ALCÂNTARA, Gabriela. Influenciadores Digitais: Cuidados contratuais na utilização do marketing de influência. Disponível em: <https://lopecastelo.adv.br/influenciadores-digitais-cuidados-contratuais-na-utilizacao-do-marketing-de-influencia/>. Acesso em: 24 abr. 2023

ASSIS, Vanessa Santos; FERREIRA, Andressa. Marketing de influência: A era do Digital

Influencer. Disponível em: <http://www2.uesb.br/eventos/workshopdemarketing/wp-content/uploads/2018/10/VF-Marketing-de-Influ%C3%Aancia.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). (2021). Dados do Setor. Disponível em: <https://abihpec.org.br/setor/dados-do-setor/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

BARROS, Cleber. A história dos cosméticos. 2020. Disponível em: <https://www.cleberbarros.com.br/a-historia-dos-cosmeticos/>. Acesso em 03 abr. 2023.

CONSTANTINIDES, E.; FOUNTAIN, S. T. Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, v. 9, n. 3, p. 231-244, 2008

Dicionário Aurélio. Definição da palavra “Cosmético”. 14. ed. São Paulo. 2014

DOMINGOS, Kate. A era da opinião: de colaboradores a influenciadores. Disponível em: <https://jcconcursos.com.br/noticia/empregos/artigo-kate-domingos-63750>. Acesso 14 de Abril de 2023.

GALEMBECK, Fernando; CSORDAS, Yara. *Cosméticos: a química da beleza*. 2010

GONZALEZ, Amélia. Livro conta histórias reveladoras das revendedoras de cosméticos no Brasil. 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/blog/nova-etica-social/post/livro-conta-historias-reveladoras-das-revendedoras-de-cosmeticos-no-brasil.html>. Acesso em: 03 abr. 2023.

KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia*. Bauru, Edusc, 2001

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARIA MARIA MAKEAUP. Sobre Mari Maria Makeup. Disponível em: <https://www.marimariamakeup.com/institucional/sobre-marimaria-makeup>. Acesso em: 07 de maio de 2023.

NATURA. Nossos Valores. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores>. Acesso em 28 de Maio de 2023.

QUESADA, Beatriz. Por que as influenciadoras mulheres engajam mais que os homens, segundo a Anbima. Disponível em: <https://exame.com/invest/onde-investir/por-que-as-influencers-mulheres-engajam-mais-que-os-homens-segundo-a-anbima/>. Acesso em: 24 abr. 2023

SOUZA, Nayra. 9 maiores fabricantes de cosméticos do Brasil. 2022. Disponível em: <http://sohelices.com.br/9-maiores-fabricantes-de-cosmeticos-do-brasil/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

THE NOITE. Entrevista com a influenciadora Mari Maria. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y7gWjKsf-2U>. Acesso em: 07 de maio de 2023.

WEBER, Mariana. Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/07/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>. Acesso em: 09 abr. 2023


ZAMBELLI, Rafael. Indústria de cosméticos: quais são as tendências e como vencer os desafios?. 2022. Disponível em: <https://blog-pt.checklistfacil.com/industria-de-cosmeticos/>. Acesso em: 03 abr. 2023

ZENDESK. O que é venda direta? Como funciona?. 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/venda-direta/>. Acesso em: 09 abr. 2023


# FACULDADE DE ECONOMIA


Estude na melhor faculdade  
da Região do ABC Paulista

 Alunos têm salários  
65% acima da média

 69% trabalham em  
grandes empresas

 Certificação FGV

 Uma das 5 melhores  
faculdades de Economia  
do Estado de SP

 Possibilidade de estudar  
Administração ou Contábeis  
e ter 2 diplomas em menos tempo

 Faculdade recomendada  
pelo Guia Estadão



**Strong**  
Business School

# LANÇAMENTOS

## LANÇAMENTO DE LIVROS, POR PROFESSORES DA STRONG BUSINESS SCHOOL

Matemática, das finanças, por Jarbas Thounahy Santos de Almeida



A obra visa tornar os cálculos financeiros mais interessantes e acessíveis, com exemplos práticos e ilustrações que ajudam a fixar o conteúdo, dada a multiplicidade de situações financeiras solucionadas com a utilização de planilhas eletrônicas, além do passo-a-passo da calculadora financeira HP 12C.

Algumas das principais razões pelas quais é importante conhecer a matemática das finanças são a tomada de decisão, o gerenciamento das finanças pessoais e o aumento da lucratividade de um negócio, o que torna esta obra uma ferramenta valiosa para entender e gerenciar finanças de forma eficiente e eficaz. Conhecê-la pode ser a diferença entre estar inseguro com as finanças ou tomar decisões financeiras mais inteligentes e estratégicas.

Juventude, Trabalho e Subdesenvolvimento, por Euzébio Jorge Silveira Sousa



A obra consiste em um importante estudo sobre o desemprego do jovem, relacionado com as mudanças estruturais no Brasil, obra derivada do doutoramento de Euzébio Jorge com orientação de Márcio Pochmann. Entre os anos de 2003 e 2013 o Brasil registrou um consistente crescimento econômico que, associado à implementação de políticas sociais e de emprego, proporcionou redução da desigualdade, ampliação dos empregos formais, redução da desocupação e elevação da renda das famílias, impactando especialmente a inserção laboral dos jovens. O desemprego atinge igualmente com força pessoas com formação superior e os desafios são estruturais: não se trata apenas de “desemprego” no sentido tradicional, mas de uma subutilização generalizada da nossa força de trabalho, desta forma, o Brasil precisa de políticas robustas de geração de empregos. Ficar esperando que “os mercados” resolvam não faz sentido. Este livro ajuda muito no traçar de novos rumos. (Prof. Dr. Ladislau Dowbo - adaptado)

## Como ler um artigo da Suma, por Getulio Pereira Junior



Em 2005, a UNICAMP publicou com o artigo de Otto Bird “Como ler um artigo da Suma”, na tradução do então mestrando Getúlio Pereira Júnior. Apesar da despreziosa iniciativa, o material ganhou alguma sobrevida com as cópias que circulam até hoje entre os estudiosos da obra de S. Tomás de Aquino.

Passados quase 20 anos, prof. Carlos Arthur Ribeiro do Nascimento sugeriu à Editora Madamu a reedição do material, com aperfeiçoamentos. Eis, portanto, o resultado desse trabalho. Para a nova edição, prof. Getúlio revisou sua tradução, e a ela acrescentamos a tradução de outros três artigos igualmente relevantes. O mais antigo dos textos, de autoria de F.-A. Blanche, é também o mais erudito, e investiga a terminologia presente na Suma. Em seguida, a contribuição de Leonard Boyle traça um contexto histórico no qual se insere – e, em certa medida, explica – a origem da Suma de Teologia. Depois, o artigo mais recente dos três, de Brian V. Johnstone, realiza um levantamento dos estudos sobre a estrutura da Suma, analisa cada uma das teorias e apresenta a sua própria contribuição à essa fundamental discussão.

## Manual dos Contratos Empresariais, por Fernando Schwarz Gaggini



O professor Fernando publicou 2ª edição do “Manual dos Contratos Empresariais”. Nesta nova edição, além da atualização do texto, foram acrescentados três novos capítulos, tratando sobre “Contratos societários”, “Contrato de underwriting” e “Contratos derivativos”.

# Strong e Thomson Reuters agora são **parceiras**.

Convênio traz oportunidades  
como  **cursos, treinamentos**  
e **facilitação da conexão**  
**com o mercado de trabalho.**

# van- ta- gens

1. Capacitação dos alunos
2. Troca com os recém-formados
3. Transformação Digital
4. Job Fair

Confira mais detalhes  
com o Professor Valmir:  
[valmir.conde@esags.edu.br](mailto:valmir.conde@esags.edu.br)



THOMSON REUTERS



**Strong**  
Business School



# DIREITO EM PAUTA

**Autor:** Prof. Me Marco Antonio Frabetti, Docente na Strong Business School.

## O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR E A LEI DOS PLANOS DE SAÚDE

O direito à vida é um direito fundamental e é assegurado pelo artigo 5º da Constituição Federal do Brasil, que dispõe no *caput* do artigo 5º “a inviolabilidade do direito a vida”. Neste contexto, o inciso XXXII, do mesmo artigo dispõe que “o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor.”

A fim de conferir efetividade para estas disposições, em 11 de setembro de 1990 foi promulgada a Lei 8.078/90, também conhecida como Código de Defesa do Consumidor, que logo no seu primeiro artigo dispõe que “é norma de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, nos termos dos artigos 5º, inciso XXXII, 170, inciso V, da Constituição Federal” ou seja, apesar de no Brasil vigorar o sistema da liberdade econômica, no qual é possível explorar o lucro, as empresas deverão necessariamente respeitar os direitos do consumidor.

O Código de Defesa do Consumidor inaugurou um novo modelo de normas no Brasil, qual seja, nor-

mas de caráter eminentemente principiológica na exata medida em que fixa princípios e enumera cláusulas gerais, deixando ao aplicador da lei, frente ao caso concreto, estabelecer os limites de sua aplicação. No CDC encontramos os seguintes princípios: da hipossuficiência, da vulnerabilidade, da informação, da solidariedade, do equilíbrio, da proteção contra concorrência desleal, da boa-fé objetiva, etc.

Neste mesmo contexto, vale dizer que o CDC é uma lei de ordem pública imperativa ou proibitiva que organiza, disciplina e garante as condições existenciais da sociedade e o seu funcionamento, defende o interesse de todos, e não pode ser alterado pela vontade ou por convenções dos particulares ou de entidades reguladoras, noutras palavras é norma cogente ou obrigatória.

De outro lado, temos a lei 9.656/98, também conhecida como a “Lei dos Planos de Saúde”, que estabelece diretrizes para regular a relação entre os consumidores e as empresas de planos de saúde e, ainda as normas da ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar, que é uma entidade autarquia que atua sob regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde e que foi criada através da Lei 9.782/99 e que possui finalidade única e exclusiva disciplinar o mercado de planos privados de saúde de acordo com as disposições da Lei nº 9.656/98.

Vale dizer que, por conta da hierarquia das leis estabelecida pelo artigo 59 da Constituição Federal, as normas editadas pela ANS não possuem o condão de se sobrepor ao CDC e muito menos a lei 9.656/98, bem como demais leis que possam disciplinar este tema, vez que não são elaboradas pelo Poder Legislativo.

Diante da enorme litigiosidade que envolve o assunto, o Tribunal de Justiça de São Paulo, bem como o Superior Tribunal de Justiça, já se posicionou sobre este tema com a edição de súmulas que servem de diretrizes para os juízes e tribunais, são elas:

**Súmula 95 do TJSP:** Havendo expressa indicação médica, não prevalece a negativa de cobertura do custeio ou fornecimento de medicamentos associados a tratamento quimioterápico.

**Súmula 102 do TJSP:** Havendo expressa indicação médica, é abusiva a negativa de cobertura de custeio de tratamento sob o argumento da sua natureza experimental ou por não estar previsto no rol de procedimentos da ANS.

**Súmula 608 do Superior Tribunal de Justiça:** Aplica-se o Código de Defesa do Consumidor aos contratos de plano de saúde, salvo os administrados por entidades de autogestão.

No mesmo contexto são as decisões do TJSP:

**PLANO DE SAÚDE. REEMBOLSO. AUTORA PORTADORA DE DOENÇA OFTALMOLÓGICA. NECESSIDADE DE TRATAMENTO QUIMIOTERÁPICO. INDICAÇÃO MÉDICA EXPRESSA DE INJEÇÕES INTRAVÍTREAS. RECUSA DE COBERTURA POR AUSÊNCIA DE PREVISÃO NO ROL DE PROCEDIMENTOS DA ANS. SENTENÇA DE PROCEDÊNCIA. MANUTENÇÃO. 1.- Descabida a recusa de cobertura, sob o fundamento de ausência de previsão no rol de procedimentos da ANS e no contrato. Incidência das Súmulas nº 100 e 102 do TJSP. 2. Presente a obrigação de custeio do tratamento, deve a seguradora reembolsar integralmente as despesas apresentadas pela autora. Precedentes desta Câmara. 3. Recurso improvido. (TJSP; Apelação Cível nº 1019510-41.2021.8.26.0100; Relator (a): Ademir Modesto de Souza; Órgão Julgador: 6ª Câmara de Direito Privado; Foro Central Cível - 13ª Vara Cível; Data do Julgamento: 23/09/2021).**

**“Ação de obrigação de fazer – Plano de saúde – Sentença de procedência – Insurgência da ré – Pretensão de fornecimento do medicamento Ca-**

**bozantinibe – Paciente acometido por carcinoma hepatocelular – Aplicação do Código de Defesa do Consumidor e da Súmula 102 desta C. Corte de Justiça à hipótese – Negativa da requerida, sob alegação de que referido procedimento não está previsto no rol da ANS e não possui cobertura contratual – Abusividade da negativa configurada – Dever de observar a boa-fé objetiva – Cláusula genérica de exclusão de procedimentos não previstos como obrigatórios pela ANS – Verificação do equilíbrio do contrato – Recurso não provido. Nega-se provimento ao recurso.” (TJSP; Apelação Cível 1011404-66.2021.8.26.0011; Relator (a): Marcia Dalla Déa Barone; Órgão Julgador: 4ª Câmara de Direito Privado; Foro Regional XI - Pinheiros - 5ª Vara Cível; Data do Julgamento: 30/06/2022; Data de Registro: 30/06/2022)**

Assim, sob qualquer prisma que se analise a questão, em tratando-se de relação de consumo, as empresas estão sujeitas ao regime do CDC e, portanto, devem custear o tratamento ou o fornecimento de medicamento recomendado por médico habilitado, mesmo em caso de não estarem relacionados pela ANS pois, como dito alhures, ela não possui legitimidade para estabelecer normas que contrariem a Constituição Federal e o Código de Defesa do Consumidor.

Acontece que, em muitas situações as empresas de plano de saúde simplesmente se recusam a cumprir com a parte na obrigação contratual e, em determinadas situações, simplesmente negam a cobertura dos pedidos de seus segurados. Como visto alhures, esta recusa poderá ser caracterizada como prática abusiva e reprimida pelo Poder Judiciário, explicando-se melhor: quando isso acontece, o consumidor poderá valer-se do disposto no artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal e acionar Poder Judiciário a fim de que seja cessada a ilegalidade.

Este direito potestativo do consumidor poderá ser exercido através da contratação de um advogado ou então, se a causa versar até 20 salários mínimos, ele poderá ir diretamente a um dos juizados especiais cíveis, desde que não seja necessária perícia e propor uma ação de obrigação de fazer em face da operadora de plano de saúde.

**Em conclusão:** a recusa de fornecimento de medicamento ou de tratamento prescrito por médico habilitado, mesmo que a doença não esteja relacionada na ANS, a requerimento do consumidor, a empresa de saúde poderá ser compelida pelo Poder Judiciário a fazê-lo, vez que trata-se de uma prática abusiva que enseja a propositura da ação de obrigação de fazer, inclusive com a reparação de dano moral, se for o caso.





# ARTIGO

**Autor:** Prof. Ph.D Pedro Carvalho de Mello e Prof. Ph.D Claudio Roberto Contador, pesquisadores do Núcleo de Pesquisa Strong Business School.

