

# DOM

VOLUME 5 | 2025

## PROJETOS INSPIRADORES

EDUCAÇÃO FINANCEIRA,  
GESTÃO E ESTRATÉGIA  
ORGANIZACIONAL E  
MODELOS DE NEGÓCIO E  
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



**FALE COM A DOM PROJETOS INSPIRADORES**

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

**EDITOR-EXECUTIVO**

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**EDITORIA E PRODUÇÃO**

Cintia Maria Lamounier Coelho

Áurea Helena Puga Ribeiro

Raquel Robbe

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**PROJETO GRÁFICO E REVISÃO**

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**IMAGENS**

Flaticon

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.





# EDITORIAL

Esta edição reúne projetos desenvolvidos no contexto dos programas de educação executiva da Fundação Dom Cabral, que refletem o compromisso da instituição em transformar conhecimento em prática e aprendizagem em valor para organizações e para a sociedade. São iniciativas que demonstram como gestores e equipes têm aplicado conceitos de estratégia, inovação e liderança para enfrentar desafios reais, com resultados que combinam rigor técnico, sensibilidade humana e impacto organizacional.

No eixo **Educação Financeira**, destacam-se propostas que unem tecnologia, inclusão e propósito para fortalecer a autonomia das pessoas e a responsabilidade social das empresas. Ao tratar da educação financeira como instrumento de bem-estar e produtividade, os projetos mostram que o desenvolvimento humano é também uma dimensão estratégica da gestão.

Em **Gestão e Estratégia Organizacional**, os artigos revelam como diferentes setores têm aprimorado sua governança, inteligência de negócios e capacidade de execução. Os projetos abordam desde modelos de gestão da inovação em institutos de tecnologia até estruturas comerciais e operacionais mais integradas, conectando propósito, desempenho e aprendizado contínuo.

Já em **Modelos de Negócio e Experiência do Cliente**, os trabalhos apresentados redesenhram produtos, serviços e jornadas de relacionamento, combinando hospitalidade, sustentabilidade e emoção. São iniciativas que mostram como a inovação centrada no cliente — e no ser humano — pode gerar valor consistente e relações duradouras.

Mais do que estudos sobre soluções empresariais, esta edição expressa o propósito comum que move todos os projetos: fazer da gestão uma prática de transformação, capaz de unir estratégia, experiência e educação em benefício das pessoas e das organizações.

Que esta leitura inspire novas ideias, conexões e aprendizados — e reforce a convicção de que o conhecimento, quando compartilhado e colocado em ação, é uma das mais poderosas formas de gerar valor.

**PAULO RESENDE**

Editor Executivo

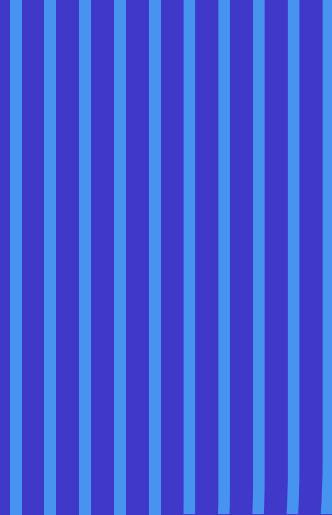
# SUMÁRIO

<b>EDUCAÇÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>5</b>
Educação Financeira e Acesso A Microcrédito: Inclusão Financeira para Mulheres Empreendedoras das Comunidades/Favelas .....	6
Liberté Financière: uma Plataforma De Educação Financeira para Contribuir com o Desafio Social das Empresas de Apoiar as Pessoas na Busca pelo Equilíbrio Financeiro .....	17
Atendimento Remoto e Crédito no Sicoob Três Fronteiras: Criando Valor e Satisfação para Cooperados e Demais Stakeholders.....	27
<b>GESTÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>36</b>
Governança e Gestão Estratégica da Inovação Aplicada ao Desenvolvimento de Negócios no Contexto de Institutos de Ciência d Tecnologia (ICT) Privados .....	37

Serviço de Inteligência para Gestão de Contratos de Gás .....	49
Transformando Estratégia em Ação: Comunicação e Engajamento na Operação .....	57
Reforço Estratégico da Área de Vendas da <i>Bloomin' Brands</i> .....	64
<b>MODELOS DE NEGÓCIO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....</b>	<b>71</b>
Ressignificando um Modelo de Negócio: Excelência no Atendimento a Pequenas Empresas .....	72
Pet Eternize – Ressignificação do Ritual de Despedida para Pets .....	82
Transformando o Processo Comercial em Experiência: o Novo Modelo de Valor da Flex BPO .....	91
Um Mapa para Ambidestria e Valor em Saúde: A Ambidestria Organizacional para a Competitividade Estratégica Baseada em Valor em uma Organização Pública de Saúde.....	99
O Produto Imobiliário Multipropriedade como Segunda Residência: uma Proposta de Excelência em Serviços e Experiência ao Cliente .....	111

# EDUCAÇÃO FINANCEIRA





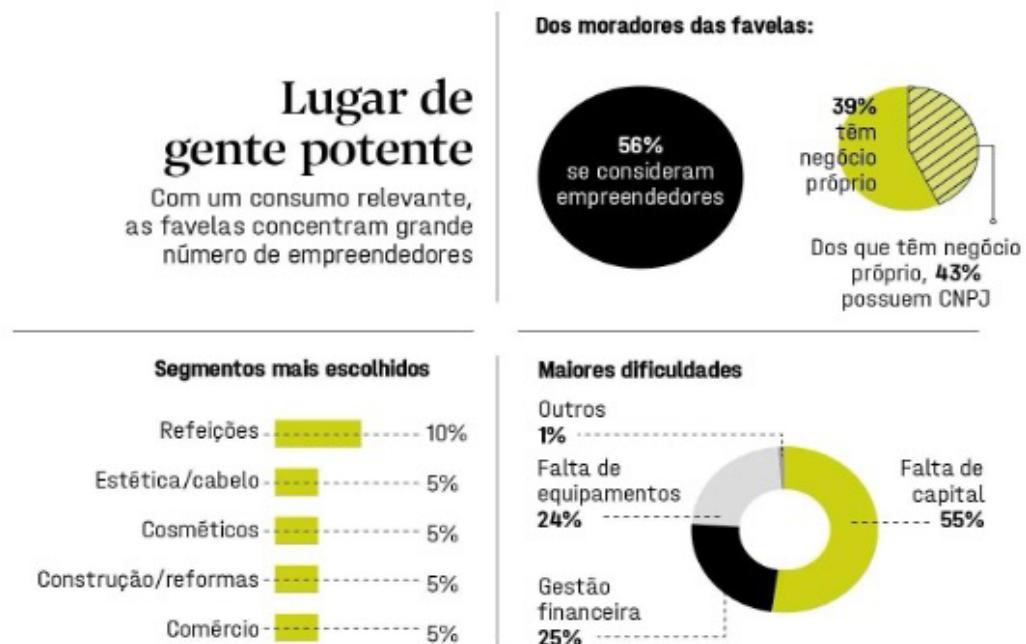
# EDUCAÇÃO FINANCEIRA E ACESSO A MICROCRÉDITO: INCLUSÃO FINANCEIRA PARA MULHERES EMPREENDEDORAS DAS COMUNIDADES/FAVELAS

**AUTORES:** ANDRÉA COZZI MACHADO, CLOÉ GOBBO DEDINI OMETTO DUARTE, DEBORAH CARDOSO BUENO DE BARROS, POLLIANE MARQUES SANTANA VILELA, WILLIAN APARECIDO DE MELO, MÁRCIO RABELO, EDUARDO MENICUCCI

Hoje, cerca de 13 milhões de brasileiros — aproximadamente 6% da população do país — vivem em favelas distribuídas por todas as regiões, com maior concentração em grandes centros como Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Recife e Belo Horizonte (IBGE, 2012; 2022). Nesses territórios, a vulnerabilidade estrutural e social é uma realidade cotidiana: a precariedade da infraestrutura, o acesso limitado à saúde e à educação e as altas taxas de analfabetismo — que variam de 8% a 15%, contra uma média nacional de 6,8% — reforçam o ciclo de exclusão social.

Entre os moradores dessas comunidades, as mulheres representam 52% da população e são responsáveis por cerca de 40% dos lares. Muitas delas assumem sozinhas o sustento da família, conciliando responsabilidades domésticas e trabalho em atividades informais, como serviços domésticos, vendas ambulantes e pequenos comércios locais. Segundo o Data Favela (2019), 61% dos negócios nas favelas são liderados por mulheres, o que evidencia seu protagonismo e papel estratégico no desenvolvimento dessas comunidades.

**FIGURA 1: EMPREENDEDORISMO, SEGMENTOS MAIS ESCOLHIDOS E PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS MORADORES DAS FAVELAS NO BRASIL.**



FONTE: ADAPTADO DE CAETANO E FILIPPE (2024)

## O DESAFIO

Nas favelas, as mulheres que escolhem o empreendedorismo como forma de subsistência enfrentam múltiplas barreiras que dificultam o crescimento e a consolidação de seus negócios. A ausência de capital inicial, o acesso restrito a recursos financeiros, a falta de garantias formais e a escassez de capacitação em gestão limitam a autonomia econômica e perpetuam o ciclo de vulnerabilidade. Muitas recorrem ao crédito informal, com juros elevados e prazos curtos, o que aumenta o risco de endividamento e inviabiliza o reinvestimento produtivo. Ao mesmo tempo, a falta de educação financeira impede o planejamento de médio e longo prazo e dificulta o uso estratégico dos recursos.

O desafio está em criar condições reais de inclusão financeira e educacional que permitam às mulheres das favelas expandir seus empreendimentos, gerar renda de forma sustentável e contribuir para o desenvolvimento econômico e social de suas comunidades.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo promover a inclusão financeira e o fortalecimento do empreendedorismo feminino nas favelas brasileiras, por meio do desenvolvimento de um programa que une educação financeira acessível e acesso responsável ao microcrédito.

A iniciativa busca criar condições para que mulheres em situação de vulnerabilidade adquiram conhecimento e autonomia na gestão de seus recursos, tornando-se protagonistas de seu próprio desenvolvimento econômico e social.

## A PROPOSTA

A proposta do projeto é a criação de um programa integrado de educação financeira e acesso ao microcrédito, voltado para mulheres empreendedoras residentes em favelas. Desenvolvido em parceria entre a Fundação Dom Cabral (FDC) e uma *fintech* inovadora, o programa busca aliar capacitação e inclusão financeira em uma mesma iniciativa.

O modelo prevê a oferta de formações acessíveis e contextualizadas, baseadas em metodologias ativas de ensino, como gamificação e aprendizagem baseada em projetos, que favorecem o engajamento e a aplicação prática do conhecimento na rotina das empreendedoras.

Como parte da solução, o projeto propõe a implantação de espaços de *coworking* dentro das comunidades, concebidos como ambientes seguros, acolhedores e colaborativos. Esses espaços funcionam como centros de aprendizado, mentoria e suporte contínuo, permitindo a troca de experiências, o acompanhamento técnico e o fortalecimento das redes locais de empreendedorismo.

A proposta também contempla a articulação de um ecossistema de apoio, envolvendo parcerias com organizações comunitárias e instituições financeiras, para garantir que o microcrédito seja acompanhado de orientação e acompanhamento permanentes. Essa estrutura integrada pretende aproximar o crédito da realidade das mulheres das favelas, promovendo aprendizado, autonomia e desenvolvimento econômico sustentável.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A proposta do projeto é sustentada por metodologias ativas de ensino e aprendizagem, que colocam as participantes no centro do processo e valorizam a construção autônoma do conhecimento.

Entre as referências que fundamentam o programa estão a Aprendizagem Baseada em Projetos (Project-Based Learning – PBL), que conecta teoria e prática por meio da solução de desafios reais (Thomas, 2000); a Aprendizagem Colaborativa, que reforça a troca de experiências e o aprendizado coletivo (Bruffee, 1999; Gokhale, 1995); a Gamificação, que torna o processo mais envolvente e favorece a fixação do conteúdo (Caponetto, Earp & Ott, 2014; Lee & Hammer, 2011); e a Sala de Aula Invertida (Flipped Classroom), que inverte a lógica tradicional de ensino e utiliza o tempo de encontro para discutir e aplicar o conhecimento adquirido (Bergmann & Sams, 2012).

### CENTRO SOCIAL CARDEAL DOM SERAFIM

O Centro Social Cardeal Dom Serafim é uma iniciativa da Fundação Dom Cabral (FDC) criada para ampliar o impacto social da instituição por meio da educação empreendedora e da promoção da equidade. Desde 2023, o Centro atua como um laboratório social da FDC, desenvolvendo programas voltados a grupos historicamente marginalizados e transformando o conhecimento em ferramenta de inclusão.

Entre seus programas, destaca-se o Pra>Frente, voltado para o desenvolvimento de competências empreendedoras em pessoas em situação de vulnerabilidade. A iniciativa combina conteúdos práticos, linguagem acessível e tecnologia de baixo consumo de dados, disponibilizados por meio da plataforma *Streaming do Empreendedor*, que oferece vídeos, podcasts, e-books e quizzes adaptados à realidade dos usuários.

Um diferencial do programa é a atuação dos Decoladores — mentores voluntários capacitados pela FDC — que acompanham os empreendedores ao longo de suas jornadas, oferecendo orientação e apoio contínuo. Essa metodologia, centrada no protagonismo e no aprendizado aplicado, reflete a expertise da FDC em aliar formação, tecnologia e mentoria para promover autonomia e geração de renda.

A experiência do Centro Social e do programa *Pra>Frente* serve como base estruturante para o projeto, garantindo que a proposta se apoie em práticas

testadas e em um ecossistema sólido de apoio. Assim, o Centro reafirma o compromisso da FDC em transformar a educação em inclusão social, fortalecendo o empreendedorismo popular nas comunidades mais vulneráveis.

## MODELO CONCEITUAL

O modelo conceitual estrutura-se em cinco pilares interdependentes:

**Educação Financeira** é o eixo central do modelo, promovendo o empoderamento das mulheres por meio do conhecimento. Os conteúdos abordam desde noções básicas de orçamento e poupança até temas de planejamento e investimento, utilizando metodologias ativas — como aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem colaborativa, sala de aula invertida e gamificação — adaptadas à realidade local.

**Inclusão Financeira** constitui o objetivo final do projeto, ao facilitar o acesso ao microcrédito com condições justas e acompanhamento técnico. O uso de tecnologias acessíveis garante que os serviços e a educação financeira alcancem também mulheres com diferentes níveis de letramento.

**Parcerias Estratégicas** ampliam o alcance e a sustentabilidade da iniciativa. A colaboração entre a FDC, *fintechs*, instituições financeiras, empresas e órgãos públicos cria um ecossistema de apoio integrado, que combina conhecimento, recursos e tecnologia.

**Construção Conjunta** assegura que o programa seja desenvolvido junto ao público-alvo, ouvindo as empreendedoras e incorporando suas experiências. Essa abordagem participativa garante soluções aderentes às suas realidades e fortalece o sentimento de pertencimento.

**Engajamento** é promovido por uma comunicação clara e inclusiva e pela criação de uma comunidade de apoio entre as participantes. O microcrédito é vinculado à participação ativa, reforçando o aprendizado e estimulando o progresso contínuo das empreendedoras em sua jornada financeira.

**FIGURA 2: PILARES DO MODELO CONCEITUAL**



FONTE: AUTORES (2024).

### BENCHMARKING

Ainda são poucas as instituições que implementam estratégias eficazes de inclusão financeira e capacitação empreendedora em comunidades vulneráveis. As experiências analisadas em organizações como o Consulado da Mulher, o Instituto Natura e o G10 Bank, em parceria com a Dock, destacam práticas que inspiram o projeto:

- Educação prática e acessível, combinando teoria e aplicação imediata.
- Mentoria e acompanhamento contínuos, que reforçam o engajamento e a retenção.
- Parcerias estratégicas entre empresas, universidades e fintechs, que ampliam recursos e impacto.
- Uso de tecnologia acessível, com plataformas digitais de baixo consumo e linguagem simples.
- Foco em resultados sustentáveis, acompanhando indicadores concretos de impacto.

## ETAPAS

O modelo será implantado em três fases complementares, garantindo acompanhamento contínuo e ajustes em tempo real.

### **Fase 1 – Planejamento e Desenvolvimento (6 meses)**

Esta fase concentra o desenho detalhado do programa e a preparação da infraestrutura necessária. Serão definidas metas mensuráveis, como número de mulheres alcançadas, níveis de engajamento e indicadores de impacto socioeconômico. Um levantamento de campo permitirá compreender as necessidades reais das empreendedoras, orientando a elaboração de materiais didáticos adaptados à linguagem e ao cotidiano das comunidades. Também serão firmadas parcerias estratégicas com *fintechs*, ONGs e empresas de tecnologia, além de capacitar facilitadores locais nas metodologias participativas. O processo inclui testes piloto e sessões de feedback para ajustar conteúdos e ferramentas antes da execução.

### **Fase 2 – Execução (12 meses)**

Durante a execução, o programa aplicará metodologias ativas de ensino, como gamificação e aprendizagem colaborativa, combinando atividades presenciais e digitais. Serão criados espaços de *coworking* nas favelas, equipados com *wi-fi*, computadores e recursos de apoio, para oferecer oficinas, mentorias e treinamentos práticos. Esses espaços funcionarão como polos de aprendizagem e integração, promovendo campanhas de conscientização financeira, eventos de *networking* e atividades que incentivem o uso responsável do crédito e o fortalecimento dos negócios locais. O monitoramento contínuo permitirá ajustes em tempo real e garantirá que as participantes estejam aplicando efetivamente o que aprendem.