## DESENVOLVIMENTO FINANCEIRO, 1945-1989

### Resumo:

Este artigo analisa como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1945 a 1989. O ponto central é discutir como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos financeiros muda através do tempo afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais. Foram analisados os principais eventos econômicos, políticos e sociais que serviram de quadro institucional para o progresso das finanças.

### 1. DESENVOLVIMENTO DAS FINANÇAS GLOBAIS NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DA ECONOMIA E DAS INSTITUIÇÕES (1945-1989)

Este artigo analisa como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros

se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1945 a 1989.

Esse artigo mostra parte dos resultados de um estudo feito pelos autores que cobre os anos de 1945 a 2023. Os principais resultados do estudo serão apresentados em duas partes. A primeira parte, cobrindo os anos de 1945 a 1989, é mostrada neste artigo. Em artigo a ser publicado no número seguinte desta Revista, os autores cobrem os anos de 1989 a 2023.

As datas escolhidas para este artigo possuem grande significado.

O ano de 1945 marca o fim da II Guerra Mundial, e prepara o mundo para um novo cenário de otimismo e esperança. Infelizmente, a “guerra quente” termina, mas começa outra, chamada de “guerra fria”, que se desenrola de 1945 até o seu fim com a Queda do Muro de Berlim em 1989. Desse modo, a economia mundial passa a lidar com outro período de risco e incerteza, mas de natureza diversa dos tipos de tensão dos anos entre a I Guerra Mundial e a II Guerra Mundial.

Durante o período da “guerra Fria”, de 1945 a 1989, os Estados Unidos e aliados seguiam o modelo de livre mercado e democracia, e se defrontavam – num ambiente de armamento nuclear passível de des-

truir grande parte do mundo - com a União Soviética e seus países satélites, defensores do comunismo e do planejamento da economia

Apesar de existir esse macro risco da “Guerra Fria”, foi possível inovar e obter grandes progressos no cenário de desenvolvimento financeiro entre 1945 e 1989. O ponto central deste estudo é discutir como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos finan-

ceiros muda através do tempo afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais.

O artigo está estruturado segundo os seguintes blocos temáticos:



## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS: A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL E A “GUERRA FRIA”

A Segunda Guerra Mundial terminou na Europa e no Japão em 1945. Os custos pessoais, emocionais e econômicos foram terríveis. Segundo Cameron e Neal, ‘A Segunda Guerra Mundial foi de longe a mais massiva e destrutiva de todas as guerras’<sup>1</sup>. Esses autores estimam que os custos pecuniários da Guerra suplantaram 1 trilhão de dólares (em termos de poder de compra atual) apenas para cobrir gastos militares<sup>2</sup>. Caso se incluam os valores dos danos à propriedade, serviços da dívida induzidos pela Guerra, pensões para os feridos

1 Rondo Cameron e Larry Neal, A Concise Economic History of the World, fourth edition, P.360.

2 Idem, P. 380. Note que o PIB mundial em 2023 é cerca de 80 trilhões de dólares.

e veteranos, e o valor das vidas humanas perdidas ou incapacitadas, essa estimativa seria bem maior<sup>3</sup>.

Terminada a II Guerra, o Ocidente enfrentou 44 anos da chamada “Guerra Fria”. Ela foi marcada pelos enfrentamentos ideológicos e geopolíticos, no contexto de uma corrida armamentista opondo os Estados Unidos, líder das economias baseadas no mercado, com a União Soviética, líder dos países socialistas baseadas na economia planificada (incluindo, mas não controlando, a China). A “Guerra Fria” termina logo em seguida à derrubada do “Muro de Berlim” em

3 Os autores apresentam as seguintes estimativas: (i) 15 milhões de mortos na Europa Ocidental (6 milhões de militares e 8 milhões de civis); (ii) Na Rússia, 15 milhões de mortos, mais da metade civis; (iii) Na China, 2 milhões de mortes militares, e milhões de civis; (iv) O Japão teve 1,5 milhão de militares e milhões de civis mortos. No total, os autores estimam a morte de 50 milhões de pessoas. Ademais, milhões ficaram seriamente feridos ou incapacitados. Os danos na construção e infraestrutura foram também muito extensos.

1989<sup>4</sup>, e a partir daí observa-se a dominância de um enfoque de economia de mercado para conduzir o comportamento econômico dos países<sup>5</sup>.

A opinião pública no mundo pós-guerra mostrava sinais evidentes de fadiga com o que haviam presenciado e se informado sobre os horrores da guerra. Ansiavam por mudanças, e desejavam paz e progresso permanentes, e estavam convictos que os erros passados tinham de ser evitados. Muitas propostas de reforma foram feitas em favor de maior transparência de informação. Confiavam que o desenvolvimento do comércio internacional iria funcionar como um mecanismo de melhoria das relações entre os países.

O maior desafio foi reconstruir, reformar e melhorar a estrutura institucional e o sistema financeiro dos países diretamente participantes da guerra. Cabe destacar, nesse processo, que foi adotado uma postura melhor e diferente das experiências históricas em situações parecidas de fim de conflito bélico. O processo de punição e recompensa adotou um novo paradigma, pelo qual haveria ajuda tanto para os vencedores quanto para os perdedores da guerra. A grande meta foi conseguir uma recuperação econômica geral.

As principais medidas foram as seguintes:



### 3. PAPEL DAS CONTAS NACIONAIS E DA NOVA ESTRUTURA MONETÁRIA E FINANCEIRA (BRETTON WOODS)

No esforço de reconstrução e de busca permanente de paz, ficou evidente que uma das grandes causas da II Guerra Mundial foi o desconhecimento e desinformação sobre a situação econômica dos países. Isso criava grandes incertezas sobre a riqueza efetiva e as condições econômicas dos países em confronto. Por exemplo, qual seria a correta avaliação da capacidade manufatureira e do valor dos recursos naturais de posse dos países potencialmente propensos a se engajar em guerras?

Algo teria de ser feito para aumentar e padronizar informações econômicas e financeiras entre países. Ou seja, seria necessário criar e implementar um quadro comum para a contabilidade nacional dos países. Existiam, na época, três enfoques principais que poderiam ser usados como o instrumento padrão da contabilidade social dos países.

O primeiro enfoque se baseava em variáveis representando estoques de riqueza. Foi proposto pelo economista belga Raymond Goldsmith<sup>6</sup>. Ele sugeriu que se usassem variáveis de estoque, ao invés de variáveis de fluxos. A principal variável usada foi a do estoque de riqueza do país. Na sua metodologia, os fluxos anuais (tais como PIB), poderiam ser derivados como mudanças no valor dos estoques de um ano para o seguinte (incrementos positivos ou negativos da riqueza do país)<sup>7</sup>.

O segundo enfoque, proposto pelo economista russo Wassily Leontief, sugeria que se usassem cálculos de matrizes input output, baseadas em estatísticas interindustriais, que mostram as cadeias de valor nas atividades econômicas do país<sup>8</sup>.

O terceiro enfoque, que acabou vitorioso, foi proposto pelo economista inglês John Maynard Keynes. Durante a primeira metade do século 20, Keynes des-

4 O Muro de Berlin foi construído em 1961, em uma cooperação entre a Alemanha Oriental e a União Soviética para impedir a fuga da população.

5 O papel da China no século 21 será analisado no segundo artigo dos autores, cobrindo o período 1990 a 2023.

6 Raymond Goldsmith visitou o Brasil em várias ocasiões. Realizou algumas pesquisas, tendo como base o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), onde Pedro C. de Mello chefiava o Departamento de Pesquisas. Goldsmith escreveu o livro *Brasil 1850-1984: desenvolvimento financeiro sob um século de inflação*. São Paulo: Harper & Row, 1986. Claudio R. Contador e Pedro C. de Mello foram os responsáveis pela revisão técnica do trabalho.

7 Veja Joseph M. Dodge, Raymond Goldsmith and Gerhard Colm, *A Plan for the Liquidation of War Finance and the Financial Rehabilitation of Germany*, IICPA 1946.

8 Wassily W. Leontief, *Structure of the American Economy, 1919-1929*.

tacou-se no mundo econômico como o mais respeitado pensador e formulador de políticas econômicas<sup>9</sup>.

Suas ideias mudaram fundamentalmente a teoria e prática da macroeconomia. Seu enfoque utilizou dados diretos sobre fluxos, utilizando variáveis tais como renda, consumo, investimento, poupança e outros indicadores macroeconômicos (exportações, importações, receitas e gastos governamentais etc.).

Com base no referencial teórico do seu mais famoso livro, "Teoria Geral do Emprego, do Juro e a Moeda" (1936) e com o uso de sua respeitabilidade e capacidade de persuasão, Keynes promoveu e conseguiu a adoção pelos principais países (não comunistas) de um sistema de contabilidade nacional<sup>10</sup>.

O sistema de contas nacionais foi amplamente adotado para regular e exibir os demonstrativos básicos, numa base padronizada, para referência de todos os países. Isso permitiu comparações macroeconômicas entre os países.

Ademais, permitiu a criação e desenvolvimento de uma nova estrutura financeira e de governança mundial. Com maior transparência, e procedimentos padronizados para calcular riqueza e renda, os riscos de novas guerras poderiam ser substancialmente reduzidos.

O marco inicial das finanças globais, ancorada nas reformas econômicas e de contas nacionais, foi completado pelas reformas monetárias e pelo novo arcabouço financeiro criado pelo acordo de Bretton Woods. Nesse contexto, surgem importantes instituições financeiras globais (Fundo Monetário Internacional – FMI e o Banco Mundial - *World Bank of Reconstruction and Development*).

Em antecipação ao final das hostilidades da II Guerra, os Estados Unidos e a Grã-Bretanha começaram a planejar o que se tornaria a nova regulação monetária e o novo Sistema financeiro. O objetivo era garantir o progresso sustentável e progressivo de um novo quadro institucional para a economia mundial.

A Conferência de Bretton Woods foi realizada entre os dias 1 e 22 de julho de 1944<sup>11</sup>. John Maynard Keynes, trabalhando na época no *British Treasury*, foi o negociador chefe da Grã-Bretanha durante a Conferência. Ele, e Harry Dexter White, que chefiava o *United States Treasury Department* e serviu como ne-

gociador chefe norte-americano na Conferência, começaram a desenvolver ideias independentes sobre a ordem financeira para o mundo pós-guerra. Os dois líderes foram instrumentais para apoiar as propostas discutidas durante a Conferência.

A *Bretton Woods Conference* foi um marco fundamental, tornando-se o principal responsável para estabelecer as bases das mudanças que se sucederam. É vista como um exemplo de construção institucional, pois ela fundou duas organizações internacionais que até hoje são bastante influenciadoras no cenário mundial.

Com efeito, Bretton Woods foi um plano engenhoso, pois atrelou as reformas monetárias com os desenvolvimentos financeiros propostos. A ideia básica foi fortalecer o sistema monetário internacional, com o objetivo de construir os novos fundamentos das finanças num estável arcabouço monetário.

Os participantes da Conferência, na qual Keynes teve uma notável presença, concluíram que os arranjos monetários existentes exibiam sérios problemas, que precisavam de correções. O sistema monetário foi baseado, durante a maior parte do período entreguerras, no *padrão ouro (gold standard)*<sup>12</sup>. Em razão disso, vários países estavam seguindo estratégias de proteção das suas reservas de ouro, e em algumas situações adotando práticas de protecionismo comercial e assumindo posturas nacionalistas. Como fruto dessa situação, o comércio internacional ficava bem abaixo do seu potencial para unir países e promover o bem-estar geral.

Os mercados financeiros, por sua vez, também mostravam um baixo desempenho, oferecendo poucos instrumentos financeiros ao mercado. O papel básico do mercado financeiro, de estimular fluxos de recursos de poupadores para investidores, não estava se comportando adequadamente.

Para resumir, o foco central de Bretton Woods foi evitar e corrigir os erros do passado, e oferecer ao mundo um novo arcabouço institucional para se alcançar a estabilidade monetária e o progresso financeiro.

#### 4. SURGIMENTO DAS NOVAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS GLOBAIS: FMI E BANCO MUNDIAL

O objetivo amplo da Conferência foi montar uma nova e melhor ordem financeira, e o de regular o funcionamento do sistema monetário e financeiro internacional após o término da II Guerra Mundial. A Con-

<sup>9</sup> Pedro Carvalho de Mello, *John Maynard Keynes, Presidente de Companhia de Seguros*. Rio de Janeiro, ed. FUNENSEG, 2016.

<sup>10</sup> John Maynard Keynes, "Teoria Geral do Emprego, do Juro e a Moeda" (1936).

<sup>11</sup> O nome formal da Conferência de Bretton Woods (*Bretton Woods Conference*) foi "United Monetary and Financial Conference". Reuniu 730 delegados de todas as 44 nações aliadas, incluindo o Brasil. O evento realizou-se no Mount Washington Hotel, situado em Bretton Woods, New Hampshire, United States.

<sup>12</sup> A Grã-Bretanha abandonou o padrão ouro em 1931. Outros países seguiram a mesma iniciativa. Os Estados Unidos abandonaram o Sistema do padrão ouro em 1933.

ferência determinou a criação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (*International Bank for Reconstruction and Development -IBRD*).

### Antecedente: a proposta de Keynes para a criação do BANCOR

Alguns anos antes da Conferência de Bretton Woods, em 1941, John Maynard Keynes propôs a criação do International Clearing Union (ICU). A ICU serviria como um instrumento para regular a balança comercial (importações e exportações) e promover o comércio internacional. Sua proposta focalizava os países com déficits, proporcionando a eles com maneiras de evitar a escalada de dívidas e de serviços da dívida (juros e amortização).

O ICU seria efetivamente um banco, com sua própria moeda (o “*bancor*”). O *bancor* poderia ser trocado com as moedas nacionais, por via de uma taxa fixa de câmbio. O *bancor* serviria também como unidade de conta entre os países, de modo que os déficits ou superávits comerciais seriam medidos em *bancor*.

Muito embora a proposta fosse engenhosa, não recebeu muito apoio, devido a temores com inflação e razões de *Realpolitik*. O dólar norte americano acabou dominando o palco principal da nova ordem monetária:

- Com respeito aos temores com inflação, e observando-se a evolução da história econômica mundial, a moeda sempre foi lastreada em commodities, e apenas nos anos mais recentes em fiat papel moeda. Caso o Sistema monetário fosse depender de países devedores emitindo sua moeda em *fiat papel moeda*, haveria um forte incentivo para serem lenientes com a inflação, e assim erodir o valor principal da dívida;

- Para se contrapor à essa possibilidade, consolidou-se um forte apoio para usar o dólar norte-americano como a moeda básica. Ademais, a *Realpolitik* daquela época reconhecia que o Estados Unidos, que foram o verdadeiro vencedor da Guerra e sendo a maior nação credora, deveria ocupar o centro do novo sistema monetário. Portanto, foi um *sequitur* que o dólar deveria ser a unidade monetária básica para a economia internacional;

- Dessa maneira, o *US dollar* ocupou o centro do palco no qual o sistema monetário mundial iria gravitar. Sob o comando dos Estados Unidos, a maior nação credora na segunda metade da década de 1940, o sistema monetário estaria ancorado em terreno firme e confiável.