### **Fase 3 – Monitoramento e Avaliação (6 meses)**

A última etapa garantirá a avaliação dos resultados e a consolidação das melhorias. Serão aplicados questionários, entrevistas e análises de dados quantitativos para medir o avanço em alfabetização financeira e acesso ao crédito. O feedback das participantes orientará as adaptações do programa, fortalecendo a sustentabilidade e a escalabilidade do modelo.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

A principal inovação do projeto está na integração entre educação financeira, microcrédito e tecnologia acessível, articulando capacitação, suporte e crédito em um modelo único de inclusão produtiva para mulheres das favelas.

O uso de metodologias ativas de aprendizagem — como aprendizagem baseada em projetos, sala de aula invertida e gamificação — torna o conteúdo mais dinâmico e relevante. Essas abordagens foram adaptadas à realidade social e cultural das participantes, permitindo que o aprendizado se converta em ação prática e imediata na gestão de seus negócios. A gamificação funciona como ferramenta de engajamento e motivação, enquanto a aprendizagem baseada em projetos estimula a resolução de desafios reais das empreendedoras.

Outro diferencial é a personalização da formação e o suporte contínuo oferecido às participantes. A atuação da Fundação Dom Cabral como parceira executora garante excelência metodológica, enquanto as parcerias com *fintechs* possibilitam o uso de tecnologia de baixo consumo de dados, acessível mesmo para mulheres com menor nível de letramento. Essa combinação é sustentada por um ecossistema colaborativo que une mentoria, aconselhamento, *networking* e espaços de *coworking* nas comunidades, garantindo que o aprendizado não se encerre na capacitação inicial, mas evolua para autonomia, geração de renda e fortalecimento das redes locais de empreendedorismo.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

O impacto do programa será mensurado por meio de indicadores quantitativos e qualitativos que permitam avaliar a eficácia das ações, a evolução das participantes e o alcance dos objetivos propostos.

### 1. Educação financeira

- Taxa de conclusão dos cursos e participação nas atividades educativas.
- Engajamento digital, medido pela interação em plataformas como *WhatsApp* e aplicativos móveis.
- Feedback das participantes sobre clareza e aplicabilidade dos conteúdos.

### 2. Inclusão financeira

- Percentual de mulheres que abrem contas bancárias após o programa.
- Número de solicitações e concessões de microcrédito.

- Uso de ferramentas financeiras digitais, avaliando a adoção de aplicativos e serviços online.

### **3. Impacto social**

- Satisfação geral das participantes, medida por pesquisas pós-programa.
- Mudanças no comportamento financeiro, como aumento de poupança e melhor controle de gastos.
- Engajamento em redes de apoio e *networking* criadas durante o programa.

### **4. Parcerias e operação**

- Número de eventos e workshops realizados em parceria.
- Frequência e qualidade das interações com mentores voluntários.
- Uso dos espaços de *coworking* e pontos de *wi-fi* gratuitos, monitorando eficiência da infraestrutura.

### **5. Sustentabilidade e continuidade**

- Participação contínua em programas de mentoria.
- Crescimento dos negócios, medido por aumento de clientes e expansão das atividades.
- Elaboração de relatórios de impacto com dados, infográficos e histórias de sucesso, utilizados para atrair novos parceiros e garantir a sustentabilidade do programa.

Esses indicadores serão acompanhados de forma sistemática, com relatórios periódicos e planos de ajuste baseados em dados e feedback das participantes, assegurando que o programa se mantenha relevante, mensurável e capaz de gerar impacto econômico e social duradouro.

## **LIÇÕES APRENDIDAS**

O desenvolvimento do projeto trouxe aprendizados relevantes sobre os desafios e condições necessárias para que iniciativas de inclusão financeira e capacitação empreendedora alcancem resultados reais em comunidades vulneráveis.

Um dos principais aprendizados foi a importância de compreender profundamente o contexto local antes da implementação. Questões como o baixo nível de letramento, a falta de tempo das participantes devido às múltiplas respon-

sabilidades e a desconfiança inicial em relação a instituições financeiras exigem abordagens personalizadas e comunicação contínua.

Também se destacou o valor de ouvir as próprias mulheres empreendedoras durante o desenho do programa. A construção participativa mostrou-se essencial para adaptar a linguagem, os exemplos e a metodologia, tornando o conteúdo mais próximo da realidade das favelas e aumentando as chances de engajamento.

Durante a fase de pesquisa e *benchmarking*, observou-se o papel fundamental das *fintechs* na ampliação da inclusão financeira, especialmente para públicos historicamente excluídos, como as mulheres. O uso de tecnologia acessível, interfaces simples e produtos personalizados mostrou-se determinante para reduzir barreiras e tornar o sistema financeiro mais inclusivo e justo. Esse aprendizado reforça a necessidade de que educação e tecnologia caminhem juntas no processo de empoderamento econômico.

Outro ponto crítico identificado é a necessidade de logística adequada e infraestrutura segura para os espaços de *coworking*, o que requer parcerias locais e articulação com lideranças comunitárias. Esses espaços devem ser acolhedores e funcionais para se tornarem polos de confiança e colaboração.

Por outro lado, o processo confirmou a força das parcerias institucionais. A integração entre academia, tecnologia e ação social demonstrou grande potencial para criar soluções inovadoras e sustentáveis, desde que acompanhada de um modelo de governança claro e participativo.

Essas lições reforçam que o sucesso do programa depende tanto do projeto técnico e financeiro quanto da construção de vínculos de confiança e pertencimento, fatores decisivos para transformar capacitação em impacto social duradouro.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Investir em formação financeira e digital não é ação social pontual — é estratégia de longo prazo. A capacitação financeira amplia a autonomia, reduz a inadimplência e fortalece economias locais, gerando retorno tangível para empresas e comunidades.

A inclusão produtiva feminina é uma das maiores fontes de crescimento subutilizadas. Programas de crédito, capacitação e apoio técnico direcionados às mulheres podem multiplicar o impacto econômico e social de forma exponencial.

Simplificar processos, reduzir burocracias e facilitar o acesso a mercados são fatores críticos para o crescimento de pequenos negócios. Microempreendedores não precisam apenas de crédito, mas de condições reais para operar e expandir.

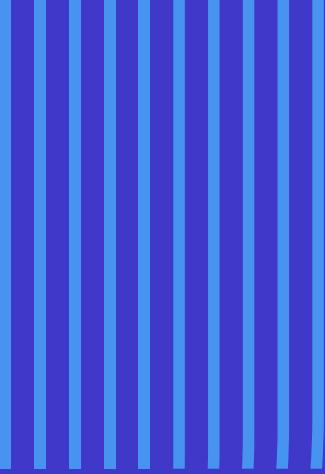
As soluções digitais têm poder transformador quando simplificam o acesso. Aplicativos de baixo consumo de dados, interfaces intuitivas e suporte humano podem ser mais inclusivos do que plataformas complexas que ampliam desigualdades.

O impacto duradouro nasce da cooperação entre empresas, governos e organizações sociais. Parcerias público-privadas e redes locais fortalecem o empreendedorismo e garantem sustentabilidade mesmo após o encerramento de programas pontuais.

Indicadores sociais e econômicos devem integrar a agenda executiva. Medir alfabetização financeira, geração de renda e acesso ao crédito com o mesmo rigor de métricas financeiras é o que diferencia propósito de performance.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Bergmann, J., & Sams, A. (2012). *Flip your classroom: Reach every student in every class every day*. International Society for Technology in Education.
- Bruffee, K. A. (1999). *Collaborative learning: Higher education, interdependence, and the authority of knowledge*. Johns Hopkins University Press.
- Caponetto, I., Earp, J. P., & Ott, M. (2014). Gamification and education: A literature review. In *Proceedings of the European Conference on Games Based Learning (ECGBL)* (pp. 50–57). Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Gokhale, A. A. (1995). Collaborative learning enhances critical thinking. *Journal of Technology Education*, 7(1), 22–30. <https://doi.org/10.21061/jte.v7i1.a.2>
- Lee, J. J., & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, how, why bother? *Academic Exchange Quarterly*, 15(2), 1–5.
- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. The Autodesk Foundation.



# LIBERTÉ FINANCIÈRE: UMA PLATAFORMA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA CONTRIBUIR COM O DESAFIO SOCIAL DAS EMPRESAS DE APOIAR AS PESSOAS NA BUSCA PELO EQUILÍBRIO FINANCEIRO

**AUTORES:** DENIS PAIM, FERNANDO BARRETO, JACKSON GERMER, RICARDO AMORIM,  
EDUARDO MENICUCCI

As transformações sociais e econômicas das últimas décadas vêm tornando o ambiente corporativo cada vez mais complexo e desafiador. A pressão constante por resultados convive com a crescente demanda por propósito e bem-estar nas organizações, especialmente em um cenário em que o equilíbrio entre desempenho e responsabilidade social se tornou essencial. Nesse contexto, a pauta ESG (*Environmental, Social and Governance* — Ambiental, Social e Governança), especialmente em sua dimensão social, ganha relevância ao propor que o sucesso empresarial esteja vinculado ao cuidado com as pessoas.

Entre os fatores que influenciam diretamente o bem-estar dos colaboradores, o estresse financeiro e a falta de educação econômica básica destacam-se como temas críticos. A ausência de preparo para lidar com finanças pessoais tem impacto direto sobre a saúde mental, o engajamento e a produtividade. Entender e tratar essas questões representa um passo importante para fortalecer o equilíbrio entre eficiência e cuidado humano nas empresas brasileiras.

## O DESAFIO

O ambiente corporativo contemporâneo é marcado por metas exigentes e uma pressão crescente por resultados, o que amplia a preocupação das empresas com a saúde mental de seus colaboradores. Contudo, grande parte desse estresse não se origina apenas no trabalho, mas nas próprias dificuldades financeiras enfrentadas pelos profissionais.

A baixa educação financeira e o reduzido hábito de poupança fazem com que muitos trabalhadores vivam sob tensão com seus orçamentos pessoais. Dados do IBGE (2021) mostram que grande parte dos brasileiros — especialmente aqueles com renda de até cinco salários mínimos — ainda tem acesso limitado a consultoria e educação financeira, o que amplia desigualdades e compromete o planejamento de longo prazo. O Banco Mundial (2021) indica que apenas 4% dos brasileiros pouparam para o futuro, enquanto sete em cada dez gastam mais do que ganham (*Valor Investe*, 2021). Essa instabilidade repercute no ambiente organizacional: colaboradores preocupados com dívidas e insegurança econômica tendem a apresentar queda de produtividade, absenteísmo e níveis mais altos de ansiedade. A pesquisa da BlackRock (*InfoMoney*, 2019) revela que o dinheiro é o principal fator de estresse para 56% das pessoas, afetando diretamente seu bem-estar e desempenho profissional.

Além disso, o envelhecimento populacional e a redução da força de trabalho ativa adicionam uma nova camada de complexidade. A pressão sobre os sistemas previdenciários e de saúde evidencia a necessidade de estimular o planejamento financeiro de longo prazo. Em um país que envelhece rapidamente e enfrenta limitações na sustentabilidade da previdência pública, a falta de preparo financeiro individual tende a agravar desigualdades e comprometer a segurança das gerações futuras.

Diante desse cenário, o desafio das empresas e, especialmente, das áreas de Recursos Humanos é reconhecer que educação financeira e saúde mental estão profundamente interligadas. Promover o aprendizado sobre finanças pessoais, incentivar o planejamento futuro e oferecer suporte emocional tornam-se estratégias essenciais para reduzir o estresse, fortalecer o engajamento e alinhar o cuidado com as pessoas aos princípios do ESG.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo avaliar a viabilidade de uma plataforma digital gamificada, composta por aplicativo e jogo educativo, voltada à educação financeira e ao bem-estar emocional. A proposta busca reduzir o estresse financeiro e fortalecer a produtividade e o engajamento nas empresas, demonstrando, de forma prática e mensurável, que o equilíbrio financeiro dos colaboradores gera benefícios mútuos: melhora o clima organizacional, reduz o *turnover* e alinha as organizações às práticas ESG.

Além de analisar o potencial de adoção e o impacto econômico da solução, o projeto procura compreender como a educação financeira pode ser incorporada às políticas de gestão de pessoas e responsabilidade social das empresas, tornando-se um instrumento de desenvolvimento humano e de sustentabilidade corporativa.

## A PROPOSTA

O projeto propõe a criação de uma plataforma digital de impacto social, estruturada em formato de aplicativo gamificado e lúdico, com o objetivo de promover a educação financeira de forma acessível, interativa e escalável. A escolha pelo ambiente móvel baseia-se em dados da 32ª Pesquisa Anual de Uso de TI (Meirelles, 2021), que aponta a existência de mais de 440 milhões de dispositivos digitais no Brasil, sendo 53% *smartphones* — número que supera a população total do país. Essa realidade confirma a viabilidade e o alcance de uma solução centrada no celular, tornando o aplicativo não apenas uma opção tecnológica, mas uma estratégia efetiva de inclusão e penetração social.

A plataforma será direcionada inicialmente às empresas e suas áreas de Recursos Humanos, que poderão disponibilizar o aplicativo aos colaboradores como ferramenta de desenvolvimento pessoal e apoio à gestão financeira. O app consolida uma jornada individual, na qual cada usuário define metas, sonhos e objetivos pessoais, estimulando o autoconhecimento e o planejamento financeiro. Paralelamente, o projeto prevê a expansão da base de usuários para o público pessoa física, ampliando o alcance da educação financeira e disseminando o conhecimento sobre finanças e investimentos de forma democrática.

Do ponto de vista tecnológico, o negócio será desenvolvido em um ambiente digital nativo em nuvem (*cloud*), garantindo escalabilidade, segurança e sustentabilidade operacional — fatores amplamente reconhecidos no mercado de tecno-

logia como essenciais para a longevidade e o crescimento de *startups* digitais. A proposta comercial segue o modelo *LaaS* (*License as a Service*), no qual o acesso ao conteúdo e às funcionalidades do aplicativo ocorre por meio de uma assinatura mensal. Essa estrutura garante previsibilidade de receita, permite atualizações contínuas de conteúdo e recursos e assegura flexibilidade e valor agregado tanto para os usuários quanto para as empresas.

Além de seu potencial educativo, a proposta possui forte apelo social, o que a torna atrativa para investidores e parceiros interessados em iniciativas de impacto positivo. Essa característica amplia a capacidade de escalar o projeto, consolidando-o como uma solução que combina propósito, inovação e sustentabilidade financeira.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

O desenvolvimento do projeto baseou-se em uma combinação de pesquisa bibliográfica, entrevistas com especialistas do setor de tecnologia e *fintechs*, e análise de mercado de aplicativos com propostas semelhantes. Essa abordagem permitiu estruturar um modelo metodológico sólido, sustentado por práticas de inovação e gestão aplicadas ao ambiente digital.

## BASES CONCEITUAIS

A análise SWOT possibilitou identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do projeto, orientando a mitigação de riscos e a identificação de vantagens competitivas. O *Business Model Canvas* foi essencial para estruturar a lógica de criação de valor, integrando a proposta social da plataforma à sua viabilidade comercial, contemplando parceiros-chave, atividades centrais, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas.

A WBS (*Work Breakdown Structure*) detalhou o escopo e as entregas do projeto, enquanto a Matriz de *Stakeholders* mapeou o nível de interesse e influência dos atores envolvidos, permitindo planejar comunicações e engajamento de forma estratégica.

No campo metodológico, o desenvolvimento seguiu os princípios das metodologias ágeis, amplamente utilizadas em projetos de software e inovação digital. Essa abordagem permitiu entregas incrementais, com foco em valor a cada ciclo (*sprint*), priorizando interações humanas e adaptação contínua conforme os valo-

res do Manifesto Ágil. Essa filosofia, típica das *startups* tecnológicas, apoia-se em ciclos curtos de testar, aprender e ajustar rapidamente, garantindo que o produto evolua de forma dinâmica, alinhada às expectativas dos usuários e às tendências de mercado.

### BENCHMARKING

O *benchmarking* teve como objetivo compreender o mercado de educação financeira digital, analisando aplicativos, games e plataformas voltadas à inclusão financeira. As pesquisas identificaram vários modelos de negócio relevantes, confirmado o alto potencial de atuação nesse segmento. De forma geral, a análise evidenciou que o mercado brasileiro apresenta forte concorrência e rápida disruptão, mas ainda mantém nichos pouco explorados, especialmente nas classes B, C e D, onde o acesso a educadores e consultores financeiros é restrito (IBGE, 2021).

Entre as referências estudadas, destacam-se:

- **Pilla Poupe** apresentou o modelo mais próximo ao proposto neste projeto, ao oferecer soluções corporativas voltadas à melhoria da saúde financeira de colaboradores. A plataforma disponibiliza planejamento financeiro personalizado, diagnóstico individual, antecipação de salário e orientação em investimentos, voltando-se especialmente ao público com renda de até cinco salários mínimos.
- **Tindin** atua em duas frentes: Tindin Escola, um ambiente virtual de aprendizagem voltado a instituições de ensino, e Tindin Família, aplicativo de educação financeira infantojuvenil que integra mesada educativa, tarefas, marketplace e carteira digital, reforçando a relevância da gamificação e da experiência do usuário.
- **Meu Bolso**, da FEBRABAN, oferece conteúdos educativos em formato de missões e etapas, abordando desde a organização financeira pessoal até investimentos, promovendo o aumento do conhecimento financeiro de forma progressiva.

### ETAPAS

O projeto foi estruturado em duas fases operacionais principais, definidas para equilibrar viabilidade financeira, escalabilidade tecnológica e engajamento do usuário.

- Fase Operacional 1 – Aplicativo Corporativo: Lançamento do aplicativo de educação financeira voltado às empresas e seus departamentos de Recursos Humanos, com foco em colaboradores. Essa etapa permitirá validar a proposta de valor, mensurar o impacto nos indicadores de bem-estar e produtividade, e consolidar uma base inicial de usuários.
- Fase Operacional 2 – Game Gamificado: Evolução do produto para um modelo totalmente gamificado, com jornadas personalizadas, avatares e fases interativas, disponível para download nas plataformas Android e iOS. O formato de jogo amplia o engajamento, promove aprendizado contínuo e consolida a experiência de planejamento financeiro como um hábito diário.

## IMPLEMENTAÇÃO

A implementação seguirá uma lógica incremental e orientada à experiência do usuário, com estratégias de ativação e desativação planejadas para garantir engajamento contínuo.

Ações de ativação:

- Educação e conscientização financeira como eixo central da jornada.
- Recompensas e reconhecimento a cada fase concluída.
- Personalização com base em um “gêmeo digital” do usuário, integrando dados reais e metas individuais.

Ações de retenção e prevenção de evasão:

- Criação de barreiras de saída (como perda de recompensas e funcionalidades).
- Integração com ecossistemas de parceiros e serviços complementares, gerando valor acumulado dentro da plataforma.
- Evolução constante do aplicativo, incorporando novas funcionalidades, parcerias e recursos conectados às tendências tecnológicas emergentes — como o metaverso, moedas digitais e NFTs, fortalecendo o engajamento e o valor percebido pelos usuários.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

O projeto se diferencia pela integração entre tecnologia, educação e impacto social, reposicionando a educação financeira como um instrumento de bem-estar e produtividade. Diferentemente de iniciativas tradicionais, o projeto utiliza uma

abordagem que combina aprendizado prático, gamificação e inteligência de dados para transformar o comportamento financeiro dos usuários.

- **Abordagem gamificada:** o aprendizado é estruturado como uma jornada interativa, com desafios, recompensas e feedbacks em tempo real, estimulando o engajamento e a retenção do conteúdo.
- **Integração entre educação e tecnologia:** o aplicativo une aprendizado e prática em uma única plataforma digital, combinando app e game para tornar o tema mais acessível e envolvente.
- **Gêmeo digital financeiro:** a criação de um perfil virtual personalizado permite refletir o comportamento real do usuário e oferecer recomendações sob medida, simulando cenários financeiros e promovendo autoconecimento.
- **Educação financeira como benefício corporativo:** o projeto reposiciona o tema dentro das políticas de bem-estar e responsabilidade social, conectando-o às práticas ESG e ao fortalecimento da cultura organizacional.
- **Modelo escalável e sustentável:** desenvolvido em ambiente *cloud* e baseado no formato *License as a Service (LaaS)*, o negócio equilibra propósito social e viabilidade econômica, possibilitando atualização contínua de conteúdos e funcionalidades.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Em plataformas tecnológicas, o diferencial competitivo está diretamente relacionado à qualidade das funcionalidades, à frequência de lançamentos e à experiência do usuário. Por isso, o projeto adota um modelo de entregas contínuas (*sprints*), sustentado por ciclos de aprimoramento baseados em dados e feedbacks coletados em tempo real. Esse processo garante evolução constante, engajamento ativo e alinhamento entre proposta de valor e comportamento dos usuários.

Para monitorar o desempenho, foram definidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) que abrangem aspectos operacionais, financeiros e de impacto social:

### 1. Indicadores de engajamento e uso

- Número de downloads e instalações do aplicativo.
- Volume de usuários ativos e frequência de acesso.
- Interação com funcionalidades (tempo médio de uso e taxa de retorno).

- Satisfação e feedbacks dos usuários, utilizados como insumo para melhorias nas versões seguintes.

## 2. Indicadores financeiros

- **Payback:** tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado.
- **TMA (Taxa mínima de atratividade):** rentabilidade mínima comparada a alternativas de risco inferior.
- **VPL (Valor Presente Líquido):** valor descontado dos fluxos de caixa futuros pela TMA.
- **TIR (Taxa Interna de Retorno):** rentabilidade própria do projeto, considerada viável quando  $TIR > TMA$ .

## 3. Indicadores de impacto social e corporativo

- Ampliação do conhecimento financeiro básico da população, com foco em classes B, C e D.
- Redução do estresse financeiro e aumento do bem-estar individual e emocional.
- Melhora nos índices corporativos de produtividade, engajamento e retenção de talentos.
- Fortalecimento da aderência das empresas às práticas ESG e de reputação institucional.

Além dos indicadores formais, espera-se que a plataforma gere impactos econômicos e sociais complementares, como o aumento da renda disponível, o controle financeiro mais consciente, a redução de dívidas e o incentivo à poupança. No ambiente corporativo, esses efeitos devem se traduzir em maior produtividade e retenção de talentos, enquanto, do ponto de vista de mercado, o projeto representa uma oportunidade estratégica em um setor de educação financeira em expansão, ainda incipiente no Brasil, mas com elevado potencial de crescimento e impacto social positivo.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O desenvolvimento do projeto permitiu identificar fatores críticos para sua implementação e sustentabilidade futura. Entre os principais aprendizados destacam-se:

- A importância da arquitetura tecnológica escalável: o uso de soluções em nuvem (*cloud computing*) e metodologias ágeis é essencial para garantir flexibilidade, segurança e evolução contínua do aplicativo, permitindo ciclos curtos de entrega, testes rápidos e aprimoramentos sucessivos.
- O cumprimento rigoroso da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): como a plataforma lida com informações pessoais sensíveis, será indispensável obter consentimento explícito dos usuários, restringir o acesso interno e adotar protocolos de segurança robustos. O não cumprimento da LGPD pode gerar multas de até 2% do faturamento anual e comprometer a credibilidade do negócio.
- O potencial estratégico do *Open Banking*: a regulamentação conduzida pelo Banco Central cria oportunidade de integração com instituições financeiras e *fintechs*, permitindo que o aplicativo ofereça produtos personalizados e amplie o valor agregado aos usuários.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

O uso de ambientes em nuvem e metodologias ágeis permite testar hipóteses com baixo custo, aprender rápido e corrigir rotas com segurança operacional.

Em negócios baseados em informação, conformidade com a LGPD é um diferencial competitivo. Incorporar a privacidade desde o design do produto fortalece a confiança do usuário e a credibilidade junto a parceiros e investidores.

Entender a regulação e antecipar tendências pode transformar exigências legais em vantagem estratégica.

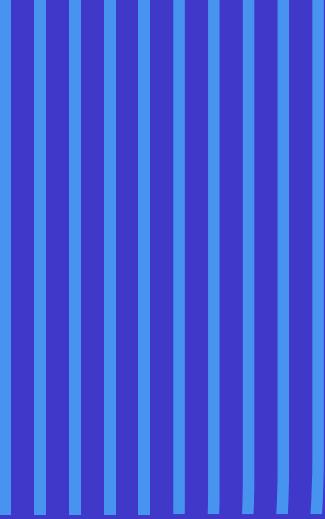
Estruturas como o modelo *LaaS* (*License as a Service*) e parcerias corporativas permitem escalar impacto sem comprometer a autossuficiência financeira do empreendimento.

Ferramentas como gamificação e personalização da jornada reforçam a retenção e a motivação do usuário.

Oferecer soluções de educação financeira como benefício corporativo conecta responsabilidade social e resultados tangíveis.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- InfoMoney. (2019). *Dinheiro é o fator que mais causa estresse para 56% das pessoas, revela pesquisa da BlackRock*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/patrocinados/blackrock/dinheiro-e-o-fator-que-maiscausa-estresse-para-56-das-pessoas-revela-pesquisa-da-blackrock>
- Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná (FETEC-PR). (2021). *Educação financeira e equívocos de economistas especialistas*. Disponível em: <http://www.fetecpr.org.br/educacao-financeira-e-equivocos-deeconomistas-especialistas>
- Meirelles, F. (2021, maio). *32ª Pesquisa Anual de Uso de TI*. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP). Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>
- Valor Investe. (2021, agosto 2). *Você ganha mais do que gasta? Sete em cada dez brasileiros não, mostra pesquisa*. Globo.com. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2021/08/02/voce-ganha-mais-do-que-gasta-sete-em-cada-10-brasileirosnao-mostra-pesquisa.ghtml>



# ATENDIMENTO REMOTO E CRÉDITO NO SICOOB TRÊS FRONTEIRAS: CRIANDO VALOR E SATISFAÇÃO PARA COOPERADOS E DEMAIS STAKEHOLDERS

**AUTORES:** AFONSO CELSO VIAES THOMÉ, LISLAINE MARESSA DE ABREU NASCIMENTO, LUCIANA ZANCANARO KOLBEN, JEFERSON CONTINENTINO PINTO, EDUARDO PENNA DE SÁ

Nos últimos anos, o sistema financeiro brasileiro passou por transformações profundas. A ampla digitalização e a popularização dos serviços bancários tornaram os produtos e soluções cada vez mais semelhantes entre si — o que acabou por transformar o setor em um mercado de *commodities*. Praticamente todas as instituições oferecem contas digitais, cartões, investimentos e financiamentos com condições muito próximas. Nesse cenário, a qualidade do atendimento e a capacidade de construir relacionamentos de confiança emergem como os principais diferenciais competitivos.

Paralelamente, as cooperativas de crédito vêm ganhando relevância e consolidando-se como uma alternativa sólida aos bancos tradicionais. De acordo com o Banco Central, o número de cooperativas e de cooperados cresce de forma consistente, impulsionado pela presença em municípios menores e regiões que frequentemente não contam com agências bancárias convencionais. Esse movimento reflete o modelo de negócios cooperativista, baseado no reinvestimento local dos resultados e na geração de valor compartilhado com a comunidade.

Além de oferecer condições financeiras atrativas, as cooperativas destacam-se pela proximidade com os cooperados e por um atendimento que considera as necessidades reais de cada pessoa. Esse atendimento vai além do auxílio operacional: envolve um compromisso genuíno com a educação financeira, fortalecendo vínculos de confiança e pertencimento que consolidam o engajamento e a fidelidade dos cooperados.

Outro aspecto determinante é a digitalização dos serviços financeiros, que transformou a forma como as cooperativas se relacionam com seus públicos. Investindo em tecnologia e em canais digitais intuitivos, essas instituições ampliaram sua capacidade de atendimento remoto, alcançando padrões de agilidade e conveniência comparáveis aos dos grandes bancos — sem abrir mão da essência humana e comunitária que caracteriza o cooperativismo de crédito.

## O DESAFIO

A Cooperativa de Crédito Sicoob Três Fronteiras, com quase 25 anos de atuação e mais de 65 mil cooperados, vive de forma concreta o desafio de equilibrar eficiência digital e proximidade humana. Apesar da sólida presença regional e do propósito de oferecer um atendimento humanizado, as pesquisas internas de satisfação (NPS – *Net Promoter Score*) revelaram uma percepção abaixo do esperado quanto à experiência dos cooperados.

A análise detalhada dos resultados indicou que aspectos como dificuldade na contratação de crédito, demora no atendimento, baixa personalização das interações e falhas na comunicação estão entre os principais fatores que afetam a satisfação e a lealdade. Durante o diagnóstico, identificou-se que os principais pontos de insatisfação estão concentrados no atendimento remoto, especialmente via *WhatsApp*, e na demora na análise e liberação de crédito. O atendimento presencial, por outro lado, foi amplamente elogiado, destacando-se pelas agências modernas, acolhedoras e de baixo tempo de espera.

O desafio está, portanto, em transferir a excelência do atendimento presencial para o ambiente digital, garantindo a mesma qualidade de experiência em todos os canais. Essa necessidade evidencia a importância de revisar processos, repensar fluxos de atendimento e fortalecer o relacionamento com o cooperado. O grande desafio do Sicoob Três Fronteiras é transformar os aprendizados da pesquisa de satisfação em ações concretas que reposicionem o atendimento como diferencial competitivo — modernizando fluxos e canais, sem

perder a essência cooperativista, que combina eficiência tecnológica, empatia e atendimento de qualidade.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo principal aprimorar a experiência dos cooperados do Sicoob Três Fronteiras, com foco especial na melhoria do atendimento remoto e no acesso ao crédito. A proposta busca responder aos pontos críticos identificados na pesquisa de satisfação, transformando-os em oportunidades de evolução operacional e de fortalecimento do relacionamento com os cooperados.

A iniciativa visa qualificar todo o processo de atendimento, promovendo maior assertividade e eficiência nas interações, ao mesmo tempo em que valoriza o papel dos colaboradores, reconhecendo-os como agentes centrais da jornada do cooperado. A capacitação e o engajamento da equipe tornam-se, assim, elementos essenciais para transformar a experiência de serviço em um verdadeiro diferencial competitivo.

Mais do que corrigir gargalos pontuais, o projeto pretende reposicionar o atendimento como eixo estratégico da cooperativa, em direção à excelência, à permanência do negócio e à sustentabilidade das relações. Ao fortalecer o vínculo humano e o propósito cooperativista, a iniciativa busca reafirmar o Sicoob Três Fronteiras como a principal instituição financeira de apoio à comunidade onde atua, combinando modernização tecnológica com atendimento empático e eficiente.

## A PROPOSTA

A proposta foi estruturada sobre três pilares — Processos, Pessoas e Tecnologia —, com o objetivo de aprimorar o atendimento remoto e a concessão de crédito, fortalecendo a experiência do cooperado e o propósito cooperativista do Sicoob Três Fronteiras. O projeto combina centralidade no cooperado, escuta ativa dos *stakeholders* e investimentos contínuos em capacitação e tecnologia para consolidar uma cooperativa ágil, próxima e eficiente.

Prevê-se investir na formação e capacitação contínua das equipes, ampliando a autonomia e a empatia dos colaboradores nas interações com o público. Paralelamente, o projeto contempla a customização de produtos e serviços e o fortalecimento dos canais de comunicação, com clareza e transparência, elevando a percepção de valor e contribuindo para a melhoria do índice de satisfação (NPS).

O público-alvo prioritário da proposta são as pequenas e médias empresas (PMEs), segmento mais sensível à agilidade e à qualidade do atendimento. As soluções desenhadas para esse grupo, contudo, têm potencial de beneficiar toda a base de cooperados, ao aprimorar fluxos, integrar canais e consolidar uma cultura de atendimento humanizado, digital e eficiente.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A base conceitual do projeto apoia-se no princípio da Ambidestria Organizacional, que propõe o equilíbrio entre eficiência operacional e capacidade de inovação. Em cooperativas financeiras, esse conceito significa aprimorar métodos já consolidados, ao mesmo tempo em que se exploram novas formas de atender às demandas em rápida transformação, especialmente no crédito e nos canais de atendimento remoto.

O desafio de gestão é construir ambientes que conciliem responsabilidade e criação de valor, estimulando a inovação sem comprometer a solidez do sistema cooperativo. Sustentar esse equilíbrio é fundamental para a perenidade do modelo e para a confiança que sustenta as relações com os cooperados.

Para apoiar essa jornada, o projeto adota o *Design Thinking* como metodologia central de desenvolvimento. Centrado no ser humano, esse modelo estimula a empatia, a experimentação e a prototipagem ágil, permitindo compreender profundamente as necessidades dos *stakeholders* e gerar soluções relevantes e aplicáveis. O uso do *Design Thinking* possibilitou mapear o contexto de mercado, compreender as tendências do setor financeiro e identificar os principais anseios dos cooperados. A partir desse diagnóstico, foram formuladas hipóteses, prototipadas soluções e definidas as áreas prioritárias de atuação, com foco na melhoria da experiência do cooperado e na eficiência operacional.

### BENCHMARKING

Após a análise da pesquisa de NPS 2024, que revelou os principais pontos de insatisfação dos cooperados, tornou-se essencial compreender as causas dessas percepções e identificar boas práticas de mercado aplicáveis à cooperativa. Foram conduzidas entrevistas com três especialistas — uma consultora do Sebrae, um gerente do Sicredi e um gerente do Banco do Brasil — com o objetivo de analisar como instituições de referência tratam o atendimento remoto e os processos de crédito.

Os relatos convergiram em aspectos-chave: a confiança do cooperado depende de transparência, retorno ágil e personalização do contato, enquanto a automatização excessiva e a comunicação impessoal reduzem a qualidade da experiência. Esses aprendizados orientaram o redesenho dos fluxos de atendimento e a priorização de ações voltadas ao relacionamento humanizado e à agilidade nas respostas.

## ETAPAS

O desenvolvimento do projeto foi estruturado em três etapas complementares, voltadas ao diagnóstico da experiência do cooperado, à escuta dos colaboradores e à consolidação das soluções para aprimorar o atendimento remoto e os processos de crédito.

### **Etapa 1 – Diagnóstico com cooperados**

A pesquisa de NPS de 2024 revelou uma percepção de insatisfação entre os cooperados, especialmente em relação à dificuldade na contratação de crédito e à qualidade do atendimento remoto. Para aprofundar o entendimento sobre as causas e propor melhorias, foi aplicado um questionário via *Google Forms* voltado a cooperados pessoa jurídica (pequenas e médias empresas) — público escolhido por ser o mais exigente em relação a crédito e atendimento. A pesquisa obteve 28 respostas válidas, que confirmaram os principais pontos críticos: demora nas respostas via *WhatsApp*, lentidão na liberação de crédito e falta de clareza nas comunicações. Com base nessas respostas, foram elaboradas três personas representativas e seus mapas de empatia, possibilitando compreender perfis, expectativas e necessidades reais dos cooperados.