### O novo sistema monetário: o papel do FMI

Nos primeiros anos da década de 1940 os quadros técnicos de política econômica da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos começaram a planejar o sistema monetário internacional para quando a guerra terminasse. O objetivo foi desenhar um sistema que pudesse combinar:

- (i) um sistema internacional integrado e liberal, com a...
- (ii) flexibilidade que permitisse aos governos conduzir suas próprias políticas domésticas visando promover o pleno emprego e o bem-estar social.

Ficou patente aos reformadores que existia um problema básico. Os países e a economia internacional necessitavam de um melhor arranjo institucional para a oferta de moeda, que pudesse preencher as três funções principais da moeda:



Em outras palavras, a oferta de moeda deveria ser mais elástica, a fim de evitar que um aperto monetário se transformasse num ponto de estrangulamento para o aumento da demanda de moeda que se previa com o fim do conflito.

O novo Sistema foi desenhado, pelo qual o *US dollar* ficou atrelado ao ouro (*pegged with gold*) e as moedas emitidas pelos países com economia de mercado seguiriam um regime de taxa de câmbio fixa com o *US dollar*. Isso possibilitaria disciplina e flexibilidade para o sistema monetário.

O *International Monetary Fund (IMF)* iniciou suas atividades formais em julho de 1945, tendo 29 países como membros. Os objetivos primários do FMI foram os seguintes:

- (i) atuar como um guardião da estabilidade monetária do Sistema monetário sob o regime baseado no *US dollar*;
- (ii) desempenhar um papel central na reconstrução do Sistema internacional de pagamentos.

Outro foco do FMI foi consolidar a sua atuação como uma organização multilateral voltada para supervisionar as pressões advindas dos desequilíbrios da balança de contas correntes naqueles países cujas moedas estavam atreladas ao dólar. Sua missão foi canalizar recursos para países enfrentando déficits nas suas contas correntes, a fim de permitir que pudessem ter a disciplina requerida para participar num sistema de taxas fixas de câmbio. A história do FMI, entre 1945 e 1989, mostrou quatro diferentes fases:

- Na primeira fase, 1945-46, a nova organização teve de se articular efetivamente e criar os meios para começar suas operações. A regulação e as normas foram adotadas em março de 1946;
- Na segunda fase (1947-1971) o FMI buscou (i) cooperar na tarefa de reconstruir as economias dos países, (ii) supervisionar o sistema monetário internacional para assegurar a estabilidade da taxa de câmbio e (iii) incentivar membros para eliminar restrições da taxa de câmbio afetando o comércio internacional;
- Na terceira fase (1972-1979) o FMI teve que (i) administrar o fim do Sistema de Bretton Woods (1972-81) e (ii) lidar com as consequências dos dois choques do petróleo (1973 e 1979);

- Finalmente, na quarta fase o FMI colaborou para administrar a resposta global para a crise da dívida internacional (dos anos de 1980).

### **Atuação do Banco Mundial (e de outros bancos internacionais de desenvolvimento) no novo sistema financeiro**

Antes da II Guerra Mundial era muito raro que existissem bancos internacionais organizados e financiados graças ao esforço conjunto e à associação de países individuais. Uma exceção foi o *Bank of International Settlements (BIS)*, criado em 1930, que originalmente teve como objetivo primário facilitar e gerir obrigações financeiras decorrentes dos tratados de paz que concluíram a Primeira Grande Guerra<sup>13</sup>.

O receio que alguns países ocidentais fossem atraídos para o bloco da “Cortina de Ferro” tornou-se o foco inicial do *World Bank of Reconstruction and Development (IBRD)*, conhecido como Banco Mundial, para reverter a ameaça potencial.

A *Guerra Fria* foi um forte motivador para que fossem efetivamente cumpridos os objetivos do Plano Marshall na área financeira. A reconstrução dos países que sofreram muitas destruições de infraestrutura e obras civis na Guerra necessitou de vultosos recursos de capital. Isso se tornou uma prioridade, focalizando a ajuda tanto para os países vencedores como também para os derrotados (Alemanha e Japão).

Com efeito, o Banco Mundial, fundado em 1944, dedicou-se nos anos iniciais da sua atuação para fazer empréstimos aos países devastados pela Guerra. No entanto, o Banco possuía poucos recursos nos seus anos iniciais. A situação foi revertida muito prontamente, permitindo ao Banco continuar com seus esforços de reconstrução. O esforço teve sucesso, e o grupo de países recebendo os empréstimos muito rapidamente foi capaz de reconstruir suas economias. Para esse esforço, foi fundamental para os países derrotados contar com o apoio de uma força de trabalho disciplinada, habilitada e educada. Com efeito, a Guerra destruiu os bens de capital, mas não o capital humano e social dos países devastados pelas atividades da Guerra.

Após essa prioridade inicial, que foi atendida com muito sucesso, o foco da atenção do Banco Mundial

13 O BIS despertou controvérsias durante os primeiros anos da década de 1940, devido à sua atuação na transferência de recursos para a Alemanha nazista. Logo após o fim da Segunda Guerra, os Aliados consideraram a liquidação do BIS, mas não seguiu adiante, e o Banco sobreviveu. Atualmente, o BIS focaliza sua atuação no acompanhamento das dívidas bancárias e dos riscos bancários envolvidos. O BIS organiza o Acordo de Capital da Basileia e os encontros de dirigentes dos bancos centrais para prescrever regulações governando a adequação de capital dos bancos.

voltou-se para países mais pobres. O novo foco passou a ser o financiamento de projetos de infraestrutura nas áreas de transporte, abastecimento de água e saneamento. Nos anos seguintes foram adicionados outros temas, tais como redução da pobreza, melhorias na educação e criação/fortalecimento de instituições.

O Banco Mundial, ao longo da sua existência, expandiu o âmbito dos instrumentos financeiros ofertados aos clientes. Passou a oferecer produtos e serviços para mitigar riscos, para estruturar diferentes tipos de empréstimos de curto e longo prazos e para ter maior flexibilidade na composição de fontes de financiamento.

Durante o período 1945-1989, foi feita uma reorganização administrativa, com a criação do “*the World Bank Group*”. Ademais, duas instituições de desenvolvimento foram adicionadas ao IBRD:

(i) *O International Finance Corporation (IFC)* foi fundado em 1956, com o foco em empréstimos e outros apoios financeiros para companhias privadas e instituições financeiras em países em desenvolvimento;

(ii) *A International Development Association (IDA)* foi fundada em 1960, com o objetivo de ajudar os países mais pobres (como parte de um esforço de erradicação da pobreza)<sup>14</sup>.

## 5. OS “ANOS DOURADOS” DA ECONOMIA MUNDIAL, 1950-1973

Uma vez assentados os fundamentos monetários e financeiros, a economia global ingressou num novo ciclo de crescimento. Na literatura é conhecido como o “Golden Era”, e durou por quase um quartel do século 20 (1950-1973). Os Anos Dourados (*The “Golden Age”*) transcorreram numa época de grande estabilidade financeira na economia global, com crises muito menos frequentes e intensas que antes ou depois<sup>15</sup>.

Com efeito, após a Guerra a economia mundial viveu um “*boom econômico*”. Esta expansão econômica foi considerada como os Anos Dourados do Capitalismo (“*Golden Age of Capitalism*”). Foi um período de alto e sustentável crescimento, num contexto de pleno emprego. O processo de crescimento incluiu a

<sup>14</sup> Nos anos da década de 1980 duas novas instituições foram adicionadas ao World Bank Group: Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) e o International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID).

<sup>15</sup> Martin Wolf reporta (*Financial Times*) que entre 1945-71 (27 anos) o mundo assistiu somente 38 crises financeiras, enquanto de 1973-97 (24 anos) ocorreram 139.

maior parte dos países, tanto os vencedores (Estados Unidos, União Soviética, Europa Ocidental e Leste da Ásia) quanto os outros devastados pela Guerra (Alemanha, Itália, Japão, Áustria, Grécia e Coreia do Sul). Para marcar a linha de tempo da “Golden Age”, em geral se assume a data de início como 1950 ou 1951, e a data de término no ano de 1973 (“primeira crise do petróleo”). Perto dessa data final, houve também outros eventos que contribuíram para o fim da Era Dourada, tais como o colapso do Sistema monetário de Bretton Woods em 1971, o stock market crash em 1973-74, e a recessão que se seguiu em 1973-75.

A literatura moderna sobre crescimento econômico enfatiza o papel da criação de tecnologia e da difusão do seu uso. Robert Gordon, um economista norte americano, advoga que a tecnologia, em termos do seu efeito no bem-estar, na incorporação do trabalho feminino e na produtividade do trabalho, teve seu maior impacto nos anos de 1920 a 1970<sup>16</sup>. De certo modo, a “Golden Age” sinalizou um dos dois maiores episódios de progresso na história econômica mundial. Foi um período que consolidou o mercado de consumo de massa, com reflexos em todos os setores da economia, incluindo os mercados financeiros.

Outros dois eventos positivos contribuíram para a “Golden Age”: o “milagre alemão” e o “milagre japonês”.

### O Milagre Alemão

Na Europa Ocidental a recuperação econômica foi ampla, e o seu maior símbolo foi o chamado “milagre alemão”. Com efeito, a Alemanha foi devastada na guerra. Perdeu territórios para a Polônia, França e outros países, e seu território restante foi repartido entre Alemanha Ocidental e Alemanha Oriental (que adotava um regime comunista, e era aliada da União Soviética). Existiu um importante recurso que não foi destruído: o capital humano e o capital social.

Esse recurso foi a base da recuperação, essencial para apoiar o custo pesado da reconstrução. A Alemanha Ocidental mostrou bons resultados de crescimento sustentável, alto emprego e baixa inflação. Entre 1950 e 1959, o PIB cresceu cerca de 8% ao ano. Foi mais intenso que em outros países da Europa, em total contraste com a trágica experiência em seguida à I Guerra Mundial.

O firme crescimento econômico foi chamado de *Wirtschaftswunder*, ou Milagre Alemão. O principal

<sup>16</sup> Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War*. Princeton: Princeton University Press, 2016.

setor de atividade dinamizado pelo crescimento foi a indústria de transformação. Esse setor foi ajudado pela colaboração dos sindicatos, cadeia produtiva da indústria, desenvolvimento tecnológico e políticas governamentais.

Houve também uma boa gestão macroeconômica, ajudada pela reforma monetária criando o Mark; estímulos à formação de poupança; manutenção de políticas fiscais estáveis; criação de um banco central independente e seguimento de uma austera política monetária.

O Ministro da Economia, Ludwig Erhard, foi instrumental para liderar importante reforma monetária, para quebrar barreiras comerciais e para abrir a economia ao comércio internacional. O legado do Deutsche Mark e do banco central (Deutsche Bundesbank) foi a maior contribuição alemã, que serviu de modelo para a futura criação do Euro.

### A Recuperação Japonesa (ou “Milagre Japonês”)

Em 1945 o Japão era um país derrotado com sua economia devastada pela Guerra. O País foi severamente atingido na sua infraestrutura, grandes cidades, base industrial e sistemas de transporte. Nas quatro décadas seguintes, esse país emergiu e se tornou a segunda maior economia do mundo. O “Milagre Japonês” foi o ponto de partida para explicar o ritmo desse progresso.

A ocupação do Japão pelos poderes aliados (principalmente os Estados Unidos) começou em agosto de 1945 e terminou em abril de 1952. O General MacArthur foi o primeiro “*Supreme Commander*” do Japão pós-guerra. Sob sua égide, várias reformas institucionais foram realizadas, nas áreas de governança política, nova Constituição do País, liberdade de imprensa, sindicalização do trabalho, educação e reformas nas áreas corporativas e financeira. Em 1952 foi assinado um tratado de paz e a ocupação terminou. Tal como no caso alemão, o Japão também contava com uma valiosa dose de capital humano e capital social.

A força de trabalho disciplinada e educada foi essencial para explicar o chamado “milagre econômico japonês”. O boom japonês apresentou os seguintes destaques:

- Mudou o perfil de produção industrial de “*low end consumption products*” para “*high end consumption goods*”;

- Focalizou a produção em bens mais caros e com maior qualidade;

- Empregou melhores tecnologias de manufatura;

- Avançou nos padrões de qualidade de processos industriais;

- Adotou e desenvolveu novas técnicas de gestão (*kanban*, *just in time* e outras);

- Estruturou a organização de companhias em setores oligopolísticos (“*Zaibatsu*”);

- Obteve a cooperação de manufaturas, fornecedores, distribuidores e bancos em grupos fechados (“*keiretsu*”);

- As crises do petróleo de 1973 e 1979 atingiram a economia japonesa, que era bastante dependente do petróleo, mas o País pivotou suas estratégias para desenvolver indústrias mais tecnológicas.

Outra importante mudança foi o foco no comércio internacional. O governo japonês (via o Ministério de Comércio Internacional e Indústria, MITI) e o setor privado juntaram forças para estimular exportações a ganhar *market share* no mercado global. Como resultado dessas políticas o Japão foi capaz de obter consideráveis superávits com seus parceiros comerciais.

O crescimento econômico resultou num rápido aumento dos padrões de vida, mudanças sociais e estabilização das instituições políticas democráticas. Em 1986 o PIB per capita do Japão foi US\$17,000, superando o PIB per capita do EUA, US\$ 16,000. Em 1992 o Estados Unidos havia se tornado a maior nação devedora do mundo, e o Japão a maior nação credora.

### 6. O PAPEL DOMINANTE DO DÓLAR NORTE AMERICANO: A ESCASSEZ DE DÓLARES ESTIMULA A INOVAÇÃO FINANCEIRA

Com o pleno funcionamento das “rodas de comércio” e com a prosperidade voltando à economia da Europa Ocidental e do Japão, o comércio internacional passa a registrar crescentes fluxos de exportações e importações na economia global.

A economia dos Estados Unidos, nos primeiros anos da década de 1950, estava alcançando crescentes e significativos superávits na sua balança comercial. Devido ao mecanismo previsto no Sistema de Bretton Woods, de taxas fixas de câmbio, os países deficitários teriam de liquidar os seus pagamentos em dólares. Como resultado desse processo, o *USDollar* ficou cada vez mais escasso na Europa Ocidental e no Japão.



O fenômeno logo recebeu um nome: “fome do dólar” ou “escassez de dólar”. Os países deficitários foram buscar soluções para esse problema, e isso acabou estimulando a criação de inovações financeiras.

A principal inovação foi a criação de um “sistema financeiro paralelo” baseado no “Eurodollar”. No começo, havia questões legais e regulatórias sobre esse novo mercado, mas com o correr do tempo foram criadas normas e regulamentações legalizando a operação completa desse mercado<sup>17</sup>.

Esta inovação foi em resposta à necessidade de instrumentos para financiar projetos de investimento. É geralmente aceito que o “Eurobond market” começou focalizando os “long term bonds”, e que iniciou suas operações com um novo mercado (mais tarde cha-

mado de “Eurobond Market”). A primeira operação no novo mercado, em julho de 1963, foi o lançamento e emissão do Autostrade, com alvo no “Italian motorway network”<sup>18</sup>.