### **Etapa 2 – Diagnóstico interno**

Na segunda fase, a investigação concentrou-se nos colaboradores das agências e da Unidade Administrativa, para entender os desafios operacionais e as causas internas das reclamações. Foram aplicados questionários digitais (29 respostas) e realizadas entrevistas presenciais com analistas de crédito, membros do comitê e profissionais de tecnologia. As principais dificuldades relatadas incluíram sobrecarga de demandas via *WhatsApp*, falta de padronização na análise de crédito, excesso de alçadas e retrabalho devido a devoluções parciais de propostas. Também foram citados problemas de comunicação entre a linha de frente e o setor de crédito, além da necessidade de padronização no tratamento das solicitações.

### **Etapa 3 – Consolidação e formulação de soluções**

Com as percepções de cooperados e colaboradores integradas, foram realizadas sessões de *brainstorming* com os principais *stakeholders*, nas quais se identificaram gargalos e se definiram prioridades. As discussões resultaram em um *framework* de soluções orientado à agilidade, padronização e melhoria da experiência do cooperado.

### **PROTOTIPAGEM DAS SOLUÇÕES**

As soluções foram estruturadas a partir de três pilares centrais — Processos, Pessoas e Tecnologia —, que se complementam de forma integrada.

#### **Processos**

- 1) Fábrica de Limites: revisão da parametrização da ferramenta fornecida pelo Centro Cooperativo Sicoob (CCS), permitindo automatizar limites de crédito e agilizar aprovações.
- 2) Revisão das alçadas de crédito: redução de níveis decisórios para equilibrar controle e celeridade, medida já em fase de implementação.
- 3) Padronização e *checklists*: criação de modelos padronizados de pareceres e *checklists* de documentação, integrados aos treinamentos, para reduzir devoluções e retrabalho.

#### **Pessoas**

- 1) Articulação entre setores: aproximação entre Unidade Administrativa e Pontos de Atendimento, estimulando cooperação e empatia operacional, com contato direto entre analistas e gerentes via *Teams* e rodízios entre áreas.
- 2) Treinamento prático: implantação de uma sala de capacitação na unidade Vila Portes (Foz do Iguaçu) com oito estações de trabalho para treinamentos presenciais sobre sistemas e processos de crédito.
- 3) Cultura de protagonismo e reconhecimento: programas de reconhecimento mensal, fóruns abertos e grupos interdepartamentais para compartilhamento de boas práticas e fortalecimento do senso de pertencimento.

#### **Tecnologia**

- 1) *Chatbot* com Inteligência Artificial: implantação de assistente virtual integrado ao *WhatsApp* para respostas automáticas, padronização e distribuição de demandas.

- 2) Aviso automático de atualização cadastral: sistema de alertas no aplicativo, *WhatsApp* ou *e-mail* para atualização de cadastros, reduzindo atrasos e retrabalho.
- 3) Autoatendimento inteligente via *WhatsApp*: integração com o *chatbot* para consultas e orientações automáticas, permitindo métricas de tempo de resposta e resolução de demandas.

**FIGURA 1: FRAMEWORK DAS SOLUÇÕES ESTRUTURADAS NOS PILARES DE TECNOLOGIA, PESSOAS E PROCESSOS.**



## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

O acompanhamento será feito por indicadores nas dimensões de satisfação, produtividade e engajamento.

### 1. Experiência do cooperado

- Elevação do NPS (*Net Promoter Score*).
- Redução do tempo de resposta via *WhatsApp* com apoio do *chatbot*.
- Padronização e clareza nas comunicações.
- Agilidade e transparência nas etapas de crédito.

### 2. Eficiência operacional

- Diminuição do número de devoluções de propostas.
- Redução do tempo médio de análise e aprovação.
- Base cadastral atualizada por meio de alertas automáticos.

### 3. Engajamento e desempenho organizacional

- Redução do retrabalho e da sobrecarga operacional.
- Maior motivação e protagonismo dos colaboradores.
- Integração mais fluida entre áreas, com comunicação direta e processos padronizados.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O desenvolvimento do projeto trouxe aprendizados relevantes sobre gestão, colaboração e inovação no contexto cooperativista.

- Visão sistêmica das causas: a análise integrada de dados do NPS, entrevistas e escutas internas mostrou que problemas de atendimento e crédito têm origem tanto em processos quanto em falhas de comunicação.
- Importância da escuta ativa: o envolvimento de cooperados, colaboradores e especialistas revelou pontos críticos que dificilmente seriam percebidos apenas por indicadores quantitativos.
- Valor da padronização: a ausência de rotinas uniformes foi um dos principais fatores de retrabalho e lentidão, reforçando a necessidade de processos claros e consistentes.
- Integração entre áreas: o trabalho conjunto entre unidades administrativas e agências evidenciou que empatia e colaboração direta reduzem ruídos e aumentam a eficiência.

- Equilíbrio entre tecnologia e relacionamento: a automação deve vir acompanhada de capacitação e sensibilidade humana, preservando o diferencial do modelo cooperativo.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Indicadores de desempenho devem orientar ações concretas e sustentadas por análises qualitativas, e não servir apenas como meta numérica.

A coleta sistemática de percepções de clientes e colaboradores permite compreender causas estruturais e priorizar melhorias de maior impacto.

A eficiência tecnológica depende de fluxos internos claros e padronizados; automatizar o que ainda é ineficiente apenas amplia o erro.

O treinamento recorrente assegura consistência operacional, reduz retrabalho e fortalece a cultura de qualidade.

A cooperação entre unidades administrativas e equipes de atendimento acelera decisões e melhora a experiência do cliente.

Soluções digitais devem ser desenhadas para aumentar produtividade e qualidade do serviço, preservando a dimensão humana do relacionamento.

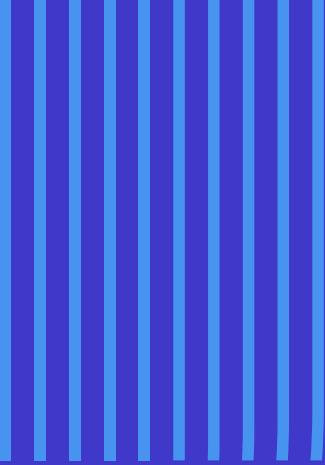
A confiança e a proximidade com o cliente são fatores que sustentam a competitividade e a perenidade das organizações, inclusive em ambientes digitais.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Sextante.
- Martins, L. B., & Merino, E. Á. D. (2014). *Design thinking e gestão da inovação*. Atlas.
- Reichheld, F. (2019). *A pergunta definitiva 2.0: como o NPS pode impulsionar o crescimento da sua empresa*. Alta Books.
- Scheneider, R. (2016). *Cooperativismo de crédito: teoria e prática*. Appris.

# GESTÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL





# GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DE INSTITUTOS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (ICT) PRIVADOS

**AUTORES:** ASTRID MARIA CARNEIRO HEINISCH, LUIS EUGÊNIO, PEDRO VERGUEIRO, RODRIGO BARONI,  
GEORGE LEAL JAMIL

O ambiente de inovação tecnológica no Brasil vem passando por transformações profundas, impulsionadas pela digitalização, pela busca por soluções customizadas e pela necessidade crescente de integração entre pesquisa e mercado. Nesse cenário, os Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) privados têm papel decisivo na conversão do conhecimento científico em resultados aplicáveis à indústria e à sociedade.

Historicamente, a inovação se organizava em modelos lineares e isolados, baseados em vínculos internos ou em parcerias restritas com fornecedores e clientes. Hoje, esse paradigma evolui para sistemas de inovação em rede, marcados pela colaboração, flexibilidade e aprendizado contínuo em que diferentes organizações atuam de forma integrada para gerar valor (Bessant & Tidd, 2009).

Os ICTs certificados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) destacam-se como elos estratégicos desse ecossistema. Segundo estudo da Deloitte (2021), os ICTs privados movimentam mais de R\$ 1,5 bilhão por ano em projetos de PD&I, atendendo a mais de 30 setores da economia e empregando cerca de 7.400 profissionais qualificados. O impacto econômico ultrapassa R\$ 4

bilhões em valor adicionado, com arrecadação tributária superior aos fomentos recebidos — prova de sua relevância no avanço tecnológico e no desenvolvimento socioeconômico do país.

Nesse contexto, a FITec – Fundação para Inovações Tecnológicas – é uma instituição privada sem fins lucrativos, com mais de duas décadas de atuação em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Credenciada junto ao Comitê da Área de Tecnologia da Informação (CATI/MCTI), a FITec possui unidades em Recife (PE), Belo Horizonte (MG), Campinas (SP) e São José dos Campos (SP), reunindo cerca de 350 profissionais entre doutores, mestres e especialistas em áreas como transformação digital, inteligência artificial, analíticos e internet das coisas.

Sem vínculos com empresas ou órgãos públicos, a FITec atende organizações de diferentes portes e naturezas — privadas, estatais, mistas, nacionais e multinacionais — e consolidou-se como uma das principais referências em soluções tecnológicas de alto valor agregado, integrando conhecimento científico, aplicação prática e impacto econômico.

**FIGURA 1: UNIDADES DA FITEC**



FONTE: FITEC (2020)

## O DESAFIO

A transformação digital tem redefinido a forma como empresas e instituições se relacionam com a inovação. Se antes bastava investir em pesquisa e desenvolvimento, hoje é essencial compreender o valor percebido pelo cliente e traduzir tecnologia em resultados concretos para o negócio.

Para os ICTs privados, cuja sustentabilidade depende da inovação tecnológica, isso representa um desafio estratégico: atuar não apenas como executores de projetos, mas como parceiros consultivos, capazes de entender o nível de maturidade digital de cada cliente e propor soluções que gerem valor técnico, econômico e social.

No caso da FITec, que possui trajetória consolidada em PD&I, o desafio não está no domínio técnico, mas na necessidade de alinhar seus processos de gestão, governança e relacionamento às novas dinâmicas do mercado de inovação. Muitas empresas clientes ainda se encontram em estágios iniciais de transformação digital e têm dificuldade em mensurar o impacto de projetos tecnológicos, o que evidencia a importância de uma abordagem mais consultiva e orientada à percepção de valor.

Além disso, a crescente complexidade dos projetos de inovação que envolvem múltiplas áreas do conhecimento, longos ciclos e diversos atores, demanda métodos de gestão mais ágeis, colaborativos e previsíveis, capazes de estruturar oportunidades conforme o estágio de maturidade de cada cliente.

É nesse contexto que surge o desafio central deste projeto: desenvolver um modelo de governança e gestão estratégica da inovação que fortaleça o desenvolvimento de negócios em ICTs privados, elevando sua eficiência e relevância no ecossistema brasileiro de inovação tecnológica.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo propor um novo Modelo de Gestão da Inovação Aplicado ao Desenvolvimento de Negócios, a ser implantado e validado em um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) privado, tomando como referência a experiência da FITec – Fundação para Inovações Tecnológicas.

De forma específica, busca-se desenvolver uma metodologia e um modelo de gestão voltados ao contexto de ICTs privados sem fins lucrativos que executam projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D&I) para a indústria. Além da concepção do modelo, o projeto contempla um plano para sua operacionaliza-

ção e implantação, com foco em aprimorar os processos de prospecção, relacionamento e gestão de oportunidades de inovação.

Ao integrar governança, estratégia e percepção de valor, o projeto pretende consolidar a atuação da FITec e de instituições similares como parceiras consultivas e estratégicas, capazes de gerar novos negócios e ampliar sua contribuição para o ecossistema nacional de inovação tecnológica.

## A PROPOSTA

A proposta consiste na criação de um Modelo de Gestão da Inovação Aplicado ao Desenvolvimento de Negócios, concebido a partir da experiência da FITec e voltado a orientar a prospecção, a análise e a condução de projetos de inovação tecnológica em Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) privados.

O modelo integra três metodologias complementares que, em conjunto, alinharam a eficiência dos processos internos à percepção de valor dos clientes:

- **Stage-Gate Process** – método já adotado pela FITec, utilizado para estruturar e acompanhar as etapas de desenvolvimento de projetos de P&D&I. Sua aplicação assegura organização, controle e visibilidade ao fluxo de oportunidades.
- **SPIN Selling** (Rackham, 2009) – abordagem de vendas consultivas que enfatiza o entendimento profundo das necessidades, problemas e impactos do cliente, permitindo que as propostas de inovação sejam construídas de forma personalizada e com maior valor percebido.
- **Receita Previsível** (Ross & Tyler, 2017) – modelo de gestão comercial que introduz métricas e rotinas de qualificação contínua de oportunidades, garantindo previsibilidade no funil de negócios e decisões mais assertivas.

A combinação dessas três abordagens origina uma metodologia híbrida que aprimora simultaneamente a governança técnica e comercial dos projetos de inovação. O modelo propõe uma atuação mais consultiva e colaborativa, em que a FITec passa a identificar, analisar e desenvolver oportunidades conforme o nível de maturidade digital e tecnológica de cada cliente.

Mais do que estruturar processos de vendas complexas, o modelo busca ampliar a efetividade da FITec na geração de negócios, aumentar a conversão de propostas e reforçar sua posição como parceira estratégica da indústria na transformação tecnológica e digital.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A base conceitual do projeto fundamenta-se em referenciais contemporâneos sobre gestão da inovação, transformação digital e geração de valor, articulando teoria e prática para orientar o desenvolvimento de um modelo aplicável aos Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) privados.

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação deixou de seguir um fluxo linear para se consolidar como um sistema em rede, sustentado pela colaboração entre empresas, instituições e clientes, e pela busca de soluções flexíveis e personalizadas. Essa visão reforça que a inovação tecnológica é efetiva apenas quando gera valor percebido e compartilhado entre os diferentes atores do ecossistema.

No campo da transformação digital, Verhoef et al. (2021) argumentam que a tecnologia, por si só, não é suficiente: governança, cultura organizacional e compreensão do comportamento do cliente são fatores igualmente determinantes para o sucesso das organizações. Essa perspectiva aponta para a necessidade de os ICTs evoluírem de uma atuação técnica para um papel mais estratégico e consultivo, integrando competências tecnológicas a processos de criação de valor.

Tadeu et al. (2018; 2020) reforçam que a inovação deve estar vinculada à solução de problemas concretos e à criação de valor mensurável, enquanto Falcão et al. (2016) definem o valor como o equilíbrio entre benefícios e custos percebidos. Em conjunto, esses referenciais sustentam a proposta de um modelo de gestão que une rigor técnico, foco estratégico e geração de valor sustentável para clientes e parceiros.

### BENCHMARKING

Considerando a natureza da FITec como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) privado sem fins lucrativos, atuante em projetos de P&D&I para a indústria, adotou-se uma abordagem de *benchmarking* distinta do modelo tradicional. Em vez de comparar a instituição com concorrentes ou organizações de referência, o estudo tomou como base os próprios clientes atuais e potenciais da FITec, a fim de compreender como percebem valor em projetos de inovação tecnológica e quais fatores influenciam suas decisões de investimento.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, com amostragem por julgamento, envolvendo oito profissionais de empresas dos setores de saúde, educação, tecnologia da informação e energia. Os participantes responderam a

um questionário eletrônico com 25 questões de múltipla escolha, elaborado com base nas dimensões de percepção de valor em projetos de inovação tecnológica.

O perfil predominante das empresas foi o de grandes corporações com faturamento anual acima de R\$ 90 milhões, mais de 500 colaboradores e portfólio superior a dez projetos de P&D por ano. Os resultados indicaram que, embora a maioria reconheça a importância da tecnologia para eficiência operacional e qualificação, os projetos de inovação ainda são pontuais e departamentais, voltados à resolução de problemas imediatos, sem clara conexão com a geração de valor estratégico para o negócio ou para a sociedade.

A pesquisa também revelou fragilidades na mensuração de resultados e baixo investimento em capacitação interna e educação continuada, o que reforça a tendência de buscar soluções externas em vez de desenvolver competências próprias. Apenas metade das empresas mensura o impacto de seus projetos de inovação, e 62% associam valor prioritariamente a ganhos diretos para o negócio — não à criação de conhecimento ou transformação organizacional.

Esses achados evidenciam que a percepção de valor em inovação tecnológica ainda é restrita e que há espaço para uma atuação mais consultiva e estruturada por parte de ICTs, como a FITec, capazes de se posicionar não apenas como desenvolvedores de soluções, mas como parceiros estratégicos na geração de valor e competitividade para seus clientes.

## ETAPAS

O desenvolvimento do projeto foi estruturado em cinco etapas interligadas, que conectam análise organizacional, diagnóstico estratégico, construção conceitual e formulação de uma metodologia de gestão integrada. Cada etapa contribuiu para consolidar um modelo de governança e gestão da inovação coerente com a realidade da FITec e o papel dos Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) privados no ecossistema de inovação brasileira.

### 1. Análise organizacional e contexto da FITec

O ponto de partida foi o estudo detalhado do processo operacional da FITec, que já utiliza o *Stage-Gate Process* como modelo de governança para projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Esse sistema de portões decisórios garante controle, rastreabilidade e mitigação de riscos ao longo das etapas de prospecção, aprovação e execução. A análise revelou uma estrutura sólida de comercialização e execução, sustentada por práticas de governança e cresci-

mento responsável. Entretanto, o ritmo de expansão e a diversidade de clientes impuseram novos desafios: alinhar o modelo operacional à geração de negócios, ampliar a capacidade de resposta a demandas complexas e manter a coerência com o propósito institucional de promover inovação tecnológica de impacto.

## **2. Diagnóstico e escuta estratégica**

A etapa seguinte buscou compreender a percepção de valor em projetos de inovação tecnológica. A partir de uma pesquisa com empresas clientes e de entrevista com o CEO da FITec, observou-se que muitas organizações ainda associam inovação apenas à eficiência operacional ou redução de custos, sem reconhecer seu potencial estratégico. Esse diagnóstico evidenciou a necessidade de uma abordagem mais consultiva capaz de traduzir o impacto da tecnologia nos resultados de negócio e reforçou a importância de aprimorar o processo comercial e o treinamento das equipes, fortalecendo a integração entre áreas técnicas e de negócios.

## **3. Construção do modelo conceitual**

Com base nas análises anteriores, foi desenvolvido um modelo conceitual que conecta as dimensões de percepção de valor à estrutura do *Stage-Gate Process* existente. O modelo propõe incorporar, a cada etapa de decisão, reflexões sobre adoção de tecnologia, fomento, parcerias e avaliação de resultados. Além disso, estabelece um fluxo contínuo de realimentação entre prospecção, execução e encerramento de projetos, promovendo aprendizado organizacional e fortalecendo o relacionamento com os clientes. Essa integração posiciona a FITec não apenas como executora de projetos de P&D&I, mas como parceira estratégica na transformação digital das empresas.

## **4. Formulação da metodologia de gestão**

A partir do diagnóstico e das necessidades identificadas, o projeto propôs uma metodologia híbrida que combina três abordagens complementares:

- **Stage-Gate Process**, que estrutura o ciclo de governança e acompanhamento de projetos de P&D&I;
- **SPIN Selling** (Rackham, 2009), abordagem de vendas consultivas que orienta a compreensão das necessidades do cliente e a condução de negociações complexas;

- **Receita Previsível** (Ross & Tyler, 2017), que introduz métricas e previsibilidade ao funil de oportunidades, favorecendo decisões mais ágeis e assertivas.

A integração dessas metodologias originou o Modelo de Gestão de Negócios de Projetos de Inovação Tecnológica, que conecta os processos de comercialização e execução de forma sistêmica. O modelo permite alinhar as propostas da FITec ao nível de maturidade digital e às metas estratégicas de cada cliente, tornando o relacionamento mais consultivo, mensurável e orientado à geração de valor.

### **5. Consolidação e preparação para implementação**

Por fim, foram estruturadas as ações necessárias para validação e implantação do modelo, incluindo a contratação de consultoria especializada, capacitação das equipes e provas de conceito com clientes estratégicos. Essa etapa busca assegurar a aderência da metodologia à realidade da FITec e consolidar um modelo replicável, capaz de fortalecer sua posição como referência em inovação tecnológica aplicada ao desenvolvimento de negócios.

## **IMPLEMENTAÇÃO**

A implementação do modelo será organizada em etapas sequenciais, de modo a garantir uma transição fluida entre o planejamento, a validação e a consolidação da metodologia:

- 1) **Apresentação e validação interna:** realização de reuniões com as diretorias de Negócios, Operações, Finanças e Presidência para apresentar o projeto, coletar percepções e consolidar recomendações.
- 2) **Contratação de consultoria especializada:** execução dos processos de *Request for Information* (RFI) e *Request for Proposal* (RFP) para seleção de parceiros e definição do escopo de treinamento e indicadores de desempenho.
- 3) **Desenvolvimento e capacitação:** a consultoria realizará diagnóstico detalhado, entrevistas complementares e recomendação metodológica. Nessa etapa, está previsto o treinamento das equipes de negócios e operações para adoção do modelo.
- 4) **Prova de conceito e ajustes:** aplicação do modelo em clientes e oportunidades reais, permitindo testar a metodologia na prática e realizar ajustes com base nos resultados.

5) **Implementação definitiva e monitoramento:** após a validação, a metodologia será comunicada oficialmente às áreas da FITec, integrando equipes e consolidando um sistema contínuo de feedback e melhoria. Essa etapa deverá assegurar o alinhamento entre as dimensões técnica e comercial, consolidando o modelo como instrumento de governança, inovação e geração de valor sustentável.

## INovação e Diferenciais

A principal inovação do projeto está na integração inédita de metodologias consolidadas de gestão e vendas — Stage-Gate Process, SPIN Selling e Receita Previsível — em um modelo único de gestão de negócios aplicável a projetos de inovação tecnológica.

O *Stage-Gate Process* assegura governança e rastreabilidade; o *SPIN Selling* introduz uma abordagem consultiva, essencial para negociações de alta complexidade; e o conceito de *Receita Previsível* acrescenta métricas e previsibilidade ao processo comercial. Juntas, essas metodologias conectam as áreas técnica e comercial, criando um fluxo contínuo entre prospecção, execução e avaliação dos projetos.

Esse modelo híbrido representa um avanço estratégico para a FITec e para os ICTs privados, ao transformar um processo tradicionalmente técnico em uma estrutura integrada de negócios, inovação e relacionamento com o cliente. Ele aumenta a assertividade nas propostas, melhora a mensuração do valor entregue e reforça o posicionamento da FITec como parceira estratégica de empresas em diferentes níveis de maturidade digital.

O diferencial competitivo está em unir rigor metodológico e flexibilidade comercial, permitindo que a inovação seja tratada simultaneamente como resultado técnico e oportunidade de negócio.

## Indicadores e Impactos Esperados

A implantação do novo modelo deverá gerar impactos diretos e mensuráveis na performance da FITec e fortalecer sua atuação como ICT privado de referência no país.

Entre os resultados esperados, destacam-se:

- Crescimento do mercado atendido, com expansão da base de clientes e aumento do volume de projetos contratados.

- Maior assertividade comercial, decorrente da integração entre a abordagem consultiva e o processo técnico de governança.
- Aprimoramento da percepção de valor por parte das empresas contratantes, com foco no impacto estratégico e não apenas operacional das soluções desenvolvidas.
- Melhoria da eficiência interna, com maior previsibilidade nos ciclos de vendas e execução e redução de retrabalho.
- Fortalecimento da imagem institucional da FITec como parceira estratégica em inovação tecnológica aplicada a negócios.

De forma indireta, espera-se que o modelo contribua também para o ecossistema de inovação nacional, oferecendo uma metodologia replicável por outros ICTs e empresas que atuam com projetos de P&D&I. Ao proporcionar maior agilidade, alinhamento e geração de valor, o projeto tende a beneficiar não apenas a FITec, mas também os setores produtivos que se apoiam em soluções tecnológicas de alta complexidade e impacto socioeconômico.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O projeto evidenciou que a maturidade digital e a percepção de valor em inovação tecnológica ainda são desafiadoras para grande parte das empresas. A pesquisa com clientes e a entrevista com o CEO da FITec mostraram que muitas organizações associam a inovação apenas à eficiência operacional, sem reconhecer plenamente seu potencial estratégico para geração de valor e transformação de negócios.

Essa constatação revelou uma oportunidade clara: aprofundar o caráter consultivo das interações com os clientes, traduzindo a inovação em resultados tangíveis e alinhados ao *core business* de cada empresa. A FITec, por sua vez, reconheceu a importância de fortalecer essa visão em seus próprios processos, conectando as áreas técnica e comercial e aprimorando a leitura das necessidades e da maturidade tecnológica dos clientes.

Também se destacou o papel da confiança e da educação continuada como fatores críticos para o sucesso de projetos de inovação. A ausência de programas internos de desenvolvimento em muitas empresas reforça a relevância de instituições como a FITec, capazes de atuar como parceiras estratégicas no aprendizado e na aplicação do conhecimento.

Por fim, a principal lição é que a inovação tecnológica precisa ser compreendida e comunicada como um ativo de valor compartilhado, não apenas como resultado técnico. O fortalecimento dessa consciência — dentro e fora da organização — é o que sustenta a evolução do modelo de gestão proposto e amplia o impacto da FITec no ecossistema de inovação.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Inovar exige mais do que boas ideias — requer direção estratégica e coerência entre propósito, processos e resultados. Para que seja sustentável, a inovação precisa estar no centro da estratégia corporativa, conectando cultura, indicadores e visão de futuro.

A experiência mostra que pensar a inovação como um sistema contínuo é mais eficaz do que tratá-la como um evento isolado. Projetos ganham escala e relevância quando se inserem em redes de colaboração entre empresas, universidades e governo, fortalecendo o ecossistema de inovação.

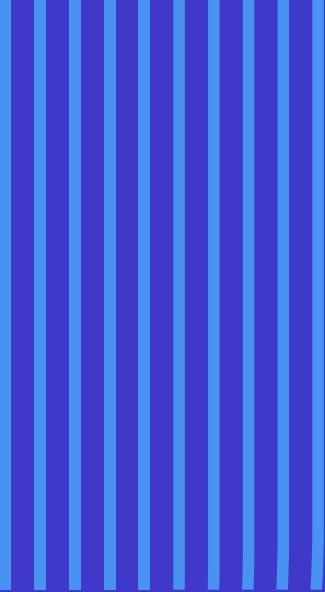
A cultura organizacional é o principal ativo de uma empresa inovadora. Ambientes que estimulam a curiosidade, a experimentação e o aprendizado contínuo criam condições para que a criatividade se transforme em resultado.

Para que a inovação gere valor real, ela precisa nascer da compreensão profunda das necessidades e experiências dos clientes, traduzindo tecnologia em impacto tangível sobre o negócio e sobre a sociedade.

A inovação aberta é um caminho natural para acelerar a transformação. Estabelecer parcerias com startups, ICTs e centros de pesquisa amplia a velocidade e a qualidade das soluções, tornando as empresas mais preparadas para competir em um mercado em constante evolução.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Gestão da inovação*. Bookman.
- Rackham, N. (2009). *Alcançando excelência em vendas para grandes clientes*. M. Books.
- Ross, A., & Tyler, M. (2017). *Receita previsível: Como implantar a metodologia revolucionária de vendas outbound que pode triplicar os resultados da sua empresa*. Autêntica Editora.
- Tadeu, H. F. B., & Oliveira, C. A. A. (2020). A inovação como modelo estratégico de crescimento organizacional. *DOM Contexto*, 12(38), 55-61.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.



# SERVIÇO DE INTELIGÊNCIA PARA GESTÃO DE CONTRATOS DE GÁS

**AUTORES:** ANDRÉA DI BENEDETTO ARANTES, FERNANDO LUIZ TORDINO BRANDÃO, GUILHERME BARROS MATTOS, JOSÉ HENRIQUE BRUZZI BEZERRA PARAGUAY, THIAGO GAZOLI TREVISAN, ALBERTO ZICKER, FLÁVIA DE MAGALHÃES ALVIM

O custo e a disponibilidade de energia influenciam diretamente a competitividade da indústria. No Brasil, o gás natural tem papel estratégico, representando cerca de 10,5% da matriz energética e da demanda do setor industrial. Por reunir eficiência, segurança de abastecimento e menor emissão de poluentes em comparação a outros combustíveis fósseis, tornou-se um elemento-chave no avanço da transição energética e na busca por operações mais sustentáveis.

A distribuição de gás canalizado é uma atribuição dos Estados, realizada por meio de concessionárias locais reguladas por agências específicas. Como monopólios naturais, essas distribuidoras são responsáveis pela operação da infraestrutura física — rede de dutos e entrega do insumo — e seguem regras que variam entre as regiões, impactando custos e modelos contratuais.

## O DESAFIO

Embora a distribuição continue sendo um monopólio natural (infraestrutura), a etapa de comercialização e contratação do gás passou, nos últimos anos, por

transformações significativas. O que antes era um mercado estável — com poucos fornecedores, contratos padronizados e baixa flexibilidade — tornou-se mais dinâmico e competitivo, impulsionado pela Nova Lei do Gás (Lei nº 14.134/2021), que abriu espaço para novos agentes e modelos contratuais sob regulação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Essa abertura ampliou as opções de contratação — em volumes, prazos, indexadores e níveis de flexibilidade — e elevou o grau de sofisticação exigido das empresas na gestão de energia. Nesse novo contexto, a gestão energética deixa de ser um tema apenas operacional e passa a integrar a agenda estratégica das organizações.

A cadeia do gás é, por natureza, complexa. Ela envolve diversos elos (produtores, transportadores e distribuidoras), contratos com regras rígidas e penalidades por desvios de volume ou programação, além de cláusulas como *take-or-pay* (pagar mesmo sem consumir). Em São Paulo, a Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo (ARSESP) publicou a Deliberação nº 1.056/2020, que define como devem ser calculados os encargos, custos de ultrapassagem e penalidades aplicados pelos fornecedores de gás às distribuidoras. Desde 2023, essa regra determina que a concessionária é responsável por pagar esses valores aos supridores, mas permite que ela repasse integralmente esses custos aos clientes industriais. Na prática, isso faz com que as indústrias precisem gerenciar seus contratos com muito mais precisão, pois qualquer diferença entre o consumo real e o volume contratado pode gerar penalidades diretas. Essa mudança aumentou a necessidade de disciplina contratual e previsibilidade do lado do cliente.

Para uma distribuidora de grande porte como a Companhia de Gás do Estado de São Paulo (Comgás) — a maior do país, com uma base expressiva de clientes industriais em uma região que representa cerca de 30% do PIB brasileiro —, o impacto é ainda mais relevante. Do lado dos clientes, as pesquisas realizadas mostraram falta de profissionais especializados, dados dispersos ou pouco confiáveis e baixo nível de automação na gestão dos contratos.

## OBJETIVO DO PROJETO

Diante do cenário de transição energética, abertura regulatória e crescente complexidade contratual, o projeto propõe investigar como clientes industriais poderiam contratar e gerir gás de forma mais eficiente, reduzindo penalidades e incertezas, sem ultrapassar as limitações regulatórias que cercam a atuação das distribuidoras.

O objetivo central é demonstrar o potencial de uma gestão qualificada de contratos de gás para gerar valor, por meio da redução de custos, mitigação de riscos e maior previsibilidade, ao mesmo tempo em que se analisa a viabilidade econômica e regulatória dessa proposta para a companhia.

Para isso, o estudo busca estimar a oportunidade de mercado, considerando o universo total de clientes (TAM – Total Addressable Market) e o público que poderia ser efetivamente atendido (SAM – Serviceable Addressable Market). Também pretende identificar as principais dores dos clientes, definir possíveis métricas de sucesso (como economia, previsibilidade e redução de risco) e avaliar benefícios e disposição a pagar por segmento. Além disso, analisa a aderência regulatória e os arranjos institucionais viáveis — seja dentro da concessão ou por meio de uma empresa do grupo — para garantir competitividade e transparência. Por fim, o projeto explora potenciais modelos de monetização e critérios de decisão que poderiam orientar o desenvolvimento de um eventual projeto-piloto.

## A PROPOSTA

A proposta consiste em desenvolver um serviço de inteligência para apoiar indústrias na contratação e gestão de gás natural (ou gás renovável) em um mercado mais aberto e regulado. O conceito se apoia em três frentes complementares: consultoria estratégica, análises preditivas e monitoramento contínuo de mercado.

A primeira frente, de consultoria estratégica, oferece suporte nas decisões contratuais, como definição de volumes, prazos, preços e cláusulas específicas, incluindo o *take-or-pay* (pagar mesmo sem consumir). A segunda utiliza ferramentas analíticas para prever demanda e simular cenários, ajudando o cliente a tomar decisões com base em dados reais e a reduzir o risco de penalidades. Já a terceira frente envolve monitorar o mercado de forma constante, antecipando variações de preço, mudanças regulatórias e oportunidades de contratação mais vantajosas.

A proposta busca traduzir dados complexos em decisões simples e práticas, entregando recomendações claras e previsibilidade econômica sem exigir do cliente uma estrutura interna de especialistas. No desenho organizacional, a solução equilibra simplicidade na experiência do cliente com robustez técnica na retaguarda, garantindo usabilidade, confiabilidade e aderência regulatória.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A construção da solução se baseou em métodos reconhecidos de inovação e modelagem de negócios, garantindo clareza conceitual e foco no cliente. O *Design Thinking* orientou todo o processo, passando pelas etapas de *imersão* – *definição* – *ideação* – *prototipação* – *teste*. Essa abordagem colocou o usuário no centro, com ênfase em empatia, cocriação, experimentação rápida e aprendizado contínuo.

Para dar forma e linguagem comum ao projeto, foram utilizadas as ferramentas *Business Model Canvas* e *Value Proposition Canvas*, que facilitaram o alinhamento entre as equipes e permitiram ajustes rápidos na proposta conforme os resultados e feedbacks obtidos ao longo do caminho.

### MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A investigação combinou abordagens qualitativas e quantitativas, guiadas pelos princípios do *Design Thinking*. No campo qualitativo, foram realizadas entrevistas em profundidade com clientes industriais, especialistas em energia e equipes internas, além de observações diretas nos ambientes de trabalho dos clientes para compreender suas rotinas, decisões e limitações reais na gestão contratual.

Em paralelo, a vertente quantitativa reuniu pesquisas de mercado sobre tendências do setor e comportamento de compra, além de análise de dados internos (como histórico de contratos, perfil de clientes e desempenho financeiro) para identificar padrões e oportunidades de otimização.