Esse mercado ficou consolidado e adquiriu importância, tornando-se o que se chama de “cross-border debt capital market”<sup>19</sup>. O Euro market aumentou o rol de oferta de instrumentos financeiros. Baseado na Europa, estruturou-se numa teia de bancos internacionais e “money brokers”. Os participantes usualmente se engajam em tomar empréstimos e fazer aplicações de US dollars fora de seus países de origem, como meios de financiar as transações de comércio exterior e investimentos.



Nesse mercado, o principal instrumento usado para financiar investimentos de longo prazo foi o Eurobond. O Eurobond é emitido no formato de uma “fixed interest security” denominada numa única moeda ou então por um sindicato tendo como líder um banco, organizando com outros bancos um “multi-currency loan package”.

Na continuidade do processo para superar a escassez de dólares, o próximo grande passo foi a criação do “Eurodollar” ou “Eurocurrency Market” em 1969<sup>20</sup>. Os depositantes de fundos no Eurocurrency market incluem bancos comerciais, empresas e bancos centrais, enquanto os tomadores de empréstimos eram empresas industriais e financeiras. Os grandes usuários

eram as companhias multinacionais, que usavam este mercado durante épocas de restrição doméstica de crédito ou então quando as taxas domésticas de juros eram altas quando comparadas com as taxas de juros no Eurocurrency market.

O novo mercado foi organizado como um mercado monetário para operações de empréstimos e aplicações de US dollars que estavam depositados em bancos localizados na Europa<sup>21</sup>. Os Eurodollar investments podiam ser transacionados em qualquer país que não fosse os Estados Unidos, mas eram usualmente transacionados em Londres<sup>22</sup>. O eurocurrency market também abarcava transações com eurocurrency bonds.

Graças as inovações feitas e instrumentos criados, o dólar deixou de ser escasso. Na verdade, tornou-se “abundante” quando comparado ao ouro. Mas logo iria aparecer um novo desafio, e o mercado teria de se ajustar à um novo tipo de desequilíbrio.

17 Durante esses anos, a União Soviética operou nesse mercado, vendendo ouro para comprar Euromoney (e Eurodollars) e bens finais.

18 Com valor total de US\$15m, maturidade final de 15 anos e um cupom anual de 5½%. O lead manager of the issue foi S G Warburg, enquanto os co-managers foram Banque de Bruxelles, Deutsche Bank, e Rotterdamsche Bank.

19 Mesmo na atualidade o mercado continua a reunir emprestadores e investidores de todo o mundo e atende às necessidades de financiamento de países, organizações transnacionais, instituições financeiras e empresas.

20 É importante notar que o termo não tinha nada a ver com o (futura moeda) euro e o prefixo “euro” era usado de maneira mais geral, para se referir a depósitos fora da jurisdição do banco central local.

21 Em geral, para países fora de sistemas em que as moedas eram emitidas como legal tender (tinham curso legal). Por exemplo, o euroyen é um depósito em yen fora do Japão; o eurousule é um depósito em rublos fora da Rússia.

22 O mercado financeiro de Londres tornou-se, e segue assim até hoje, como sendo um dos três top centros financeiros globais.

## 7. COLAPSO DE BRETTON WOODS E O SMITHSONIAN AGREEMENT

No Acordo de Bretton Woods, as taxas de câmbio dos “non US” países aderentes seriam fixas em termos do valor do dólar. Mas havia uma cláusula que passa a chamar a atenção na década dos 1960: o dólar tinha um valor fixo em termos do ouro. O valor do ouro passa a ficar pressionado devido à inflação.

### “Run on gold”: Superávits em Dólar

De acordo com o Sistema de Bretton Woods, os países concordavam em fixar suas taxas de câmbio fixas em relação ao dólar, e com o dólar fixado no ouro<sup>23</sup>. Nos 1950s, à medida que o sistema de Bretton Woods se tornava crescentemente operacional, mais países passaram a liquidar em dólares suas operações de comércio internacional.

Os Estados Unidos tinham a grande responsabilidade de manter o valor do dólar fixo em ouro. Note que que os Estados Unidos detinham cerca de três-quartos das reservas oficiais de ouro do mundo, o que facilitava a tarefa de manter a confiança no futuro da convertibilidade do ouro e para manter o sistema seguro.

Os Estados Unidos tinham a grande responsabilidade de manter o valor do dólar fixo em ouro. Note que que os Estados Unidos detinham cerca de três-quartos das reservas oficiais de ouro do mundo, o que facilitava a tarefa de manter a confiança no futuro da convertibilidade do ouro e para manter o sistema seguro.

A competição global de negócios começou a afetar os Estados Unidos, causando diminuição do *market share* das exportações. Em consequência, o Balanço de Pagamentos dos Estados Unidos sentiu a pressão, que foi agravada por maiores gastos militares e despesas com ajuda externa. Começou a surgir, e foi se agravando, um desequilíbrio entre uma grande oferta de dólares face à uma oferta de ouro que crescia muito pouco e devagar. Eventualmente, havia mais dólares no exterior do que ouro nos Estados Unidos.

Outra faceta dessa situação é que a necessidade por dólares começou a cair, e o consequente excesso de oferta de dólares continuava criando desconforto nos mercados mundiais. Preocupado com esse cenário, o Estados Unidos começou a tomar medidas para evitar uma “corrida ao ouro”.

No final da década de 1960 a “Era Dourada” sofreu um rude reverso por causa da escalada dos Estados Unidos na Guerra do Vietnam (1964-1975). Havia crescentes dificuldades para financiar os aumentos de custos para conduzir a guerra. O mundo financeiro temia que os Estados Unidos, devido ao explosivo aumento da dívida governamental, estaria propenso a relaxar os controles na inflação.

<sup>23</sup> A taxa de câmbio podia ser ajustada em situações excepcionais.

O Presidente Charles de Gaulle, da França, compartilhava essa suspeita. Iniciou uma estratégia de converter os dólares acumulados pela França em barras de ouro. A Imprensa chamava isso de - “de *Gaulle dollar for gold*”. O sistema de Bretton Woods permitia essa manobra. Ademais, De Gaulle temia que o “financiamento pela inflação” - (*inflationary funding*) – iria corroer o poder de compra do dólar e punir países que haviam acumulado dólares nas suas contas de capital. Desse modo, De Gaulle ofereceu os dólares acumulados para serem trocados por ouro pelo preço \$35/onça de ouro.

Face ao risco que outros países fizessem o mesmo, os Estados Unidos concluíram que seria insustentável manter o dólar ancorado no ouro. O governo americano concluiu também que havia um amplo problema estrutural com o Sistema de Bretton Woods<sup>24</sup>. Finalmente, a “janela do ouro” foi fechada em agosto de 1971.

Juntamente com o problema do dólar, os Estados Unidos enfrentavam crescentes déficits no Balanço de Capitais e a ameaça da inflação. O período inflacionário foi chamado de “*Great Inflation*”. Foram tomadas diversas medidas para combater a inflação, mas foram em geral de curta duração e inefetivas. Houve aumento do desemprego. Assim, a falta de efetividade das políticas econômicas existentes criou iniciativas das políticas econômicas para corrigir as falhas e propor reformas.

### O “Smithsonian Agreement”

Entre os dias 13 a 15 de agosto de 1971 o governo coordenou um plano ambicioso de ação. A nova política econômica pretendia equilibrar o Balanço de Pagamentos, combater a inflação e diminuir a taxa de desemprego. As principais linhas de ação foram:

- Fechar a “gold window”. Os governos estrangeiros não poderiam mais trocar seus dólares por ouro. O sistema monetário internacional passou a ser baseado na moeda “fiat”;
- Alguns meses mais tarde o Smithsonian Agreement tentou manter atreladas (“pegged”) as taxas de câmbio, mas logo em seguida o Sistema de Bretton Woods terminou;

<sup>24</sup> O problema estrutural do Sistema monetário é conhecido como o “Triffin dilemma”. Ele ocorre quando um país emite uma moeda usada para reservas globais (“*global reserve currency*”) baseado na sua importância como meio de troca global. Para garantir a estabilidade dessa moeda, o país é obrigado a gerar repetidos déficits de conta corrente para suprir tal oferta. À medida que se acumulam os déficits de contas correntes, a moeda reserva se torna menos desejável e vê ameaçada sua posição como uma “*reserve currency*”.

- Foi decretado um congelamento de 90 dias nos salários e preços com o objetivo de frear a inflação.

A maior crítica feita foi que os Estados Unidos saíram – unilateralmente – do Acordo de Bretton Woods. Na prática, terminou com o sistema de taxas fixas de câmbio estabelecido pela Conferência de Bretton Woods de 1944, e forçou os outros países a seguir um regime de taxas flutuantes<sup>25</sup>.

O “Smithsonian Agreement”, anunciado em dezembro de 1971, criou um diferente padrão para o dólar. Os principais destaques do “*new dollar standard*” foram:

- As moedas de vários países industrializados ficaram atreladas ao US dollar;
- Essas moedas foram liberadas para flutuar por 2,25% contra o dólar.

Com o Smithsonian Agreement o *American monetary system* passa unicamente a depender da credibilidade e boa gestão da sua moeda. O *Smithsonian agreement*, de certa maneira, decretou o colapso do *Bretton Woods system*.

## 8. O IMPACTO DA ADOÇÃO DO REGIME DE FLUTUAÇÃO DAS TAXAS DE CÂMBIO APÓS 1971

Após 1971 o mundo financeiro passou a ser regido por taxas flutuantes de câmbio. Com a flexibilidade cambial dos mercados, a volatilidade das moedas começou a subir. Os mercados financeiros começaram a buscar instrumentos financeiros que pudessem mitigar esse risco.

Milton Friedman, *Nobel Prize in Economics*, e professor de economia na The University of Chicago, foi contratado como consultor pela Chicago Mercantile Exchange (CME) para estudar a viabilidade de usar instrumentos de *futures*, *options*, *swaps* e outros derivativos para fazer a gestão de riscos de câmbio.

Teria de ser uma inovação *disruptive*, por isso a CME contratou a maior autoridade acadêmica mundial em assuntos monetários<sup>26</sup>. No começo dos anos de 1970 os derivativos eram usados para fazer hedge de preços de commodities, tais como trigo, milho e soja. Esses *derivatives* eram negociados em *Commodity Exchanges* ou em *Over-the-Counter markets*.

A questão colocada para Friedman foi: seria possível desenhar um contrato derivativo para fazer hedge de preços de uma unidade financeira, tal como a taxa de câmbio?

<sup>25</sup> Como causou ganhos para ele, e perdas para os outros, pode-se interpretar que os Estados Unidos praticaram um tipo de “calote”.

<sup>26</sup> Mello e Contador eram colegas na University of Chicago e foram alunos de Friedman (econ 331) exatamente nessa época.

Friedman estudou o assunto, e respondeu: por que não? Com efeito, as taxas de câmbio flutuantes eram preços, com seus valores dependendo de forças de oferta e demanda. Tal como no mercado de manteiga (*butter futures*), o “carro chefe” da CME naquele momento. Com base na opinião técnica de Friedman, a CME organizou mercados e lançou contratos de futuros e de opções para várias taxas de câmbio. Foi um estrondoso sucesso, e em pouco tempo a CME tornou-se uma das maiores bolsas do mundo. Logo em seguida, e novamente com enorme sucesso, a CME iniciou negociações com contratos de derivativos de taxas de juros<sup>27</sup>.

A criação do *European Monetary System (EMS)*, também conhecido como “*European snake*”, foi uma importante inovação institucional. Foi organizado como um “*adjustable exchange rate arrangement*” (arranjo de taxas de câmbio ajustáveis). O objetivo foi obter forte cooperação monetária para viabilizar a criação de uma zona de estabilidade monetária (*Zone of Monetary Stability*).

Dessa maneira, com o término do *Bretton Woods system* em 1971, a maior parte dos países Europeus concordou manter, em 1972, a estabilidade de taxas de câmbio estáveis<sup>28</sup>. Em março de 1979, este sistema foi substituído pelo *European Monetary System (EMS)*, e a *European Currency Unit (ECU)* foi parte do novo arranjo<sup>29</sup>. Embora nenhuma moeda tivesse sido escolhida como âncora, o *Deutsche Mark* e o *German Bundesbank (German Central Bank)* logo emergiram para tomar o centro da EMS.

Outro desenvolvimento financeiro foi a criação da LIBOR. Marcou um passo importante para o avanço dos mercados financeiros. Foi também muito importante para a gestão dos mercados financeiros que estavam afetados por taxas de câmbio flutuantes. LIBOR é a sigla da LONDON INTERBANK OFFERED RATE, e é a taxa de juros que os bancos cobram entre eles para empréstimos de curto prazo.

## 9. EVOLUÇÃO DOS MERCADOS, INSTITUIÇÕES E INSTRUMENTOS DO MERCADO FINANCEIRO, 1945-1989

As finanças desempenham três papéis básicos na economia:

<sup>27</sup> Atualmente, o mercado de taxas de câmbio, incluindo derivativos, opera 24 x 7, todos os dias do ano. Em termos de volume anual de valor (*notional*) de negócios, é o único mercado no mundo negociando no ano mais de um quatrilhão de dólares.

<sup>28</sup> O objetivo foi evitar flutuações da taxa de câmbio de mais de 2.25% (0 *European “currency snake”*).

<sup>29</sup> O EMS foi estabelecido em 1979 por via da Jenkins European Commission, em que a maior parte dos países da *European Economic Community (EEC)* ligou suas moedas para prevenir grandes flutuações relativas entre si.

- estimulam a criação de poupança, asseguram sua propriedade e criam os meios para que possam se tornar investimentos
- criam os mecanismos para canalizar essas poupanças para investimentos eficientes, que possam garantir e fazer crescer a renda futura, e assim remunerar essas poupanças
- promovem o constante aprimoramento das instituições, mecanismos e instrumentos para a mobilização e intercâmbio de recursos das famílias, empresas e governo para direcioná-los aos investimentos

Os mercados financeiros ocupam o centro das finanças. Esses mercados podem ser físicos ou virtuais, e são espaços que juntam as forças de demanda e oferta para ativos financeiros em negociação e estabelecem preços e volumes nos pontos de equilíbrio. Existem várias dimensões envolvidas, e isso explica que possam existir diversas maneiras de classificação dos mercados financeiros.

Na estrutura abaixo, seis dimensões são relevantes:



- **Liquidez:** a rapidez com que ativos financeiros podem ser convertidos no seu valor em dinheiro
- **Maturidade:** categorização dos ativos financeiros segundo dias, semanas, meses e anos; ou curto prazo e longo prazo
- **Rentabilidade:** quando investidores avaliam um ativo financeiro, eles buscam uma combinação de risco e retorno

• **Transformação de risco:** estratégias para converter investimentos com risco em investimentos com menor risco

• **Intermediação e Desintermediação:** a intermediação ocorre quando poupadores e investidores se ligam indiretamente, por meio de um intermediário financeiro emitindo contratos; na desintermediação, poupadores e investidores negociam diretamente

• **Regulação Governamental e Auto regulação:** mercados financeiros recebem diferentes graus de intervenção governamental. Desde regulação extrema, até completa liberdade. Existe também a regulação feita pelos próprios participantes do mercado, que se chama auto regulação.

Com base na estrutura das dimensões visto acima, é possível avaliar o desenvolvimento financeiro entre 1945 e 1989:

(i) Aumento do rol das instituições financeiras: bancos, fundos, poupança, cooperativas de crédito, corretoras, distribuidoras, fundos imobiliários, seguradoras, cooperativas de crédito, gestores de ativos, esquemas de investimento coletivo, fundos de pensão, bolsas de valores e bolsas de futuros e opções, entre outras;

(ii) Inovação: a inovação é a força motora do mercado financeiro. Os mercados financeiros estão atentos à evolução da economia internacional, à emergência de novos setores industriais e de serviços e mudanças geopolíticas. Lançam novos produtos ou reformam produtos existentes para ampliar seus mercados;

(iii) Globalização: com o aumento da globalização, durante 1945-1989, o comércio internacional mostrou um crescimento significativo, inclusive a taxas superiores ao crescimento do PIB global. Isso requereu novos instrumentos para gestão de riscos, *trade finance* e avaliação de risco político;

(iv) Tecnologia: crescente uso da tecnologia, em especial digitalização e computadores. Razões de eficiência, lucratividade, melhoria de processos, controle e satisfação dos consumidores incentivam o maior uso de tecnologia;

(v) Informação: a qualidade e a velocidade da informação adquirem crescente importância para

assegurar a eficiência do mercado. Os produtos financeiros e a organização das instituições financeiras passam a adaptar rapidamente para usufruir das possibilidades do progresso informacional;

(vi) Maior volume de informação financeira: o crescimento do mercado financeiro incentiva uma demanda crescente por informação, e estimulou o aparecimento de empresas como Bloomberg e Fitch.

(vii) Mitigação do Risco: a criação de novos instrumentos (tais como hedging) foi ajudada pelos avanços da tecnologia, da informação e de criação de agências de *rating*;

(viii) Maior disponibilidade de capital humano: a indústria financeira passou a exigir uma enorme gama de profissões especializadas (traders, financial analysts, researchers, asset managers, back office operators e supporting sales staff). Estimulou o *boom* de novas escolas de negócios com MBAs especializados em finanças;

(ix) Refinamento da regulação: as agências regulatórias também se beneficiaram dos avanços na informação, tecnologia e capital humano. Fazem um constante esforço para poder acompanhar o dinamismo do mercado financeiro. Muitas vezes são vítimas da chamada "*regulation arbitrage*", ou seja, das maneiras que o mercado encontra para escapar das novas regulações, oferecendo "novos produtos";

(x) Integração das políticas macroeconômicas com os mercados financeiros: Devido ao poder das mudanças na macroeconomia, como por exemplo taxa de juros, de influenciar o mercado;

(xi) Papel das "*international financial institutions*": IMF, World Bank, Interamerican Development Bank, OECD, BIS e outras instituições podem ajudar países com dificuldades financeiras ("*financial distress*"), causadas pela má gestão da dívida pública, déficits exagerados, distorções no regime cambial, controles cambiais inadequados e desequilíbrios macroeconômicos em geral.

## 10. EVOLUÇÃO DAS FINANÇAS CORPORATIVAS E AS EMPRESAS MULTINACIONAIS

Outro importante, e relacionado desenvolvimento, foi o crescimento das *corporations* nos países desenvolvidos. As *corporations* tiveram também grande impacto

na economia global, por meio da criação de empresas multinacionais.

Com o crescimento no tamanho, e a maior complexidade das suas operações, as *corporations* assumiram um papel relevante, e as *finanças corporativas* passaram a ser um novo campo das finanças, vital para dar sustentação aos negócios. Cabe destacar os seguintes aspectos da arquitetura organizacional e das operações das *corporations* na área financeira:

- As *corporations* são usualmente administradas pelo Conselho de Administração, assessoradas por um Conselho Fiscal e um Comitê de Auditoria Interna, e dirigidas por hierarquias de executivos (CEO e outros *C-level*);

- As finanças corporativas cuidavam, nos seus primeiros anos, de questões contábeis e capital de giro, mas foram evoluindo para tomada de decisões estratégicas. Sua principal função hoje em dia é maximizar o valor da empresa, respeitando os interesses dos outros stakeholders;

- O CFO (*The Chief Financial Officer*) é um top executivo da *corporation*, tendo a seu cargo o *Department of Finance* (e *Treasury*). É responsável pelo planejamento financeiro de curto e de longo prazos, e de implementar várias estratégias financeiras;

- O CFO (*Chief Financial Officer*) geralmente lida com as finanças, estruturação do capital e decisões de investimento. Tais atividades e decisões incluem; (i) *capital budgeting*; (ii) avaliação de investimentos propostos; (iii) execução das políticas de dividendos; (iv) gestão das decisões financeiras de curto prazo que afetam as operações; (v) seleção e contratação das fontes de capital; (vi) gestão dos ativos correntes, passivos correntes e controle de estoques.

- O *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* é um dos mais conhecidos e utilizados modelos financeiros, e serve para determinar uma teoricamente apropriada taxa de retorno de um ativo. Ajuda também na tomada de decisões sobre adicionar ativos para um adequado e diversificado *portfolio*. O modelo avalia a sensibilidade de um ativo para um risco não-diversificável (também conhecido como risco sistemático ou risco de mercado) e examina o retorno esperado de mercado e o retorno esperado em um ativo teoricamente sem risco.

## Empresas Multinacionais (Multinational companies)

Uma empresa multinacional (*multinational corporation-MNC*), também chamada de transnacional (*transnational corporation*), é uma empresa com sede num país e que opera com subsidiárias (de propriedade total ou parcial) em outros países.

Durante as duas décadas que se seguiram à II Guerra Mundial, as MNC sediadas nos Estados Unidos predominaram na economia global. À medida que as economias europeias e japonesas começaram a crescer, elas começaram a ter suas próprias MNCs, desempenhando maiores papéis nas atividades de investimento estrangeiro.

Um aspecto econômico comum às MNCs é que pertencem à setores oligopolísticos da economia, e podem se beneficiar de enormes economias de escala. Graças a isso, puderam expandir suas fatias de mercado (*market shares*), ganhar poder e controlar o comércio internacional.

O CFO com responsabilidade de gestão de finanças em MNCs têm o grande desafio de desenvolver e

executar com sucesso os negócios e estratégias financeiras. Além de necessitarem de amplo conhecimento de finanças, precisam também de sensibilidade para operar com diferentes culturas e ambientes de negócios. Comparado com os CFOs de empresas domésticas, necessitam estar muito atentos para situações de risco político e precisam acompanhar detalhadamente o mercado cambial.

Como trabalham em mercados domésticos e estrangeiros ao mesmo tempo, necessitam entender e acompanhar os ciclos e tendências do comércio internacional. Devem ser capazes de avaliar oportunidades de investimento e assim poder posicionar a companhia estrategicamente. Finalmente, conhecer o básico das operações de mercados futuros, opções e swaps e outras operações derivativas.

Os CFOs das MNCs, com a função de gerir os custos e riscos das operações na área financeira, podem utilizar diversos mercados, mecanismos e instrumentos. Também acompanham vários assuntos de natureza política, fiscal, regulatória e de governança corporativa no contexto dos países onde operam<sup>30</sup>:



As MNCs enfrentavam necessidades especiais para gestão das finanças, e contribuíram significativamente durante o período 1945-1989 para o desenvolvimento de novos mercados e instrumentos financeiros, em especial para as técnicas de mitigação de riscos financeiros.

<sup>30</sup> Kirt C. Butler, *Multinational Finance, third edition*. New York: Thomson South Western, 2004.

## 11. OS MERCADOS EMERGENTES

Na Segunda metade do século 20, os países com média ou baixa renda per capita participavam marginalmente do mercado financeiro global. Só no século seguinte esses mercados iriam alcançar maior proeminência.

Os seguintes temas devem ser destacados sobre as finanças dos países em desenvolvimento durante o período 1945-1987:



## OS DOIS CHOQUES DO PETRÓLEO (1973 E 1979)

Após a II Guerra Mundial, o petróleo se tornou a commodity mais estratégica do mundo. A maior parte dos países em desenvolvimento eram dependentes do petróleo como fonte de energia. Não existiam na época substitutos fáceis, a elasticidade renda da demanda era alta e a elasticidade preço era baixa nesses países. Na década dos 1970 o mundo foi atingido pelas duas crises do petróleo, que tiveram um efeito devastador nos países em desenvolvimento.

O primeiro choque do petróleo aconteceu em 1973. Começou em outubro, quando os membros da *Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC)* proclamaram um embargo do petróleo, que durou até março de 1974. O preço do petróleo subiu quase 400% nesses meses, de US\$3 per barrel para quase \$12 globalmente. O embargo causou uma crise do petróleo, ou “choque”, que teve muitos efeitos no curto e no longo prazo na economia e na política global.

O segundo choque do petróleo ocorreu em 1979. Causou pânico nas economias, e o preço do barril mais do que dobrou nos doze meses seguintes, atingindo \$39.50. A nova crise do petróleo foi agravada por guerras no Oriente Médio, e deflagrou recessões econômicas nos Estados Unidos e outros países, provocando mudanças no balanço de política e poder globais.

## Reciclagem dos “Petrodólares”

O impacto dos choques de petróleo golpeou duramente os mercados emergentes. O Brasil foi um exemplo de um país experimentando cinco décadas de alto crescimento da renda per capita, e muito dependente do petróleo (importado) quando o primeiro choque atingiu sua economia.

Tal como outras economias emergentes enfrentando situações similares, o Brasil enfrentava as seguintes opções:

- (i) provocar uma “parada súbita” (“*sudden stop*”) na economia para com o tempo ajustar estratégias para lidar com os novos custos de energia;
- (ii) tentar continuar na mesma trilha dos objetivos de crescimento econômico, e financiar o aumento de custos tomando crédito no mercado financeiro global.

O Brasil, tal como a grande parte das economias emergentes, escolheu a segunda opção. Os juros em 1973 e 1974 eram ainda baixos. O grande problema de tomar os empréstimos só apareceu poucos anos depois. O processo de financiamento dependeu de empréstimos denominados em dólar do mercado financeiro global, pois os mercados emergentes não dispunham de fontes domésticas de recursos para o vulto da operação. Acontece que tais empréstimos foram feitos com juros flutuantes (ancorados em “*floating rates*” com taxas LIBOR) e não com juros fixos. Os riscos da inflação global recaíram sobre eles.



Nesse modelo de financiamento, inovador, os países exportadores de petróleo canalizaram seus dólares para esse mercado, e sua oferta supriu a demanda das economias emergentes. Um novo mercado nasceu: o “*Petrodollar market*”. Esse processo ficou conhecido como “*Petrodollar recycling market*”.

### Crise da Dívida nos Países Emergentes

A maior parte dos empréstimos era de curto prazo, com previsões para rolagem da dívida. Com o aumento da LIBOR, o custo do serviço da dívida foi aumentando nos anos 1974 a 1987. Os credores foram exigindo maiores garantias, o governo das economias emergentes foi forçado a entrar em cena, e as dívidas viraram “soberanas”. A partir de 1979 a situação se deteriora, e começa a chamada “*Latin America Debt Crisis*”.

Foi grande o impacto dessa crise na organização econômica e social dos países da América Latina. A crise necessitou de anos para ser sanada no mercado financeiro, e foi marcada por longas e penosas negociações, até o acordo final com o “Brady Plan” em 1989.

### Desenvolvimento Financeiro e Crescimento Econômico

Não existe uma causalção explícita entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico. Idealmente, uma causalção positiva ajudaria o processo de crescimento, no sentido que poderiam replicar sistemas financeiros de países ricos. Na realidade, existem outros fatores institucionais e culturais que tornam esse quadro mais complexo.

As instituições multilaterais, particularmente o Banco Mundial, BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e FMI desenvolveram estudos e propostas práticas, de caráter microeconômico, para desenhar mecanismos financeiros e aperfeiçoamentos das instituições financeiras para desenvolver os mercados financeiros e de capitais das economias emergentes.

### Modelos de Desenvolvimento Financeiro para Economias Emergentes

O interesse pelos problemas de crescimento econômico e o papel das finanças nesse processo incentivaram diversos trabalhos e modelos ao longo das últimas décadas:

1 – Os modelos de crescimento econômico de Harrod-Domar e Solow se basearam no uso do capital para estimular o crescimento econômico. São modelos muito populares, baseados na análise Keynesiana de poupança-investimento e na análise neoclássica<sup>31</sup>;

2 - Ragnar Nurkse foi um pioneiro, que trouxe importante contribuição para explicar o papel do capital e do investimento no processo de desenvolvimento econômico. Advogava a Teoria do “crescimento balanceado”, com investimentos simultâneos em vários setores de atividade econômica<sup>32</sup>;

3 - Raymond Goldsmith foi outro importante economista a contribuir nessa questão<sup>33</sup>. Escreveu vários livros sobre desenvolvimento financeiro, inclusive o Brasil. No livro *The Determinants of Financial Structure* (1966), Goldsmith desenvolveu um quadro de análise para calcular a riqueza financeira e sua relação com o PIB do país;

4 - Ronald McKinnon e Edward E. Shaw desenvolveram modelos e quadros de análise, pela perspectiva das finanças e das finanças corporativas, para diagnosticar barreiras para o crescimento econômico<sup>34</sup>. John Gurley e Edward Shaw exploraram o papel da moeda nas finanças, desenvolvendo uma Teoria monetária das finanças. Nesse contexto, os autores desenvolveram o tema da “repressão financeira”, enfatizando o papel das distorções que inibem o mercado.

## CONCLUSÕES

Este artigo analisou como as instituições financeiras, os mercados financeiros e os instrumentos financeiros se desenvolveram durante o período coberto pelos anos de 1945 a 1989.

O ponto central deste estudo foi discutir como o papel estrutural dos sistemas e instrumentos financeiros mudou no período 1945-1989 afim de acomodar – de maneira proativa ou reativa – as transformações históricas da economia, sociedade e instituições governamentais.

31 O modelo Harrod-Domar foi desenvolvido independentemente por Roy Harrod em 1939 e por Evsey Domar em 1946. Robert Solow desenvolveu um modelo analítico, bastante utilizado devido a sua simplicidade e utilidade para estudos empíricos.

32 Ragnar Nurkse (1907- 1959) foi um economista e formulador de políticas econômicas, atuante nos campos de finanças internacionais e desenvolvimento econômico.

33 Raymond Goldsmith, *Financial Structure and Economic Development*, 1969.

34 Ronald McKinnon. *Money and Capital in Economic Development*, 1973.



## REFERÊNCIAS

BUTLER, Kirt C. **Multinational Finance**: evaluating the opportunities, costs, and risks of multinational operations. New York: Wiley, 2004.

COLM, Gerhard *et al.* **A Plan for the Liquidation of War Finance and the Financial Rehabilitation of Germany**. **United Station**: Createspace Independent Publishing Platform, 1946.

GOLDSMITH, Raymond W. **Brasil 1850-1984**: desenvolvimento financeiro sob um século de inflação. São Paulo: Harper & Row, 1986. *Gordon, Robert J., The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War*. Princeton: Princeton University Press, 2016.

GURLEY, John G.; SHAW, Edward S.. **Money in a Theory of Finance**. Washington: Brookings Institution, 1960.

KEYNES, John Maynard. **Teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. Uk: Palgrave Macmillan, 1936.