As hipóteses levantadas nessas etapas foram trabalhadas em sessões de *brainstorming* e evoluíram por meio de prototipação rápida, transformando ideias em versões práticas e testáveis, ajustadas com base no *feedback* dos usuários. Esse processo garantiu que os aprendizados qualitativos fossem validados por dados concretos e que os resultados quantitativos ganhassem contexto e aplicabilidade no dia a dia dos clientes.

### ETAPAS

O desenvolvimento da solução seguiu etapas encadeadas e validadas progressivamente, permitindo aprendizado constante e evolução da proposta.

**1) Imersão e diagnóstico** - Foram analisados o contexto regulatório e setorial, os contratos existentes, os riscos e os dados internos sobre consumo e penalida-

des. As entrevistas e workshops realizados com equipes internas (programação, comercial e tecnologia) e com clientes industriais resultaram em uma análise SWOT, que identificou as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao tema.

**2) Definição do problema e priorização** - As pesquisas revelaram dores recorrentes entre os clientes industriais: desconhecimento de cláusulas contratuais e gatilhos de penalidade, falta de dados confiáveis e de automação, dificuldade para análises estatísticas e baixa percepção sobre as possibilidades de mitigar penalidades por meio do próprio processo produtivo. A priorização do projeto concentrou-se em segmentos nos quais o gás tem maior peso no custo total, e, portanto, maior potencial de ganho com a gestão aprimorada.

**3) Ideação e arquitetura da solução** - Essa etapa utilizou o *Business Model Canvas* e o *Value Proposition Canvas* para estruturar a proposta de valor, os segmentos atendidos, os canais de relacionamento, as parcerias estratégicas e a estrutura de custos e receitas. Também foram definidas as *personas* para compreender melhor o público-alvo e mapeada a jornada do cliente, identificando expectativas, pontos de atrito e entregas esperadas em cada fase.

**4) Prototipação e testes com clientes** - Para validar utilidade, clareza e valor percebido, três protótipos foram apresentados a clientes industriais.

- O Reporte Executivo de Tendências de Mercado, enviado a mais de 100 clientes, obteve aprovação superior a 90%, confirmando a demanda por informações curadas e açãoáveis do mercado de energia.
- O modelo de *Analytics* para otimizar a programação de retirada e consumo, testado com 13 clientes, mostrou potencial relevante de eficiência e recebeu 90% de aprovação quanto à utilidade e clareza das recomendações.
- O Estudo de Migração do Mercado Cativo para o Livre, aplicado em um cliente-piloto, alcançou 100% de aprovação, evidenciando o interesse em análises comparativas que integrem cenário regulatório, risco e custo total.

Esses aprendizados orientam ajustes de produto, priorização de funcionalidades e critérios para expansão das próximas fases.

### 5) Preparação para implementação

A conformidade regulatória é parte essencial da proposta. O serviço foi estruturado para respeitar as normas que regem as atividades suplementares das distribuidoras, garantindo aderência às regras do setor. Essa etapa também analisa diferentes arranjos institucionais — podendo operar dentro da concessão ou por meio de uma empresa do mesmo grupo econômico — de modo a preservar a competitividade e a transparência.

Também foram estruturados modelos de monetização a serem testados com o mercado: mensalidade proporcional ao volume faturado de gás, remuneração por desempenho (baseada na redução efetiva de penalidades) e um modelo híbrido que combina parcela fixa e componente variável. Cada formato será calibrado de acordo com o segmento, o nível de maturidade da gestão e a complexidade contratual de cada cliente, com métricas claras de desempenho e satisfação.

Por fim, foi definido um cronograma de implantação dividido em quatro fases:

- Planejamento e preparação
- Desenvolvimento e testes-piloto
- Lançamento controlado
- Monitoramento e evolução contínua

### INovação e diferenciais

A proposta vai além do simples fornecimento do insumo ao adicionar uma camada de inteligência à contratação e gestão do gás. Dados de consumo, regras contratuais e informações de mercado são transformados em decisões assistidas, apresentadas por meio de relatórios executivos, alertas de risco e recomendações específicas para cada janela de contratação.

Um módulo analítico de previsão e simulação apoia a redução de penalidades e a otimização da programação de consumo de gás. Os protótipos testados comprovaram sua eficiência e aplicabilidade, orientando o aperfeiçoamento das próximas versões.

O serviço incorpora um radar regulatório e de mercado, que acompanha continuamente mudanças tarifárias, regras federais e estaduais, e possíveis riscos. Essa funcionalidade permite antecipar impactos e ajustar estratégias, oferecendo ao cliente uma visão integrada entre consumo, contrato e ambiente normativo. O modelo foi desenhado para funcionar tanto no âmbito da concessão quanto por meio de outras empresas do grupo, assegurando conformidade regulatória e

flexibilidade operacional. Por fim, a proposta também adota modelos flexíveis de cobrança, ajustados ao porte, à maturidade e à complexidade de gestão de cada cliente. Essa estrutura alinha incentivos e resultados, promovendo eficiência e benefícios sustentáveis para ambas as partes.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os resultados esperados do projeto foram organizados em duas dimensões: impactos para os clientes industriais e impactos para o provedor do serviço.

Do lado do cliente, os principais indicadores estão concentrados em três eixos. O primeiro é a eficiência econômica, medida pela redução das penalidades e pelo aumento da previsibilidade orçamentária, já que o serviço permite contratar o gás em janelas mais vantajosas. O segundo é a qualidade das decisões, refletida na maior precisão entre o volume planejado e o efetivamente consumido, bem como na redução da variabilidade entre os cenários simulados e os resultados reais. O terceiro é a experiência do cliente, expressa por relatórios mais claros, recomendações práticas e suporte rápido — aspectos que já receberam avaliações positivas nos protótipos testados.

Para o provedor, os indicadores de sucesso envolvem adoção e retenção de clientes, acurácia das previsões, recorrência de receita e aderência regulatória. Também são monitoradas métricas de satisfação e desempenho analítico, como taxa de aceitação das recomendações, tempo de resposta a mudanças de mercado e retorno sobre o investimento da solução.

No longo prazo, os impactos esperados são amplos. Para os clientes industriais, o serviço deve representar menor custo evitável, menor incerteza e mais previsibilidade operacional e financeira. Para o provedor, a solução abre espaço para diversificação de receitas associadas à inteligência contratual e fortalece o relacionamento com a base industrial. E, para o ecossistema como um todo, o modelo contribui para uma gestão mais disciplinada, decisões mais informadas e maior transparência nas relações entre consumo, contrato e regulação.

## LIÇÕES APRENDIDAS

- Testar, medir e ajustar continuamente mostrou-se essencial para evoluir o serviço com base em evidências. Ciclos curtos de prototipação permitem validar hipóteses rapidamente e concentrar esforços nas entregas de maior impacto.

- A experiência do cliente precisa ser intuitiva e direta, mas sustentada por dados confiáveis, trilhas de auditoria e processos bem estruturados. O que o usuário percebe como simples exige alto nível de governança e precisão técnica nos bastidores.
- Regulação integrada ao desenho da solução: incorporar, desde o início do projeto, as normas que regem a atuação da distribuidora e, quando houver restrições, prever alternativas fora do escopo da concessão, assegurando competitividade e clareza nas relações com o mercado. A regulação não deve ser tratada como um obstáculo, mas como um requisito de projeto, que orienta o modelo de negócio e assegura competitividade e transparência.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

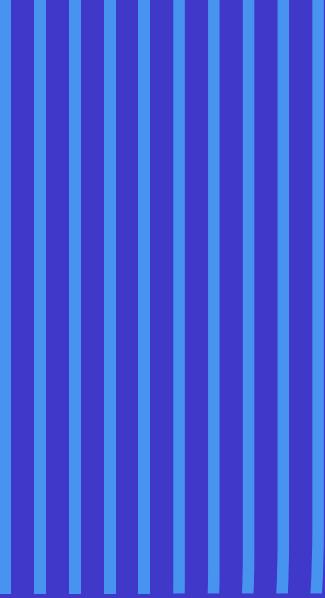
As melhores soluções surgem da observação prática: ouvir o usuário, acompanhar sua rotina e analisar contratos, regras e fluxos reais gera percepções mais valiosas do que qualquer *benchmarking* superficial.

Antes de criar modelos ou painéis, garanta que as informações sejam completas, padronizadas e confiáveis. Sem dados organizados, não há inteligência confiável e nem previsões que sustentem decisões.

Apresente entregas curtas, visuais e objetivas. Relatórios que destacam risco e recomendação facilitam a tomada de decisão e geram maior engajamento dos gestores.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Coleta, K., & Salum, F. (n.d.). *A nova face de “valor” para as organizações*. Fundação Dom Cabral – Seja Relevante. <https://sejarelevante.fdc.org.br/o-que-e-valor/>
- Filatro, A. C., & Cavalcanti, C. C. (n.d.). *Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa*. Saraiva Educação.
- Mintzberg, H. (2006). *O processo da estratégia* (4<sup>a</sup> ed.). Bookman.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.



# TRANSFORMANDO ESTRATÉGIA EM AÇÃO: COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO NA OPERAÇÃO

**AUTORES:** DIRCEU EVANGELISTA, FERNANDO S. SOUZA, GENILDO ROSALES, MARCELO DINIZ,  
SERGIO GOMES, FREDERICO VIDIGAL

O setor de manufatura pesada ocupa posição central na economia global, sustentando cadeias produtivas que atendem desde a indústria automotiva até o fornecimento de energia. Trata-se de um ambiente de alta complexidade técnica, em que produtividade, qualidade e segurança caminham lado a lado, exigindo processos integrados e rigorosos padrões operacionais.

Nesse cenário, a Vallourec se destaca como líder mundial em soluções tubulares *premium*, fornecendo produtos e serviços para os mercados de petróleo e gás, geração de energia e segmentos industriais. A empresa atua de forma verticalizada no Brasil, com unidades em Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo, integrando todo o ciclo produtivo — da extração do minério à fabricação dos tubos de aço sem costura — e mantendo centros de pesquisa e serviços técnicos especializados.

Com cerca de 17 mil colaboradores no mundo, a Vallourec mantém uma cultura voltada à excelência operacional e à transformação contínua. No Brasil, essa identidade se expressa no Mapa de Transformação Cultural, documento que

traduz a estratégia corporativa em valores e comportamentos que reforçam seu compromisso com segurança, qualidade, sustentabilidade e inovação.

## O DESAFIO

Em organizações industriais de grande porte, a efetividade da estratégia depende da capacidade de engajar quem executa as operações. Traduzir metas corporativas em objetivos claros para milhares de operadores é um desafio que influencia diretamente qualidade, produtividade e resultados financeiros.

Na Vallourec, o ponto crítico está em conectar o planejamento estratégico ao cotidiano das fábricas. Embora utilize metodologias como o Hoshin Kanri e o Lean Manufacturing, ainda há lacunas de comunicação e baixo reconhecimento do papel dos times operacionais na execução da estratégia.

O modelo atual de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) também limita o engajamento, pois considera apenas o lucro corporativo e o absenteísmo, sem refletir o desempenho das áreas ou dos colaboradores. Pesquisas internas reforçam essa percepção, indicando a necessidade de comunicação mais frequente e transparente entre gestores e equipes.

O desafio central, portanto, é alinhar estratégia, comunicação e desempenho operacional, garantindo que cada colaborador compreenda como suas entregas contribuem para os resultados corporativos.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto aplicativo tem como objetivo estruturar um plano de desdobramento da estratégia corporativa da Vallourec, com foco na comunicação interna e no vínculo entre metas organizacionais e desempenho operacional.

Entre os objetivos específicos, destacam-se:

- compreender os fatores que influenciam o engajamento dos operadores em relação à estratégia e à forma como ela é comunicada;
- mapear práticas de mercado em indústrias de manufatura semelhantes, identificando oportunidades de melhoria;
- definir indicadores e diretrizes de acompanhamento, permitindo que o plano estratégico seja comunicado de forma clara e consistente às áreas executiva, operacional e de recursos humanos.

O projeto busca aproximar a estratégia corporativa da realidade operacional, fortalecendo o alinhamento interno como diferencial competitivo da empresa.

## A PROPOSTA

Elaborada a partir da análise da realidade da empresa e de referenciais conceituais consolidados em gestão e manufatura, a proposta busca fortalecer o desdobramento da estratégia corporativa, aproveitando a estrutura e as práticas já existentes. O objetivo é consolidar um modelo que une clareza, coerência e engajamento, permitindo que os objetivos definidos pela alta direção sejam compreendidos e refletidos no dia a dia das operações.

A iniciativa propõe aprimorar a comunicação da estratégia e o vínculo entre metas corporativas e desempenho dos times operacionais, criando um fluxo contínuo entre planejamento e execução. A Vallourec já utiliza ferramentas robustas, como o Hoshin Kanri e o Lean Manufacturing, e o projeto busca explorar todo o potencial dessas metodologias para aprimorar a conexão entre as diretrizes estratégicas e o trabalho no chão de fábrica.

A proposta parte, portanto, de um princípio simples: os operadores precisam entender como sua atuação contribui para o alcance dos resultados estratégicos. O plano, portanto, propõe aprimorar o desdobramento de metas, os mecanismos de reconhecimento e os canais de comunicação, de modo que cada colaborador perceba, de forma prática e transparente, sua participação nos resultados corporativos.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

O projeto apoia-se em três fundamentos teóricos principais: Balanced Scorecard, Hoshin Kanri e Lean Manufacturing.

Balanced Scorecard (BSC) – Criado por Kaplan e Norton, o modelo propõe o equilíbrio entre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ele traduz a estratégia em indicadores mensuráveis, conectando o planejamento de longo prazo à execução operacional.

Hoshin Kanri – De origem japonesa, o método busca alinhar toda a organização em torno de objetivos comuns, promovendo ciclos contínuos de planejamento, execução e revisão. O processo de *catchball* – diálogo entre gestores e equipes – garante a comunicação em duas vias e o alinhamento em todos os níveis.

Lean Manufacturing – A filosofia Lean, derivada do Sistema Toyota de Produção, foca na eliminação de desperdícios e na geração contínua de valor. Mais que um conjunto de ferramentas, representa uma cultura de eficiência e envolvimento das pessoas na melhoria dos processos.

Esses três referenciais sustentam a proposta desenvolvida no projeto aplicativo e oferecem base sólida para repensar como a estratégia corporativa pode ser comunicada, compreendida e traduzida em resultados no ambiente industrial.

### BENCHMARKING

O projeto analisou empresas de referência internacional com processos produtivos semelhantes e forte dependência do desempenho operacional, buscando boas práticas de engajamento, comunicação e gestão de metas.

Nidec Global Appliance – Subsidiária japonesa que fabrica motores e compressores, combina o *World Class Manufacturing* (WCM) com o sistema próprio 3Q6S, voltado à qualidade das pessoas, produtos e processos. Entre as práticas observadas estão:

- indicadores estáveis ao longo dos anos, que facilitam a compreensão das metas;
- programas de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e melhorias contínuas;
- bonificações vinculadas ao desempenho coletivo e individual.

Siemens Gamesa – Empresa global de energia eólica que adota o sistema *Management by Objectives* (SGMBO), integrando metas corporativas e individuais. O modelo de remuneração variável é dividido entre metas organizacionais (70%) e objetivos individuais SMART (30%). A empresa também utiliza incentivos de longo prazo e prêmios por feitos extraordinários para reconhecer o desempenho.

### ETAPAS

O projeto foi estruturado em etapas. A primeira etapa contempla o treinamento das lideranças intermediárias, especialmente supervisores e líderes de time, que representam o elo entre o planejamento estratégico e as operações de fábrica. O objetivo é capacitá-los para compreender a estratégia corporativa e traduzi-la em metas SMART — específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais — que possam ser acompanhadas diretamente pelas equipes.

Em seguida, propõe-se a revisão dos indicadores utilizados na Participação nos Lucros e Resultados (PLR). O modelo atual, baseado apenas no lucro corporativo e na assiduidade, seria aprimorado para incluir tanto indicadores corporativos quanto indicadores operacionais, permitindo reconhecer o desempenho das áreas e o esforço dos times fabris.

A terceira etapa envolve a melhoria dos canais de comunicação interna, com iniciativas voltadas à aproximação entre lideranças e equipes. Entre as ações previstas estão encontros regulares entre gestores e operadores, como os “Cafés com Diretor” e “Cafés com Gerência”, além da utilização de painéis digitais e mensagens curtas e recorrentes que traduzam de forma simples o andamento das metas e os resultados alcançados.

Outra iniciativa é a gamificação da comunicação estratégica, por meio de quizzes e competições internas sobre metas e indicadores. Essa abordagem busca reforçar o aprendizado de maneira leve e participativa, estimulando o engajamento e o senso de pertencimento entre os colaboradores.

Por fim, prevê-se a revisão do programa de ideias e melhorias internas, conectando-o às chamadas “condições-alvo” da estratégia. Com isso, os projetos propostos pelos operadores passam a refletir diretamente os objetivos corporativos, fortalecendo o vínculo entre inovação, reconhecimento e resultados.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

A inovação deste projeto está na integração e otimização de metodologias já consolidadas, adaptando-as à realidade da Vallourec para tirar delas o máximo potencial. O diferencial está em usar de forma coordenada ferramentas existentes, como o Hoshin Kanri e o Lean Manufacturing, aliadas a práticas de comunicação mais ágeis e participativas.

O projeto também propõe vincular o desdobramento estratégico à remuneração variável (PLR), combinando indicadores corporativos e operacionais. Essa mudança aproxima os resultados da empresa da realidade dos operadores, reforçando o engajamento e o senso de pertencimento.