LEONTIEF, Wassily W.. The Structure of American Economy, 1919-1929: an empirical application of equilibrium analysis. **Cambridge University Press**, Uk, v. 8, n. 1, p. 124-126, fev. 1942.

MCKINNON, Ronald I.. **Money and Capital in Economic Development**. Washington: Brookings Institution Press, 1973.

MELLO, Pedro Carvalho de; KEYNES, John Maynard. **Presidente de Companhia de Seguros**. Rio de Janeiro, ed. FUNENSEG, 2016.

NEAL, Larry; CAMERON, Rondo. **A Concise Economic History of the World**: from paleolithic times to the present. 5. ed. Reino Unido: Oxford University Press, 2015.

# 1º LUGAR EM PRÊMIO SANTO ANDRÉ DE INOVAÇÃO É DA STRONG BUSINESS SCHOOL



**Consultoria** realizada por alunos de Administração da Strong para a empresa Ysmeç Manutenção de Máquinas.



O trabalho já foi apresentado no **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, na **Globo**, exibido no dia 13/08/2023.



PEQUENAS  
**Empresas  
& Grandes  
Negócios**



**Parabéns aos alunos e professores pela conquista!**



Semana Municipal de  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E  
**INOVAÇÃO**  
SANTO ANDRÉ  
**2023**



**CONSULTORIA  
ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**  
Strong Business School



**Strong**  
Business School



## CEN CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**Autores:** Artur Heiji Nochi Suzuki, Cauê Pala Silvestre, Giovani Pavani Esperança, Guilherme Kohn Rose Tremeschini, Laís Matos Belisario da Silva, Maria Isabela Fernandes, Rodrigo Rodrigues Oliveira.

**Orientador:** Prof. Esp. Valmir Aparecido Conde, Docente do curso de Administração da Strong Business School.

### CONSULTORIA REALIZADA NA EMPRESA YSMEC MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA. PELA LIGHTHOUSE CONSULTING GROUP (LCG)

#### 1. CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – CEN METODOLOGIA DE ENSINO INOVADORA DA STRONG BUSINESS SCHOOL

A Strong Business School com foco em Negócios, identifica em reuniões junto as empresas as qualificações dos profissionais, necessárias para o mercado de trabalho. Para isso, mapeia nas empresas demandas no que tange as habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) necessárias. Esta ação objetiva realinhar as competências, visto a criação de novos modelos de negócios. Com isso, transformam-se as informações coletadas numa modelagem acadêmica, atualizando de maneira dinâmica o conteúdo acadêmico dos cursos. Como resultado desta ação, foi im-

plementado no primeiro semestre de 2016 a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN, metodologia ativa inovadora considerada um Projeto dentro do semestre letivo. O total de empresas trabalhadas compreende cerca de cinquenta e cinco empresas dos setores privado, público e terceiro setor (Organizações Não Governamentais – ONGs), de 2016 a 2023. A disciplina tem como objetivo preparar alunos para o real mundo corporativo. Permite aos futuros profissionais uma visão sistêmica de uma empresa, ou seja, não apenas com foco na execução das próprias tarefas, mas engajados com o funcionamento do negócio. A disciplina é ministrada no último ano do curso de Administração. Os alunos realizam uma Consultoria Empresarial em uma empresa real no semestre letivo. Trabalha-se os conceitos de aprendizagem prática “Mão na Massa (Hands-on) e Aprender Fazendo (Learning by Doing)”. O modelo de ensino coloca o aluno como protagonista do seu aprendizado. A Consultoria tem início com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa para cada equipe. O coordenador da disciplina Prof. Valmir A. Conde convida empresas para participarem do projeto, as quais apresentam Desafios/Dores que impactam no resultado operacional.

A partir deste input, as equipes iniciam um processo de mapeamento da situação apresentada, realizando reuniões com empresários e gestores, utilizando ferramentas e metodologias de gestão para o diagnóstico como e identificação de soluções. O trabalho encerra-se com a entrega de um relatório final para as empresas e apresentação oral para uma banca examinadora com a participação dos empresários e gestores. A consultoria não tem custo para as empresas. No entanto, é solicitado a doação de cestas básicas para uma entidade assistencial. Os resultados obtidos consistem em melhorias na performance operacional para a empresa, por exemplo nas áreas: Financeira, Operações, Marketing, Recursos Humanos. A Consultoria representa um trabalho de “mão dupla”, ou seja, tanto alunos como empresas agregam conhecimento e aprendizado. Para os alunos agrega a experiência vivenciada no mundo real, colocando em prática seus conhecimentos acadêmicos, bem como visualizar suas ideias muitas vezes colocadas em prática durante a Consultoria. Quanto as empresas, recebem alunos do último ano do curso de graduação que entregam soluções para os Desafios/Dores, bem como indicam e implementam ferramentas e metodologias de gestão. Dentro das organizações, o trabalho da Consultoria, contribui para a redução da curva de aprendizado quando da contratação de nossos alunos pelas empresas. Desta maneira, há um melhor entendimento e assertividade na entrega das tarefas. A Consultoria permite uma visão sistêmica e espacial do negócio da empresa, desenvolvendo estratégias para o crescimento corporativo.

## 2. OPERACIONALIZAÇÃO DA CONSULTORIA

Para a operacionalização da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, as empresas representam um dos principais atores, sendo os outros atores os alunos e a sociedade. O professor coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto. A Consultoria tem como foco trabalhar com pequenas empresas, visto dispor de limitado recurso financeiro para alavancar o negócio. Desta maneira, a Consultoria gera oportunidade para empresários desenvolver seu negócio, tanto com a entrega de soluções para os Desafios/Dores que as empresas apresentam, como também das orientações para utilização de ferramentas e metodologias de gestão. Eventualmente trabalha-se com médias empresas.

O processo de captação de empresas é realizado pelo professor coordenador, e compreende a apresen-

tação do escopo do projeto, metodologia de trabalho e resultados alcançados com as empresas já trabalhadas. Os empresários juntamente com os gestores, definem Problemas/Fragilidades/Melhorias – Desafios/Dores que impactam negativamente no resultado operacional da empresa, e apresentam para o professor da disciplina. Para isto, são orientados a analisarem todas as áreas da empresa, como Financeiro, Produção, Marketing, Recursos Humanos, dentre outras.

Definidas as empresas para o semestre letivo, tem início o processo de formação das equipes de trabalho e direcionamento de uma empresa para cada equipe. Em média por semestre são trabalhadas quatro empresas, sendo cada equipe formada por seis alunos, incluindo um coordenador da equipe denominado “team leader”. As equipes criam um nome fictício para a consultoria, um logotipo, endereço de e-mail e grupo de WhatsApp com a participação dos empresários, gestores e professor. A partir dos Desafios/Dores, as equipes iniciam um processo de análise e entendimento da situação, bem como a elaboração de um diagnóstico. Para conduzir os trabalhos, as equipes estabelecem uma rotina de reuniões semanais com empresários, gestores e colaboradores das empresas para troca de informações e solicitação de documentos. A Consultoria é regida por uma Diretiva, cujo conteúdo contempla: normas/objetivos, estrutura do relatório final, check list de análise nas empresas, critérios da apresentação oral, critérios de avaliação e referências bibliográficas.

Para a realização do trabalho de Consultoria é necessário a obtenção de informações e documentos das empresas, algumas vezes confidenciais. Com o objetivo de preservar toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas para as equipes de trabalho, se estabelece na disciplina o Termo de Confidencialidade e Sigilo entre as partes, ou seja, equipe de trabalho professor e empresa. Todos os integrantes das equipes de trabalho e o professor coordenador assumem o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas.

O objetivo deste artigo é apresentar o resultado de um caso real da disciplina. O trabalho foi realizado pela consultoria de nome fictício Lighthouse Consulting Group (LCG), formada por alunos(as) do último ano do curso de Administração, no primeiro semestre de 2023.

A LCG realizou a consultoria na empresa Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda., possibilitando a apli-

cação prática de ferramentas e metodologias de gestão estudadas durante o curso.

### 3. TRABALHO DA CONSULTORIA NA EMPRESA YSMEC MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA.

A Ysmec é uma empresa familiar, fundada em 2019 por José Vitor da Silva, um profissional que sempre atuou na indústria metalmeccânica. A empresa está localizada em Santo André e executa serviços especializados de manutenção de moldes de pneus e tem como principais clientes as indústrias fabricantes de pneus – até o início do projeto a Ysmec atendia um único cliente.

#### 3.1. Dores/Desafios Apresentados pela Empresa

As principais dores apresentadas pela Ysmec para a equipe da Lighthouse Consulting Group foram:

- Desenvolver a força de vendas;
- Desenvolver o Marketing;
- Operação/Processos;
- Recursos Humanos;
- Potencializar a gestão;
- Preparar a empresa para a certificação ISO 9001/2015;
- Preparar para ESG - Environmental, Social and Governance (Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa).

Como parte do processo da Consultoria, as primeiras reuniões entre a equipe e empresário/gestores, bem como visitas na empresa, teve como foco o entendimento dos Desafios/Dores. As reuniões iniciais permitiram além de entender, desdobrar os Desafios/Dores em seis Pilares Estratégicos de trabalho, figura 1, e descritos a seguir.

- **Pilar Operações:** referente ao desafio de preparar a empresa para certificação na Norma ISO 9001/2015 e à necessidade de aprimorar a implementação do Programa 5S na Ysmec.
- **Pilar Marketing:** referente ao desafio de desenvolver a força de Vendas e revitalizar o Marketing.

• **Pilar Estratégia:** referente à estruturar o posicionamento no mercado e desenvolver o posicionamento da empresa, bem como um plano estratégico.

• **Pilar ESG:** referente ao desafio de preparar a empresa para ESG - Environmental, Social and Governance (Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa).

• **Pilar Financeiro:** referente à necessidade de analisar os indicadores financeiros da Ysmec.

• **Pilar Recursos Humanos:** referente ao desafio de estruturar o RH da empresa.



Figura 1: Pilares Estratégicos  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

## 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentadas pela Avanzo Segurança e Vigilância, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico, determinação da causa raiz dos problemas e determinação de soluções. Para isso, a equipe Stronger Consulting utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

### 4.1. Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO)

Consiste em um fluxo de análise (figura 2), diagnóstico e recomendações com duas fases. A primeira

fase contempla o processo de identificação de oportunidades de melhoria operacional, com seis ações. A segunda fase, também com seis ações, tem por ob-

jetivo trabalhar a geração de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) e implementação.

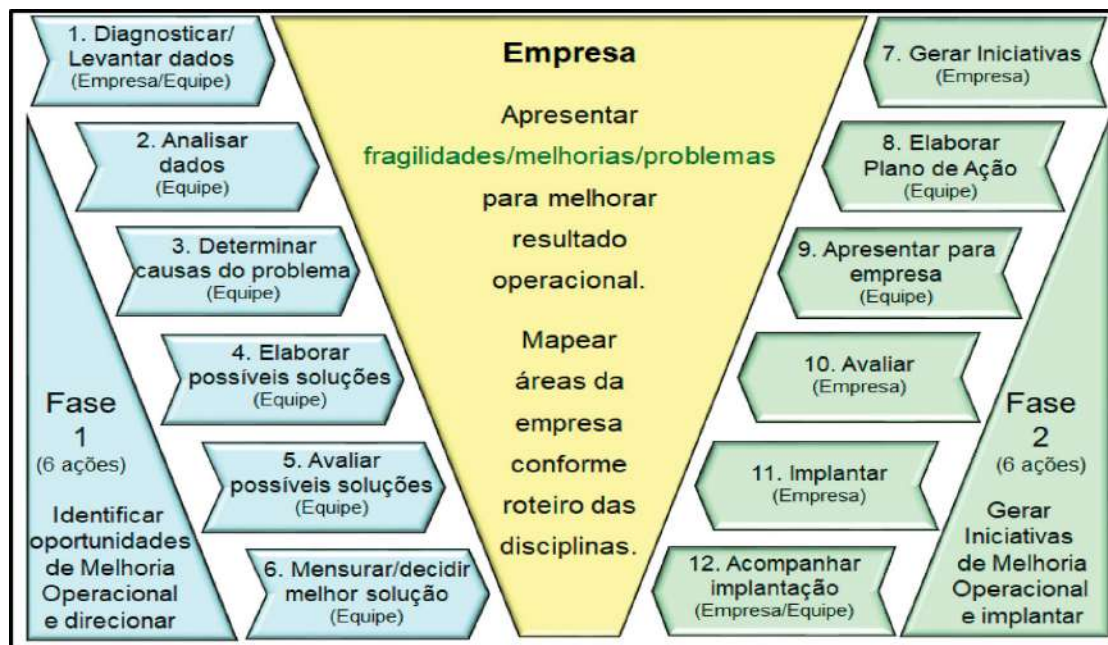


Figura 2: Fluxo de Análise - Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO).

Fonte: Professor coordenador da disciplina.

## 4.2 MAPA DE DESDOBRAMENTO (MDD)

Ferramenta de gerenciamento da evolução dos trabalhos, desenvolvida para a Consultoria, tem por objetivo desdobrar os Desafios/Dores apresentados pela empresa por meio de perguntas até identificar a causa raiz do problema, e descrever as soluções identificadas denominadas de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), apresentadas nos respectivos Planos de Ação 5W2H.

A seguir o Mapa de Desdobramento (MdD) dos seis Pilares Estratégicos de trabalho conforme figura 1: Operações: Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 nas áreas: Comercial/Compras/Infraestrutura/Produção/Recursos Humanos/Gestão de Qualidade; Marketing, Estratégia, ESG, Financeiro, Recursos Humanos.

Para melhor entendimento do Mapa de Desdobramento, a seguir explicação das colunas da planilha.

- Coluna Item/Descrição: Descreve os Desafios/Dores da área.
- Coluna Desdobramento/Entendimento: Descreve o entendimento dos Desafios/Dores por meio reuniões junto aos empresários e gestores.
- Coluna Causa raiz: Descreve a(s) causa(s) dos Desafios/Dores – Problemas.
- Coluna possíveis soluções/alternativas: Descreve soluções identificadas para os Desafios/Dores.
- Coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) – Plano de ação: Descreve a solução definida a ser implementada na empresa e ordem sequencial das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).

**Mapas de Desdobramento (MdD) apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) para os Desafios/Dores da Ysmec**

A figura 3 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial, pro-

cesso de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

Strong Business School		Strong Business School Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Mapa de Desdobramento - MdD			CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS	
<b>Consuloria:</b> Lighthouse Consulting Group <b>Equipe de trabalho:</b> Giovanni Esperança (Team Leader) / Artur Suzuki / Cauê Silvestre / Guilherme Kohn / Luis Matos / Maísa Isabela Fernandez / Rodrigo Rodrigues				<b>Empresa:</b> Ymecc Manutenção de Máquinas Ltda		
Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores Apresentados pela empresa						
Item	Descrição		Desdobramento/Entendimento	Causa raiz	Possíveis soluções/Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
1 O P E R A Ç Õ E S	11. Preparar a empresa para ISO 9000/2015	11.1 Comercial	11.1.1 Formulário Análise Crítica	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário para análise crítica.  Documento: FOR-CC-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CCM 1 de 3</b>
			11.1.2 Formulário Proposta Comercial	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário para orçamentos.  Documento: FOR-CC-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CCM 2 de 3</b>
			11.1.3 Procedimento Comercial	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar procedimento comercial.  Documento: PRO-CC-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CCM 3 de 3</b>

Figura 3: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 4 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Compras, pro-

cesso de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 O P E R A Ç Õ E S	11. Preparar a empresa para ISO 9000/2015	11.2. Compras	11.2.1 Formulário Homologação Fornecedor	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de homologação dos fornecedores.  Documento: FOR-CP-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 1 de 5</b>
			11.2.2 Formulário Requisição de Compras	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de solicitação de compra.  Documento: FOR-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 2 de 5</b>
			11.2.3 Formulário Avaliação Periódica	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de avaliação periódica dos fornecedores.  Documento: FOR-CP-03 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 3 de 5</b>
			11.2.4 Tabela de Fornecedores	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar tabela com todos os fornecedores homologados.  Documento: TAB-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 4 de 5</b>
			11.2.5 Procedimento de Compras	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar procedimento de compras.  Documento: PRO-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 5 de 5</b>

Figura 4: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Compras.  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 5 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Infraestrutura

e Produção, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 OPERACIONES	1.1 Preparar a empresa para ISO 9000/2015	1.13. Infraestrutura	1.13.1 Formulário Solicitação de Calibração	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de solicitações de calibração.	Citar formulário de solicitações de calibração. Documento: FCR-E-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-IE 1 de 4</b>
			1.13.2 Formulário Solicitações de Manutenções	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de solicitações de manutenções.	Citar formulário de solicitações de manutenções. Documento: FCR-E-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-IE 2 de 4</b>
			1.13.3 Tabela de Equipamentos Calibráveis	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar tabela de equipamentos calibráveis.	Citar tabela de equipamentos calibráveis. Documento: TAB-E-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-IE 3 de 4</b>
			1.13.4 Procedimento de infraestrutura	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar procedimento de infraestrutura.	Citar procedimento de infraestrutura. Documento: PPO-E-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-IE 4 de 4</b>
		1.14 Produção	1.14.1 Formulário Relatório de Inspeção de Qualidade	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de inspeção do processo.	Citar formulário de inspeção do processo. Documento: FCR-PO-03 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 1 de 6</b>
			1.14.2 Formulário Solicitação de Produção	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário de ordens de produção.	Citar formulário de ordens de produção. Documento: FCR-PO-01 e FCR-PO-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 2 de 6</b>

Figura 5: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Infraestrutura e Produção.

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 6 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Produção e

Recursos Humanos, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 OPERACIONES	1.1 Preparar a empresa para ISO 9000/2015	1.14. Produção	1.4.3 Formulário Ficha Técnica de Processo	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário para as instruções de trabalho padrão do processo.	Citar formulário para as instruções de trabalho padrão do processo. Documento: FCR-PO-06 e FCR-PO-07 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 3 de 6</b>
			1.4.4 Formulário Etiqueta de Identificação de Materiais	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar etiqueta padrão para identificação de materiais.	Citar etiqueta padrão para identificação de materiais. Documento: FCR-PO-04 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 4 de 6</b>
			1.4.5 Formulário Checklist de Carga	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar formulário para checklist de carga.	Citar formulário para checklist de carga. Documento: FCR-PO-05 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 5 de 6</b>
			1.4.6 Procedimentos de produção, inspeção e expedição	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar procedimentos de produção, inspeção e expedição.	Citar procedimentos de produção, inspeção e expedição. Documento: PPO-PO-01 e PPO-PO-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-PO 6 de 6</b>
		1.15 Recursos Humanos	1.15.1 Formulário de Avaliação de Desempenho	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar um formulário de avaliação de desempenho.	Citar um formulário de avaliação de desempenho. Documento: FCR-RH-05 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-RH 1 de 7</b>
			1.15.2 Formulário de Descrição de Função	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Citar Formulário de Descrição de Cargos e Funções.	Citar Formulário de Descrição de Cargos e Funções. Documento: FCR-RH-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-RH 2 de 7</b>

Figura 6: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Produção e Recursos Humanos.

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.



A figura 7 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Recursos Hu-

manos, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 O P E R A Ç O E S	1.1. Preparar a empresa para ISO 9001:2015	1.1.5. Recursos Humanos	1.1.5.3. Matriz de Funções	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar uma matriz de funções e responsabilidades.	Criar uma matriz de funções e responsabilidades. Documento: Matriz de Responsabilidades <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-RH 3 de 7
			1.1.5.4. Formulário de Integração de Novos Funcionários	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015 e melhor processo de onboarding de novos funcionários e maior eficiência.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar um formulário de integração de novos funcionários.	Criar um formulário de integração de novos funcionários. Documento: FDR-RH-02 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-RH 4 de 7
			1.1.5.5. Formulário Termo de Responsabilidade e Entrega de EPIs	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015 e segurança aos colaboradores.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário EPIs.	Criar formulário EPIs. <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-RH 5 de 7
			1.1.5.6. Formulário Cronograma de Treinamentos	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015 e desenvolvimento da força de trabalho, resultando em melhor eficiência operacional.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar um cronograma de treinamento e desenvolvimento.	Criar um cronograma de treinamento e desenvolvimento. Documento: FDR-RH-04 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-RH 6 de 7
			1.1.5.7. Lista de Presença Treinamento	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar uma lista de presença para treinamentos internos.	Criar uma lista de presença para treinamentos internos. Documento: FDR-RH-06 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-RH 7 de 7

Figura 7: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Recursos Humanos  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 8/9 apresentam o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 – Gestão de

Qualidade, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 O P E R A Ç O E S	1.1. Preparar a empresa para ISO 9001:2015	1.1.6. Gestão de Qualidade	1.1.6.1. Formulário de Planejamento de Auditoria Interna	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de planejamento de auditoria interna.	Criar formulário de planejamento de auditoria interna. Documento: FDR-GQ-01 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 1 de 10
			1.1.6.2. Formulário Programação da Auditoria	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de programação de auditoria interna.	Criar formulário de programação de auditoria interna. Documento: FDR-GQ-02 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 2 de 10
			1.1.6.3. Formulário Abertura e Encerramento de Reunião	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulários de abertura e encerramento de reuniões.	Criar formulários de abertura e encerramento de reuniões. Documentos: FDR-GQ-03 e FDR-GQ-04 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 3 de 10
			1.1.6.4. Formulário Controle de Mudanças	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário para controle de mudanças.	Criar formulário para controle de mudanças. Documento: FDR-GQ-07 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 4 de 10
			1.1.6.5. Formulário Registro de Não Conformidade/Ação Corretiva	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de registro de não conformidade / ação corretiva.	Criar formulário de registro de não conformidade / ação corretiva. Documento: FDR-GQ-08 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 5 de 10

Figura 8: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar I: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - Gestão de Qualidade  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

## Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1	OPERACOES	11 Preparar a empresa para ISO 9001:2015	115. Gestão de Qualidade	1.16.6. Etiqueta de Produto Não Conforme	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar etiqueta para produtos não conformes.	Criar etiqueta para produtos não conformes. Documento: FDR-GQ-09 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 6 de 10
				1.16.7. Tabela de Controle de Documentos	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar tabela de controle de documentos.	Criar tabela de controle de documentos. Documento: TAB-GQ-01 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 7 de 10
				1.16.8. Gerenciamento de Riscos e Oportunidades	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar tabela com o gerenciamento de riscos e oportunidades.	Criar tabela com o gerenciamento de riscos e oportunidades. Documento: Tabela de Gerenciamento de Oportunidades <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 8 de 10
				1.16.9. Procedimentos de Gestão da Qualidade	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar os procedimentos de gestão da qualidade.	Criar os procedimentos de gestão da qualidade. Documento: PRO-GQ-01, PRO-GQ-02 e PRO-GQ-03 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 9 de 10
				1.16.10. Manual da Qualidade	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar o Manual de Gestão da Qualidade	Criar o Manual de Gestão da Qualidade Documento: MAN-GQ-01 <b>Plano de Ação:</b> IMO ISO-GQ 10 de 10

Figura 9: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - Gestão de Qualidade  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 10 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2: Marketing, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

mento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

## Mapa de Desdobramento – Pilar de Marketing

2	MARKETING	2.1. Revitalizar o marketing	2.1.1. Aperfeiçoar o logotipo	O logotipo é pouco estratégico.	O logotipo é antigo e não reflete a imagem da empresa.	Criar um novo logo por um profissional.	Criar um novo logo por um profissional. <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 1 de 7
			2.1.2. Apresentação institucional	A apresentação institucional é muito simples e não passa todas as informações necessárias.	Falta de informações importantes e uma apresentação visualmente agradável.	Repaginar a apresentação institucional.	Repaginar a apresentação institucional. <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 2 de 7
			2.1.3. Criar um site	A divulgação digital da empresa é praticamente nula.	Inexistência de um site	Criar um site	Criar um site. <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 3 de 7
			2.1.4. Excluir as redes sociais antigas	Existem diversas redes sociais do antigo serviço de Identidade Visual da Ysmec, que estão desatualizadas.	Excluir para começar a redefinir a marca como uma indústria prestadora de serviços de manutenção de moldes de pneus.	Excluir rede social antiga e atualizar informações digitais	Excluir rede social antiga e atualizar informações digitais. <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 4 de 7
		2.2. Desenvolver a força de vendas	2.2.1. Mapear o Público alvo	O público-alvo da Ysmec e clientes em potenciais não estão claramente mapeados, dependendo apenas da experiência de mercado do José Vitor para identificar novos clientes.	Falta de um mapeamento formal do público-alvo.	Mapear público alvo (Moldes)	Mapear público alvo (Moldes). <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 5 de 7
			2.2.2. Mapear Concorrentes	É preciso conhecer a concorrência para saber seus pontos fortes e fracos e como utilizar isso de forma estratégica para aumentar as vendas da Ysmec.	Falta de um mapeamento formal dos concorrentes.	Mapear Concorrentes (Moldes)	Mapear Concorrentes (Moldes). <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 6 de 7
			2.2.3. Criar Estratégia Ativa de Vendas	Toda a parte comercial da Ysmec depende do José Vitor, além da estratégia utilizada ser muito passiva, onde apenas os clientes procuram a empresa para realização de algum serviço.	Não houve um empenho em estruturar a área comercial	Criar estratégia ativa de vendas (Moldes)	Criar estratégia ativa de vendas (Moldes). <b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 7 de 7

Figura 10: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 2: Marketing  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 11 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 Recursos Humanos e Pilar 4 ESG,

processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de RH e ESG

3	RH	3. Recursos Humanos	3.1. Revisar documentação de RH	Revisar se toda a documentação de RH está organizada e de acordo com todas as normas trabalhistas.	A organização dos prontuários não segue um padrão, sendo organizados conforme a necessidade de cada caso.	Revisar documentação de RH	Revisar se toda a documentação de RH está organizada e de acordo com todas as normas trabalhistas.	Criar checklist admissão.	Criar checklist admissão. <b>Plano de Ação:</b> IMO RH 1 de 3	
			3.2. Organograma		Não existe um organograma que define os setores, cargos e hierarquias da empresa.	Criar um organograma.			Criar um organograma.	Criar um organograma. <b>Plano de Ação:</b> IMO RH 2 de 3
			3.3. Desenhando os processos de RH	Os processos da área de RH não são regulados (etapa por etapa) e acabam variando conforme a situação.	Não existe uma definição padronizada dos processos de RH, que por serem muito complexos podem acabar ocorrendo erros.	Criar mapas de processo de RH.				Criar mapas de processo de RH. <b>Plano de Ação:</b> IMO RH 3 de 3
4	ESG	4. ESG	4.1. Meio ambiente	4.1.1. Reciclagem	Analisar se existe alguma oportunidade de melhoria do processo de reciclagem de resíduos na empresa.	A empresa não faz a separação e descarte de resíduos recicláveis e não recicláveis.	Implementar lixeiras recicláveis.	Implementar lixeiras recicláveis.	Implementar lixeiras recicláveis. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 1 de 6	
				4.1.2. Descartáveis		A empresa utiliza muitos copos plásticos descartáveis.	Reduzir uso de plástico descartável.			Reduzir uso de plástico descartável. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 2 de 6
				4.1.3. Consumo de água	Analisar se existem oportunidades de reduzir o consumo de água na Yamec.	A estrutura da empresa é antiga e todas as torneiras possuem uma alta vazão, causando desperdício de água.	Reduzir o consumo de água.			Reduzir o consumo de água. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 3 de 6
				4.1.4. Reaproveitamento de água	Analisar a possibilidade de reaproveitar água da chuva para ter um impacto ambiental positivo e economizar no consumo de água.	A empresa desperdiça água tratada para atividades como lavagem de chão e descarga sanitária.	Criar um projeto de captação de água da chuva para reuso.			Criar um projeto de captação de água da chuva para reuso. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 4 de 6
4	ESG	4. ESG	4.2. Social	4.2.1. Incentivo à projetos sociais		A empresa possui espaço ocioso que pode ser usado para projetos sociais como arrecadar itens de doações para ONGs.	Desenvolver projetos sociais.	Desenvolver projetos sociais. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 5 de 6		
			4.3. Governança	4.3.1. Criar regulamento interno	As normas de conduta da empresa não são totalmente transparentes e as regras estabelecidas pela direção não estão formalizadas em um documento, revisado por um advogado trabalhista.	Não existe um regulamento interno.	Criar um regulamento interno.	Criar um regulamento interno. <b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 6 de 6		

Figura 11: Mapa de Desdobramento (MdD) do Pilar 3 Recursos Humanos e Pilar 4. ESG.  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

### Mapas de Desdobramento (MdD) apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) identificadas pela Lighthouse Consulting Group (LCG)

A figura 12 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) Operações: Programa 5S e Sistema Toyota de produção (STP), processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

### Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações / IMOs identificadas pela própria Consultoria

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD		Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) - Propostas/geradas pela equipe de trabalho	
Item	Descrição	Desdobramento/Entendimento	Causa raiz	Possíveis soluções/Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação		
1	1.2. Programa 5s	1.2.1. Aperfeiçoar a implementação do Programa 5S	Como está o Senso de Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina/Autodisciplina da YSMEC? Por que não estão dando continuidade no 5s? Quantas vezes por mês é realizada a limpeza da fábrica e nos banheiros?	A empresa não está com a fábrica, banheiros e estoque organizados e limpos	Aperfeiçoar implementação do Programa 5S.	Aperfeiçoar implementação do Programa 5S. <b>Plano de Ação:</b> IMO 5s 1 de 2	
		1.2.2. Implementar 5S no escritório	Onde mais podemos implementar o 5s? Qual poderá ser o lugar para guardar os papéis de cotação, pedidos, etc.?	O escritório possui um grande volume de folhas de papel e falta organização	Implementar o 5s no escritório.	Implementar o 5s no escritório. <b>Plano de Ação:</b> IMO 5s 2 de 2	
1.3. Sistema Toyota de Produção - 7 Desperdícios	1.3.1. Identificar e reduzir desperdícios	Existe alguma forma de desperdício na empresa que pode ser eliminada?		Identificar e reduzir desperdícios com base no Sistema Toyota de Produção - 7 Desperdícios	Identificar e reduzir desperdícios com base no Sistema Toyota de Produção - 7 Desperdícios. <b>Plano de Ação:</b> IMO STP 1 de 1		