Outro diferencial é a modernização da comunicação interna, que passa a utilizar painéis de LED, mensagens breves e interativas e recursos de gamificação. Essa abordagem amplia o alcance das informações e estimula a participação ativa das equipes, mesmo em ambientes industriais complexos.

Por fim, o aprimoramento do programa de ideias e melhorias internas, agora alinhado às condições-alvo da estratégia, orienta o potencial criativo dos operadores para temas de impacto direto no desempenho corporativo.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

O projeto definiu três indicadores principais:

- Pesquisa de Engajamento, para avaliar a clareza da comunicação e a percepção de alinhamento com a estratégia;
- Número de ideias de melhoria relacionadas às condições-alvo, refletindo o vínculo entre sugestões e metas corporativas;
- Projetos de melhoria concluídos, que indicam maior participação dos operadores em ações de eficiência e redução de desperdícios.

Os impactos esperados incluem maior engajamento das equipes, melhor entendimento do papel de cada área nos resultados corporativos e integração mais direta entre desempenho individual e metas organizacionais. Espera-se também maior previsibilidade nos indicadores operacionais e maturidade das lideranças na definição e acompanhamento das metas.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O projeto evidenciou que ferramentas e metodologias bem estruturadas não bastam sem uma liderança preparada. O fator decisivo é como os gestores são treinados, comunicam e acompanham o desempenho das pessoas.

Constatou-se que a consistência dos indicadores ao longo do tempo é essencial para o engajamento. Quando as métricas mudam com frequência, os operadores perdem a referência e têm mais dificuldade para entender o que se espera deles. Indicadores estáveis e compreensíveis fortalecem o alinhamento e facilitam o acompanhamento das metas.

Outro aprendizado importante foi a relação direta entre desempenho e reconhecimento financeiro. Conectar a remuneração variável aos resultados operacionais torna a estratégia mais tangível e reforça o senso de contribuição individual.

O projeto também mostrou o valor de combinar incentivos financeiros e não financeiros — como reconhecimento público, participação em melhorias e oportunidades de desenvolvimento — para sustentar uma cultura de desempenho e colaboração contínua.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

O sucesso do planejamento depende de como ele é traduzido para quem executa as operações. Tornar os objetivos compreensíveis e conectados à rotina dos operadores é o primeiro passo para resultados consistentes.

Supervisores e coordenadores são o elo entre o planejamento e a execução. Quanto mais preparados estiverem para traduzir a estratégia, maior será o engajamento das equipes.

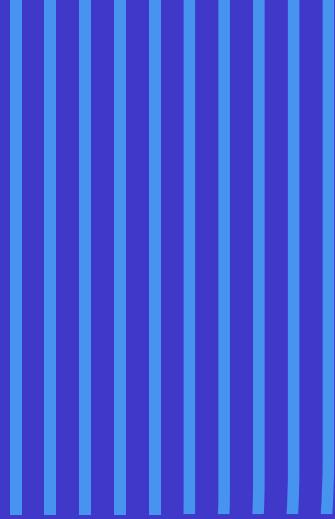
A frequência da comunicação é tão importante quanto a qualidade da mensagem. O entendimento se constrói no cotidiano.

Modelos de remuneração variável que consideram resultados individuais e coletivos fortalecem o senso de pertencimento e responsabilidade.

Os melhores caminhos de melhoria surgem de quem vive o processo. Estimular essa escuta ativa é fonte permanente de inovação prática.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Likker, J. K., & Hoseus, M. (2008). *A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota*. Porto Alegre: Artmed.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson-Wadsworth.
- Rother, M. (2010). *Toyota Kata: Managing people for improvement, adaptiveness and superior results*. New York: McGraw-Hill.



# REFORÇO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE VENDAS DA BLOOMIN' BRANDS

**AUTORES:** GILBERTO GODOY, PAULA AZEVEDO DE CASTRO, RITA MAURO, LÚCIO JOSÉ DINIZ, ÁUREA HELENA RIBEIRO

O setor de alimentação fora do lar mantém ritmo consistente de crescimento, impulsionado pela retomada do consumo e pela valorização de experiências que unem conveniência, sabor e entretenimento. Esse movimento se reflete tanto nas oportunidades voltadas ao público final quanto no mercado corporativo, que vem ampliando a demanda por serviços personalizados e de alta qualidade.

No segmento B2B (*business to business*), as marcas podem atuar com serviços de *catering* sob medida para hospitais, universidades, organizadores de eventos e grandes corporações — soluções gastronômicas que reforçam a imagem institucional dos clientes e atendem a padrões elevados de serviço. Já no segmento B2C (*business to consumer*), destacam-se as experiências presenciais, com ambientes temáticos, cardápios exclusivos e atendimento voltado à fidelização de consumidores exigentes.

De acordo com o IFB Brasil (2023), o mercado corporativo movimenta cerca de R\$ 6 bilhões por ano em alimentação e eventos, representando uma oportunidade expressiva para empresas que aliam excelência operacional e hospitalidade. A mesma pesquisa aponta que 72% dos clientes corporativos priorizam fornece-

dores com práticas sustentáveis, o que reforça a importância de integrar propósito e responsabilidade ambiental à estratégia de negócio.

É nesse contexto que se insere a Bloomin' Brands, uma das maiores companhias globais do segmento de restaurantes casuais, reconhecida pela excelência em hospitalidade e experiência gastronômica. No Brasil, a empresa opera as marcas Outback Steakhouse, Abbraccio e Aussie Grill, consolidadas como referências em qualidade e atendimento no mercado de *casual dining*. Com sua forte presença nacional e desempenho acima da média do setor, a Bloomin' Brands vive um momento estratégico para ampliar sua presença nos segmentos B2B e B2C, fortalecendo relacionamentos com clientes corporativos e consumidores finais e consolidando sua posição como referência em experiências gastronômicas de qualidade.

## O DESAFIO

A Bloomin' Brands Brasil vive um momento estratégico de evolução e amadurecimento organizacional. Diante da expansão de suas marcas e do fortalecimento de suas frentes de negócio, surgiu a oportunidade de estruturar uma área comercial integrada, capaz de consolidar esforços que historicamente estiveram distribuídos entre diferentes áreas da companhia.

Essa iniciativa representa um passo natural na trajetória de crescimento da empresa, com o propósito de ampliar a coordenação estratégica, otimizar a gestão de informações e potencializar a geração de novas receitas — especialmente no segmento corporativo, que apresenta oportunidades crescentes de relacionamento B2B (*business to business*) e parcerias de valor compartilhado.

O fortalecimento de processos e indicadores comerciais permitirá maior previsibilidade e agilidade na tomada de decisões, ao mesmo tempo em que o aprimoramento das ferramentas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) impulsionará a personalização de ofertas e o desenvolvimento de vínculos de longo prazo.

Além disso, a integração de práticas de sustentabilidade à estratégia comercial reforça o compromisso da Bloomin' Brands com uma atuação responsável e alinhada aos princípios ESG, cada vez mais valorizados por clientes e parceiros.

Com essa visão, a empresa avança na construção de uma área comercial moderna, orientada por dados e capaz de unir marketing, tecnologia e sustentabilidade em um modelo coeso de crescimento, inovação e fortalecimento institucional

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo estruturar uma área comercial integrada e orientada por dados, capaz de alinhar marketing, vendas e tecnologia em um modelo único de gestão e geração de valor. A iniciativa busca reposicionar estratégicamente a Bloomin' Brands Brasil para ampliar sua presença nos segmentos B2B e B2C, explorando oportunidades de crescimento em *catering* corporativo, consultoria de hospitalidade e experiências de marca personalizadas.

Além de aprimorar a eficiência operacional e a qualidade das interações com clientes, o projeto visa consolidar a sustentabilidade como diretriz de negócio, fortalecendo a reputação da empresa como referência em hospitalidade, inovação e responsabilidade socioambiental.

## A PROPOSTA

A proposta consiste em criar uma área comercial estruturada, escalável e orientada por dados, capaz de transformar a atuação comercial da Bloomin' Brands Brasil em um diferencial competitivo.

O modelo foi concebido em duas fases complementares. A primeira prevê a implantação de uma Gerência Executiva de Vendas, responsável por estruturar processos, validar o modelo de negócio e implementar as primeiras ferramentas de gestão. Essa etapa inicial funcionará como um campo de testes, permitindo aperfeiçoar práticas comerciais e consolidar uma base sólida para expansão.

Na segunda fase, está prevista a evolução para uma Diretoria Comercial, com especialização por segmentos de atuação. Essa estrutura possibilitará o desenvolvimento de frentes dedicadas ao mercado corporativo (B2B) — com serviços como *catering turnkey*, consultoria em hospitalidade e programas de fidelização —, e ao mercado consumidor (B2C), com experiências de marca, produtos personalizados e soluções sustentáveis.

A nova área comercial será apoiada por plataformas tecnológicas integradas, incluindo sistemas de CRM, automação de vendas e indicadores de desempenho. Além disso, a estratégia incorpora práticas de sustentabilidade ao longo da cadeia de atendimento, como logística reversa e uso de insumos locais e ecológicos, reforçando o compromisso da marca com os princípios ESG.

Com essa abordagem, a futura área comercial deverá fortalecer a geração de receitas, aprimorar a experiência do cliente e consolidar uma cultura de hospitalidade e inovação, alinhada ao propósito e aos valores da *Bloomin' Brands*.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

O projeto foi desenvolvido a partir de princípios consolidados de estratégia e design organizacional, adaptados ao contexto da Bloomin' Brands Brasil. A ideia central é que a estrutura organizacional precisa traduzir a estratégia da empresa em resultados concretos.

Autores como Michael Porter destacam que a vantagem competitiva surge da coerência entre o posicionamento estratégico e a forma como a empresa se organiza. Essa visão inspirou o desenho da nova área comercial, concebida para alinhar processos, tecnologia e pessoas à estratégia de crescimento.

A contribuição de Jay Barney reforça essa lógica ao enfatizar que a gestão eficaz de recursos — tangíveis e intangíveis — é o que permite criar valor sustentável. Assim, a nova estrutura busca transformar dados e relacionamentos em vantagem competitiva.

O conceito de sistemas abertos, de Stephen Haines, também foi incorporado, reconhecendo que as organizações são interdependentes e devem manter integração entre suas áreas. Essa perspectiva orienta a conexão entre Comercial, Marketing, Operações e Tecnologia, criando um ecossistema de trabalho coeso.

A lógica de diversificação adjacente, proposta por Igor Ansoff, fundamenta a expansão da Bloomin' Brands no segmento B2B, aproveitando competências já consolidadas em hospitalidade e experiência do cliente.

### BENCHMARKING

Para embasar o modelo proposto, foram analisadas empresas reconhecidas por sua maturidade em marketing e gestão comercial, com o objetivo de identificar práticas bem-sucedidas aplicáveis à realidade da Bloomin' Brands Brasil.

As análises indicaram que a integração entre marketing e vendas é determinante para resultados sustentáveis. Estruturas que conectam planejamento comercial, inteligência de mercado e relacionamento com clientes demonstram maior agilidade e consistência nos resultados.

Também se destacaram modelos baseados em processos e indicadores claros, com acompanhamento sistemático de metas e rotinas de alinhamento entre áreas, o que favorece a execução disciplinada da estratégia.

Outro ponto relevante é a adoção de abordagens personalizadas e sustentáveis, em empresas que tratam hospitalidade, inovação e responsabilidade social como pilares de diferenciação.

## ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

A implantação da nova área comercial é planejada em duas fases complementares, permitindo validar o modelo antes de sua ampliação e garantindo coerência entre estratégia e operação.

Na primeira fase, prevê-se a criação de uma Gerência Executiva de Vendas, com equipe enxuta e foco na estruturação de processos e consolidação dos fluxos de trabalho.

A segunda fase propõe a evolução para uma Diretoria Comercial, com divisões específicas para os públicos B2B e B2C, além de equipes dedicadas a grandes contas e parcerias estratégicas.

A integração com Marketing, Operações e Tecnologia será intensificada, com uso compartilhado de dados e indicadores, a fim de garantir coerência na comunicação e consistência na experiência de marca.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A inovação do projeto está em reposicionar a função comercial como um pilar estratégico e integrado ao negócio, substituindo uma atuação fragmentada por um modelo que conecta marketing, vendas e tecnologia sob governança única e orientação por dados.

O desenho em duas fases (Gerência Executiva de Vendas → Diretoria Comercial) combina experimentação e escalabilidade: permite testar processos, refinar indicadores e consolidar rotinas antes de ampliar o escopo e a especialização por segmentos.

No portfólio B2B, o diferencial está em soluções completas para o cliente corporativo, como *catering turnkey* (serviço pronto para uso em eventos e operações), combos corporativos, gift cards para incentivos e consultoria em hospitalidade — ofertas que capitalizam a força das marcas e ampliam receitas em contas-chave.

A sustentabilidade atua como diretriz transversal do modelo: práticas como logística reversa e cardápios ecológicos com insumos de menor impacto reforçam critérios ESG e a reputação institucional.

Por fim, a área comercial passa a operar como centro de inteligência, transformando dados de CRM e de mercado em *pipeline* qualificado, previsibilidade de resultados e decisões de crescimento mais precisas em B2B e B2C.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os indicadores definidos no projeto têm como função mensurar a eficácia da nova estrutura comercial e seus efeitos esperados sobre o negócio.

Entre os indicadores operacionais, destacam-se o cumprimento do cronograma e do orçamento, a qualidade dos entregáveis e o engajamento das equipes.

Nos indicadores empresariais, o foco está no crescimento da receita, na ampliação da participação de mercado e na elevação dos índices de satisfação do cliente (NPS). As projeções indicam a possibilidade de um aumento relevante do segmento B2B dentro do faturamento total, com expansão da presença da marca em novos nichos corporativos.

O projeto também prevê impactos sociais e ambientais positivos, como geração de empregos diretos e indiretos e fortalecimento de fornecedores locais.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O desenvolvimento do projeto permite identificar que definir com clareza o negócio de uma área funcional é essencial para alinhar operações e objetivos estratégicos.

Outro ponto de aprendizado é que a clareza gera alinhamento: políticas, processos e indicadores bem definidos fortalecem a previsibilidade e a eficiência coletiva.

A implantação proposta em fases ressalta a importância de equilibrar planejamento e adaptação, criando espaço para aprendizado e ajustes contínuos antes da expansão.

O projeto reforça a necessidade de integrar valores e propósito à estratégia, garantindo coerência entre crescimento, hospitalidade e sustentabilidade — atributos que sustentam a credibilidade e diferenciam a marca no mercado.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Estruture antes de expandir: crescimento sustentável exige processos claros e responsabilidades bem definidas.

Una estratégia e operação: a integração entre marketing, vendas e tecnologia reforça resultados e consistência.

Implemente em etapas: modelos graduais permitem testar práticas e reduzir riscos.

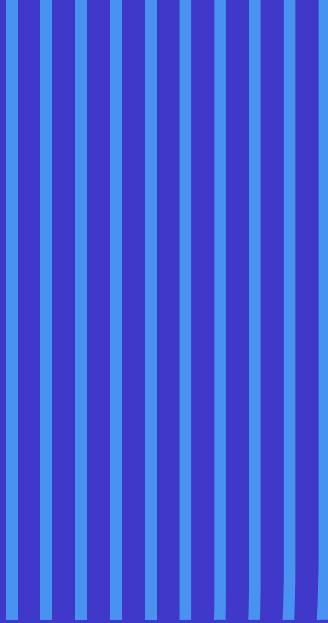
Inclua sustentabilidade como diretriz: práticas responsáveis fortalecem reputação e perenidade do negócio.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Haines, S. G. (2009). *Strategic and systems thinking: The winning formula*. Systems Thinking Press.
- IFB Brasil. (2023). *Relatório anual de tendências no setor de alimentação e eventos*. São Paulo.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

# MODELOS DE NEGÓCIO E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE





# RESSIGNIFICANDO UM MODELO DE NEGÓCIO: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO A PEQUENAS EMPRESAS

**AUTORES:** HELOISE SCHAEDLER FONTANIVE, JOSOANI GHIDIN TOIGO, LIGIA MARIA HARKA,  
MARCOS ANTONIO FRANCESCON, EDUARDO PENNA DE SÁ

O cooperativismo de crédito tem se consolidado como um dos pilares mais relevantes do sistema financeiro nacional, impulsionando a inclusão econômica e o desenvolvimento local por meio de um modelo que combina eficiência operacional e propósito social. Fundamentadas em princípios de autogestão, participação democrática e interesse coletivo, as cooperativas de crédito oferecem os mesmos produtos e serviços das instituições bancárias tradicionais, mas com uma lógica de governança que prioriza o bem-estar e o protagonismo dos associados — ao mesmo tempo donos e usuários da instituição.

Nos últimos anos, o setor tem passado por transformações significativas. Segundo o *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo* do Banco Central (2023), houve uma redução no número de cooperativas singulares, reflexo do movimento de incorporações e ganhos de escala. Ao mesmo tempo, a rede de atendimento seguiu em expansão, reforçando o papel estratégico das cooperativas na promoção da justiça financeira e no atendimento de regiões muitas vezes negligenciadas pelo sistema financeiro tradicional.

Nesse cenário de expansão e modernização, o Sicoob Integrado se destaca como uma cooperativa em plena trajetória de crescimento. Fundada em 2005, a instituição evoluiu de uma atuação local, voltada a um pequeno grupo de empresários, para uma estrutura de livre admissão presente em dezenas de municípios nos estados do Paraná e São Paulo, com uma base de cooperados em constante ampliação. Nos últimos três anos, o volume de ativos e operações de crédito da cooperativa praticamente dobrou, refletindo a consolidação de uma estratégia de crescimento sustentável e bem direcionada — mas que também impõe à cooperativa o desafio de preservar sua identidade e proximidade no relacionamento com os associados.