Figura 12: Mapa de Desdobramento (MdD) Operações: Programa 5S e Sistema Toyota de produção (STP)  
Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 13 apresenta o Mapa de Desdobramento (MdD) Estratégia e Financeiro, processo de entendi-

mento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

**Mapa de Desdobramento – Pilar de Estratégia e Financeiro / IMOs identificadas pela própria Consultoria**

5 E S T R A T E G I A	5. Estratégia	5.1. Definir missão, visão e valores	Missão: O que a empresa faz em sua essência? Por que ela existe? Visão: Aonde a empresa quer chegar? Quais são as metas e o que pretende fazer/segur para atingir? Valores: O que a empresa é? Quais são seus princípios?	Empresa criada com um propósito que ainda não foi documentado.	Criar missão, visão e valores.	Criar missão, visão e valores. <b>Plano de Ação:</b> IMO EST 1 de 4
		5.2. Análise SWOT	Quais são as forças da empresa? Quais são as oportunidades? Quais são as fraquezas? Quais são as ameaças?	Falta de clareza e entendimento dos fatores internos e externos que afetam a organização.	Realizar a análise SWOT da empresa.	Realizar a análise SWOT da empresa. <b>Plano de Ação:</b> IMO EST 2 de 4
		5.3. Integração com o Parque Tecnológico	O espaço ocioso pode ser usado por outras empresas? Há como aproveitar alguma sinergia com as outras empresas do Parque Tecnológico?	-	Identificar oportunidades de parcerias que possam otimizar o desempenho das empresas na região.	Identificar oportunidades de parcerias que possam otimizar o desempenho das empresas na região. <b>Plano de Ação:</b> IMO EST 3 de 4
		5.4. Desenvolver plano estratégico	Definir os Objetivos da Empresa. Onde quer chegar, o que deseja atingir? Definir as Metas: Passo a passo para alcançar o objetivo	A empresa não tem um plano estratégico.	Criar um plano estratégico.	Criar um plano estratégico. <b>Plano de Ação:</b> IMO EST 4 de 4
6 F I N A N C E I R O	6. Financeiro	6.1. Analisar os indicadores financeiros	Existe alguma oportunidade de aumentar o lucro/ reduzir custos da empresa?	-	Emitir relatório financeiro	Emitir relatório financeiro. <b>Plano de Ação:</b> IMO FIN 1 de 3
		6.2. Definir custo fixo	-	Empresa não sabe qual é o custo fixo mensal.	Analisar custos fixos.	Analisar custos fixos. <b>Plano de Ação:</b> IMO FIN 2 de 3
		6.3. Conferir Reconhecimento da Receita	Assegurar se estão realmente faturando de forma correta	-	Analisar a documentação fiscal da empresa.	Analisar a documentação fiscal da empresa. <b>Plano de Ação:</b> IMO FIN 3 de 3

**Figura 13:** Mapa de Desdobramento (MdD) Estratégia e Financeiro.  
**Fonte:** Lighthouse Consulting Group, 2023.

### 4.3. Plano de Ação 5W2H

Plano de Ação 5W2H é utilizado na Consultoria como uma ferramenta de gestão que descreve com clareza e objetividade a implementação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais apresentam as soluções dos Desafios/Dores da empresa. A ferramenta tem por objetivo gerenciar prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com eficiência por todos os envolvidos na implementação das IMOs. Tem como função básica definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. O termo 5W2H<sup>1</sup> deriva do inglês, conforme descrito a seguir:

- Sigla 5W:

What (o que será feito?) / Why (por que será feito?) / Where (onde será feito?) / When (quando será feito?) / Who (por quem será feito?)

- Sigla 2H:

How (como será feito?) / How Much (quanto vai custar?)

A figura 14 apresenta como exemplo o Plano de Ação 5W2H do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial.



Ferramenta de Gerenciamento – Formulário Análise Crítica						
Pilar estratégico – Operações – IMO ISO-COM 1 de 3						
		<b>Strong Business School</b> <b>Consultoria Estratégica de Negócios - CEN</b> <b>Plano de Ação - 5W2H</b>				
<b>Empresa:</b> Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda.		<b>Equipe de trabalho:</b> Giovani Esperança (Team Leader) / Artur Suzuki / Cauê Silvestre / Guilherme Kohn / Laís Matsos / Maria Isabela Fernandes / Rodrigo Rodrigues				
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
<b>Descrição:</b> A empresa não tem um formulário de análise crítica comercial. Documento necessário para atender a norma ISO 9001:2015.			<b>Descrição:</b> Criar formulário para análise crítica.		<b>Item pilar estratégico:</b> Operações / Comercial <b>Quant. Inicativas(s):</b> IMO ISO-COM 1 de 3	
<b>Consequências/impacto operacional:</b> - Falta de análise comercial, impedindo a análise de capacidade do processo. - Não conformidade com os requisitos da norma ISO 9001:2015.			<b>Resultado mensurável/não mensurável:</b> - Evitar que um trabalho seja fechado sem o mesmo poder ser realizado, devido a falta de capacidade de processo interno. - Conformidade com a ISO 9001:2015.			
O que fazer (What)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Porque (Why)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Criar o template do formulário de acordo com os requisitos da norma ISO.	Cauê (LGC)	Dia 10/03/2023	Operações	Atender os critérios desejados pela área comercial, conforme exigido pela norma ISO.	Utilizar um modelo pré-estabelecido pela norma ISO. Ver anexo "FOR-CD-01" elaborado pela consultoria LCG.	Sem investimento
Listar todos os critérios de avaliação do documento	José Vitor (COMERCIAL)	Enviado por e-mail no dia 15/03/2023	Comercial	Saber quais critérios devem estar listados na análise crítica	Pensar nos critérios para análise comercial	Sem investimento

Figura 14: Exemplo Plano de Ação 5W2H.  
 Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

## 5. RESULTADOS

Durante os cinco meses de consultoria, foram geradas 61 Iniciativas de Melhora Operacional (IMOs), das quais 50 já foram implementadas pela Ysmec (82%), conforme dispostas na figura 4 a seguir:

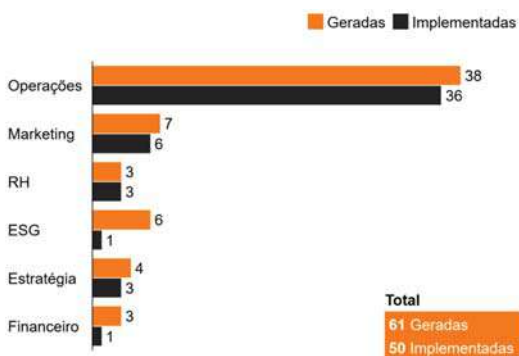


Figura 15: Quantidade de IMOs geradas e implementadas.  
 Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

Em termos práticos para a empresa, após o fim do período de consultoria a Ysmec apresentou um crescimento de 150%, passando de um para três clientes atendidos e de 8 para 18 colaboradores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Strong Business School trabalha nos Núcleos de Extensão ações conectadas com a sociedade incluindo empresas. Um dos Núcleos é a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN. A metodologia inovadora de ensino aplicada na disciplina representa um avanço no aprendizado. Conecta a academia com o mundo corporativo, ou seja, a teoria com a prática.

A seriedade na condução dos trabalhos com entregas assertivas, gerou uma relação de confiança e parceria junto as empresas. Nesta jornada da disciplina, de 2016 a 2023, foram trabalhadas cerca de cinquenta e cinco empresas e possui um pipeline de empresas para 2023.

A Consultoria Estratégica de Negócios obteve reconhecimento pela metodologia inovadora aplicada, o que resultou na obtenção de alguns prêmios. Recebeu em 2021 Menção Honrosa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério - 24ª edição. Prêmio Distingção 2022 Metodologia de Ensino Inovadora recebido da ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

A Consultoria foi agraciada pela Prefeitura de Santo André - São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento e Geração de Emprego, com o Prêmio Inovação nos anos de 2016 a 2022.

O trabalho desenvolvido pela consultoria Lighthouse Consulting Group para a Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda. teve como objetivo analisar e propor soluções para os Desafios/Dores apresentados pela empresa. A equipe estruturou os Desafios/Dores em seis Pilares Estratégicos apresentados na figura 1.

Durante o semestre a equipe de trabalho realizou onze reuniões online com toda a equipe e cinco visitas presenciais à sede da empresa.

Na visão da equipe, a dedicação e organização de todos para com a consultoria foram fatores determinantes para entregar um trabalho de excelência para a Ysmec.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2015. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. PR 2030. Rio de Janeiro, 2022.

BORNIA, Antônio César Bonina. Análise Gerencial de Custos. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

BRIGHAM, E. Fundamentos da moderna administração financeira. São Paulo: Campos, 1999.

CANTO, Eduardo Leite do. Plástico: bem supérfluo ou mal necessário? São Paulo: Moderna, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FALCONI, Vicente. TQC – Controle Total da Qualidade, 2.ed. Minas Gerais: INDG, 2004.

GITMAN, L.J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARION, J.C.. Análise das demonstrações contábeis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. FGV/USP. 2003, p. 3.

OLIVEIRA, S. T. Ferramentas para aprimoramento da qualidade. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

RAMOS, Fernando H. Empreendedores. Histórias de Sucesso. São Paulo: Saraiva, 2005.

SHIMP, Terence A. Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TOLEDO, F. de. Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1986.

WHEELER, Alina. Design de identidade da marca. Porto Alegre: Bookman, 2008.

# FACULDADE DE DIREITO



Estude na melhor faculdade  
da Região do ABC Paulista.



100% dos Professores  
Mestres e Doutores



90% de empregabilidade



Alunos têm salários 65%  
acima da média



Implementação de  
simuladores de sistemas  
do judiciário



Única com ênfase em  
negócios do Grande ABC



Faculdade recomendada  
pelo Guia Estadão



**Strong**  
Business School



## DICA DO ESPECIALISTA

**Autor:** Adm. Fernando Arias, Perito Judicial, Fundador da Pró-Perícia - [www.propericia.com.br](http://www.propericia.com.br)

### O QUE É PERÍCIA JUDICIAL?

A perícia judicial é uma atividade realizada por peritos especializados, designados pelo juiz, com o objetivo de esclarecer questões técnicas, científicas ou especializadas que estão em disputa em um processo judicial. Essas questões podem abranger diversos campos do conhecimento, como engenharia, medicina, contabilidade, psicologia, administração e outras áreas.

Os peritos judiciais são profissionais com conhecimentos específicos em uma determinada área. Eles são responsáveis por realizar investigações, análises e avaliações técnicas, utilizando métodos científicos e técnicas especializadas. O objetivo é fornecer um parecer técnico embasado e imparcial que possa auxiliar o juiz na tomada de decisões relacionadas ao caso.

A perícia judicial pode envolver a análise de evidências, a interpretação de documentos, a realização de testes, exames ou inspeções, dependendo da natureza da disputa e das questões em jogo. O perito judicial tem o dever de apresentar seu trabalho de forma clara, objetiva e fundamentada, visando contribuir para a justiça e a imparcialidade no processo judicial.

O resultado da perícia judicial é apresentado em um laudo pericial, que é um documento técnico elaborado pelo perito. O laudo contém as conclusões, fundamentos técnicos e científicos do perito, e serve como uma prova técnica no processo judicial. O laudo pericial pode ser utilizado para embasar as decisões do juiz, fornecendo informações especializadas sobre o assunto em questão.

Em resumo, a perícia judicial é uma atividade realizada por peritos especializados com o objetivo de fornecer um parecer técnico embasado e imparcial sobre questões técnicas, científicas ou especializadas que estão sendo debatidas em um processo judicial. Sua finalidade é contribuir para a justiça, fornecendo conhecimentos especializados para auxiliar na tomada de decisões judiciais.

Um grande Abraço,



# NORMAS

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE ARTIGOS

> **Publicação de artigos sobre administração, economia, contabilidade, publicidade e propaganda e áreas afins.**

> **Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).**

> **Os artigos deverão ser encaminhados para a Coordenação Editorial com as seguintes especificações:**

### Formatação:

> Folha: A4 (29,7 x 21 cm)

> Editor de texto: Word.

### Margens:

> Superior: 3 cm;

> Inferior: 2 cm;

> Esquerda: 3 cm;

> Direita: 2 cm.

### Fonte:

> Times New Roman ou Arial, tamanho 12.

### Parágrafo:

> Espaçamento entre linhas: 1,5; alinhamento justificado;

reco especial da primeira linha: 1,25.

### Texto: a primeira página do artigo deve conter:

> Título em maiúsculas e negrito;

> Nome completo do(s) autor(es);

> Nome completo do(s) orientador(es), se houver;

> Resumo em português, com cerca de 100 a 250 palavras, em único parágrafo, justificado, contendo campo de estudo, objetivo, método, resultado e conclusões;

> Até cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português;

> Em seguida, deve ser iniciado o texto do artigo.

### Referências:

> Apenas as citadas no texto. As referências completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

Outras normas para consulta: ABNT (NBR 6028, NBR 10520), IBGE (Normas de Apresentação Tabular) e o Manual de Normalização de Trabalhos Acadêmicos em: <http://www.esags.edu.br/biblioteca>

### Alguns exemplos:

#### Livro

#### Até 3 autores:

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe.

**Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

#### Mais de 3 autores indica-se o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.:

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de administração financeira.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

#### Capítulo de livro:

RODRIGUES, Sandro. Ontologia existencial e filosofia da existência. In: ROVIGHI, Sofia Vanni. **História da filosofia contemporânea:** do século XIX à neoescolástica. Tradução por Ana Pareschi Capovilla. São Paulo: Loyola, 1999. cap. 15, p. 397-412.

#### Artigo de revista:

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S. Estrutura social e criação de empresas. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 50, n.4, p. 432-446, out./nov./dez. 2015. Disponível em: < [http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1667](http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1667)>. Acesso em: 30 maio 2016.

#### Site:

ITAÚ. Home page. Disponível em: <<https://www.itau.com.br>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

#### CALEIRO, J. P. **EUA, China e Alemanha precisam consumir pelo resto do mundo.** Exame, 20 maio 2016. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/eua-china-e-alemanha-precisam-consumir-o-resto-do-mundo>>. Acesso em: 29 maio 2016.

#### Trabalho acadêmico:

PAULETTE, Walter. **Teoria dos caracteres para grupos finitos.** 1992. 126 f. Dissertação (Mestrado em Matemática)-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1992.

#### Figuras, gráficos e tabelas:

> Devem apresentar título na parte superior e fonte na parte inferior.

> A fonte deve constar na lista de referência.

#### Envio via e-mail para:

Endereço: [estudosenegocios@esags.edu.br](mailto:estudosenegocios@esags.edu.br)

Identificar no assunto: Revista STRONG ESAGS.

## **Cursos:**

- **Administração**
  - **Economia**
- **Ciências Contábeis**
- **Publicidade e Propaganda**
  - **Direito**

### **Unidade ABC**

Av. Industrial, 1455  
Bairro Jardim - Santo André/SP

[11] 4433.6161

### **Unidade Santos**

Av. Conselheiro Nébias, 175  
Paquetá - Santos/SP

[13] 2127.0003

[www.esags.edu.br](http://www.esags.edu.br)