## O DESAFIO

A expansão do Sicoob Integrado, acompanhada pela profissionalização da estrutura e pelo avanço tecnológico do setor, trouxe novos desafios estratégicos. A necessidade de centralizar processos, atender às exigências regulatórias e investir em tecnologia tornou-se indispensável para sustentar o crescimento e garantir eficiência operacional.

Esse avanço, entretanto, acentuou o risco de distanciamento em relação à essência cooperativista — um dos principais diferenciais do modelo. O crescimento acelerado da base de cooperados e a rotatividade de colaboradores impactaram diretamente a consistência do conhecimento organizacional e a qualidade do relacionamento com o cooperado. A dificuldade na troca ágil de informações e na retenção de práticas e valores institucionais comprometeu não apenas a transmissão do conhecimento técnico, mas também o fortalecimento do sentimento de pertencimento e a vivência dos princípios que sustentam o cooperativismo.

O desafio, portanto, não está apenas em modernizar o modelo de negócio, mas em ressignificá-lo — conciliando eficiência e inovação com a centralidade nas pessoas e a fidelidade aos valores cooperativistas. Em termos práticos, o Sicoob Integrado precisa responder a uma questão central: como estruturar suas atividades, recursos e parcerias para gerar e capturar valor de forma diferenciada, promovendo uma experiência mais humana e personalizada — especialmente no atendimento às pequenas empresas, público que representa parcela expressiva da base de cooperados e da contribuição financeira da instituição.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo propor o redesenho do modelo de negócio do Sicoob Integrado, colocando a experiência de cooperados e colaboradores no centro da estratégia e fortalecendo o sentimento de pertencimento aos valores cooperativistas. A iniciativa busca ressignificar a geração de valor, garantindo que o propósito institucional — *“Conectar pessoas para promover a justiça financeira e a prosperidade”* — seja traduzido em práticas de gestão e atendimento mais humanas, personalizadas e sustentáveis.

Ao alinhar cultura, operação e relacionamento, o projeto pretende consolidar uma cooperativa capaz de unir eficiência e proximidade, ampliando a satisfação dos cooperados e assegurando a perenidade do Sicoob Integrado em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

## A PROPOSTA

A proposta parte do princípio de que a transformação do modelo de negócio deve começar pelas pessoas. No contexto do Sicoob Integrado, isso significa iniciar o processo pelos colaboradores, principais agentes de conexão entre o propósito da cooperativa e a experiência vivida pelos cooperados.

Mais do que conhecer a teoria do cooperativismo, o projeto reconhece que é essencial vivenciá-lo na prática. Somente quando o colaborador comprehende e pratica o propósito cooperativista é que se torna capaz de transmiti-lo de forma autêntica aos associados e à comunidade. Essa vivência é o alicerce para fortalecer vínculos de pertencimento, consolidar a cultura organizacional e sustentar uma entrega de valor consistente.

A partir dessa base, o redesenho do modelo de negócio propõe uma transformação cultural e operacional orientada pela excelência no atendimento às Pequenas Empresas, segmento de maior representatividade financeira e relacional da cooperativa. O projeto busca integrar propósito, cultura e prática em um modelo que une eficiência, proximidade e coerência, promovendo relações de valor sólidas e duradouras entre cooperativa, colaboradores e cooperados.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A estrutura conceitual do projeto combina metodologias de inovação centradas nas pessoas com referenciais de gestão estratégica e cultura organizacional.

A principal abordagem adotada foi o *Design Thinking*, escolhida por permitir compreender profundamente as necessidades dos cooperados e dos colaboradores e transformá-las em soluções práticas, colaborativas e testáveis.

Mais do que um método de criação, o *Design Thinking* serviu como ferramenta de escuta e conexão, ajudando a equipe a traduzir percepções e expectativas em melhorias concretas no modelo de negócio.

Além da metodologia, o projeto foi sustentado por três eixos conceituais complementares:

- **Geração de Valor e Modelos de Negócio:** a proposta parte da ideia de que gerar valor no cooperativismo vai além de resultados econômicos — envolve promover satisfação, pertencimento e desenvolvimento coletivo. Esse olhar orientou o redesenho da proposta de valor e do relacionamento com o cooperado.
- **Estratégia e Redes:** conceitos de posicionamento competitivo e intercooperação foram relevantes para avaliar o papel do Sicoob Integrado em seu ecossistema, reforçando a importância das parcerias e da coesão entre as unidades como fonte de sustentabilidade.
- **Cultura Organizacional e Liderança:** a cultura foi tratada como alavanca da transformação. O projeto reconhece que sem líderes e equipes alinhados ao propósito, nenhuma mudança estrutural se sustenta. A liderança, nesse sentido, atua como mediadora entre propósito e prática, fortalecendo comportamentos cooperativos e o foco no associado.

## BENCHMARKING

Embora o projeto não tenha se apoiado em comparações formais com instituições específicas, foi realizada uma investigação de boas práticas no setor financeiro cooperativo e bancário, com o objetivo de compreender como diferentes organizações estruturam a geração de valor e o relacionamento com seus clientes. Essa análise, somada às entrevistas com cooperados e especialistas, permitiu identificar padrões de excelência em atendimento, modelos de segmentação de públicos e estratégias de fidelização centradas na experiência do usuário.

## IMPLEMENTAÇÃO

A construção do projeto foi organizada em etapas que conectam diagnóstico, escuta e desenvolvimento de soluções voltadas à geração de valor. O per-

curso metodológico buscou compreender profundamente o cooperado para, em seguida, transformar a experiência de atendimento a partir dos colaboradores — o ponto de partida da ressignificação proposta.

### **Etapa 1 — Diagnóstico e Escuta**

O trabalho começou com o mapeamento das percepções e expectativas dos cooperados em relação à cooperativa, aliado a um diagnóstico das fragilidades do modelo atual, envolvendo processos, atendimento, cultura e canais de relacionamento. Essa análise evidenciou a importância da liderança e do ambiente organizacional como motores da mudança: líderes que mobilizam, escutam e inspiram criam as condições necessárias para que a cultura cooperativista seja efetivamente vivida no dia a dia.

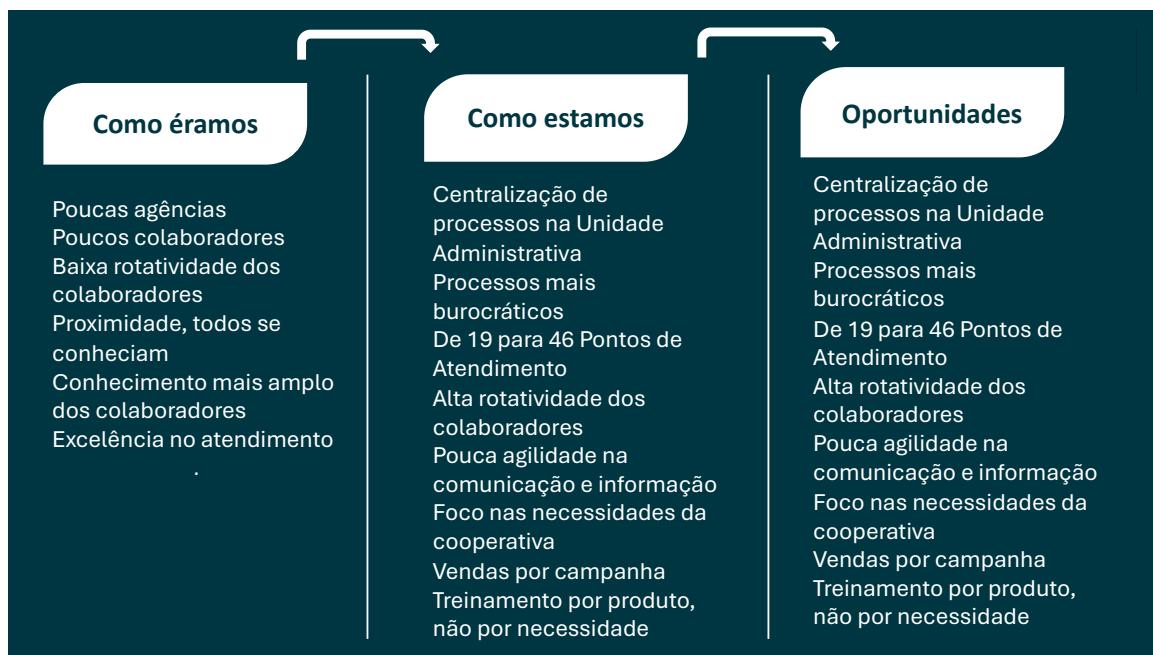
### **Etapa 2 — Definição do Público de Referência**

A partir das análises iniciais, foi definido o grupo de referência para o aprofundamento do estudo: cooperados Pessoa Jurídica de pequeno porte, responsáveis pela maior margem de contribuição e representatividade dentro do Sicoob Integrado. A segmentação considerou faixas de faturamento, tempo de associação, tempo de constituição da empresa e nível de relacionamento medido pelos indicadores IAP (Índice de Aproveitamento de Produtos) e SOC (*Share of Customer* - representa o percentual de crédito que o cooperado mantém na cooperativa em relação ao total tomado no sistema financeiro). Esse grupo teve caráter analítico: as conclusões obtidas sobre ele fundamentaram o desenvolvimento de soluções voltadas principalmente aos colaboradores, agentes responsáveis por traduzir o propósito da cooperativa na prática.

### **Etapa 3 — Coleta e Análise dos Dados**

Para aprofundar o diagnóstico, foram utilizados instrumentos como mapa de contexto, hipóteses de fracasso, mapa de *stakeholders*, entrevistas com cooperados e especialistas e construção de personas. As entrevistas, conduzidas de forma aberta e empática, revelaram que o atendimento de qualidade é o principal fator de fidelização, seguido da antecipação de necessidades e do relacionamento próximo. Por outro lado, promessas não cumpridas e falta de suporte foram apontadas como causas de insatisfação. Os dados também mostraram oportunidades de aprimorar a divulgação do portfólio de produtos e a oferta

de crédito, fatores decisivos para fortalecer o vínculo com pequenas empresas. Com base nesse diagnóstico, foi elaborado um protótipo de solução voltado à formação dos colaboradores, buscando traduzir na prática o aprendizado obtido com os cooperados.



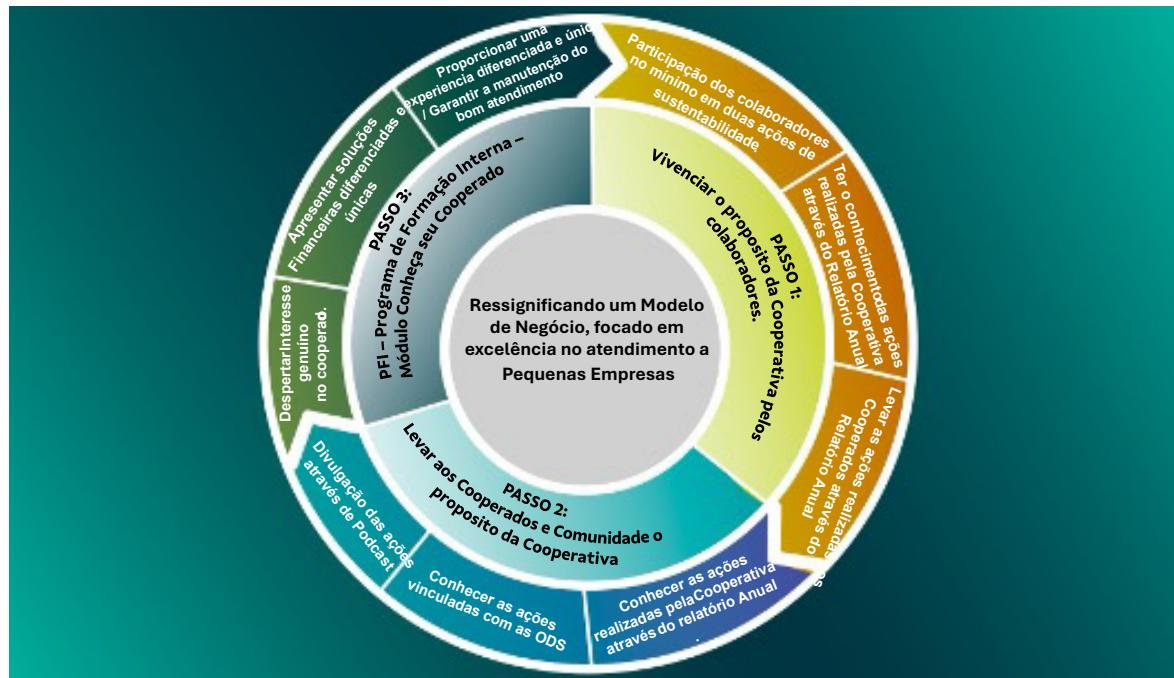
#### Etapa 4 — Prototipagem da Solução

A fase de prototipagem concentrou-se na formação e engajamento dos colaboradores, entendidos como multiplicadores da cultura cooperativista e principais agentes de transformação do relacionamento com os cooperados. Três ações estruturam essa etapa:

- **Passo 1 – Vivenciar o propósito:** todos os colaboradores participam de ao menos duas ações de cidadania e sustentabilidade promovidas pela cooperativa, vivenciando o sétimo princípio do cooperativismo — o interesse pela comunidade — e fortalecendo o vínculo com o propósito institucional.
- **Passo 2 – Levar o propósito adiante:** o Relatório Anual e um podcast mensal tornam-se canais de comunicação que aproximam colaboradores, cooperados e comunidade, compartilhando resultados e ações inspiradas no propósito.

- **Passo 3 – Programa de Formação Interna “Conheça seu Cooperado”:** ciclo de capacitação que orienta o colaborador a conhecer profundamente cada associado, entender suas necessidades, planejar visitas, propor soluções financeiras adequadas e manter um acompanhamento contínuo.

**FIGURA 1: FRAMEWORK**



### **Etapa 5 — Implementação e Responsáveis**

A implantação do modelo envolve as áreas de Mercado, Gestão de Pessoas e Comunicação e Marketing, de forma integrada. As ações seguem uma sequência lógica: primeiro a formação e engajamento dos colaboradores, depois a disseminação do propósito e, por fim, a padronização das práticas de atendimento consultivo em todas as agências.

### **Etapa 6 — Acompanhamento e Melhoria Contínua**

O projeto prevê um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento, sustentado por pesquisas NPS, registro de atendimentos e acompanhamento dos indicadores de satisfação. O objetivo é garantir que o modelo evolua de forma dinâmica e mantenha o foco na experiência humana que dá sentido ao cooperativismo.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

A principal inovação do projeto está na forma de conceber a geração de valor dentro do cooperativismo. Em vez de iniciar a transformação pelo cliente final, o Sicoob Integrado optou por começar pelos colaboradores, reconhecendo que a experiência do cooperado é reflexo direto da cultura e do engajamento interno. Essa inversão de lógica — de dentro para fora — é o elemento que torna o modelo verdadeiramente diferenciado.

Ao integrar formação, propósito e prática, o projeto cria um sistema contínuo de aprendizagem organizacional. O Programa de Formação Interna “Conheça seu Cooperado” representa um salto qualitativo no relacionamento ao capacitar os colaboradores para compreender o perfil de cada associado, personalizar soluções e manter vínculos de longo prazo.

Outro diferencial está na combinação entre propósito e comunicação ativa. O uso de ferramentas como o Relatório Anual e o podcast mensal reforça a transparência e amplia o diálogo entre cooperativa, cooperados e comunidade, tornando visível o impacto positivo das ações.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os impactos esperados do projeto refletem o potencial de transformação do modelo de negócio e sua contribuição para fortalecer a cultura cooperativista e a experiência dos públicos envolvidos. Por se tratar de uma proposta em fase de desenvolvimento, os resultados têm caráter projetivo, apontando direções e expectativas de melhoria.

No âmbito interno, espera-se o aumento do engajamento e do sentimento de pertencimento dos colaboradores, a partir da vivência do propósito cooperativista e da participação em ações de cidadania e sustentabilidade. O Programa de Formação Interna “Conheça seu Cooperado” também deverá ampliar o conhecimento sobre os diferentes perfis de associados e consolidar práticas de atendimento mais consistentes e personalizadas.

Na dimensão relacional, o principal indicador de acompanhamento será o NPS (*Net Promoter Score*), que permitirá avaliar a evolução da satisfação e da fidelização dos cooperados. A expectativa é que a atuação consultiva e a maior proximidade no atendimento resultem em relações mais duradouras e de maior valor percebido.

De forma complementar, a cooperativa acompanhará a evolução de indicadores de relacionamento, como o IAP (Índice de Aproveitamento de Produtos) e o SOC (*Share of Customer*), que medem, respectivamente, o nível de utilização de produtos e a participação da cooperativa no portfólio financeiro de cada associado.

## **LIÇÕES APRENDIDAS**

A excelência no atendimento é consequência de uma cultura viva e compartilhada, e não de procedimentos isolados. O desenvolvimento do projeto evidenciou que a transformação da experiência do cooperado começa pela experiência do colaborador. A principal lição foi compreender que não basta revisar processos ou ampliar a oferta de produtos — é necessário alinhar cultura, propósito e comportamento para que o atendimento reflita, de fato, os valores cooperativistas.

Entre os aprendizados, destaca-se a importância de escutar antes de agir, valorizando as percepções reais dos cooperados e o papel dos líderes como facilitadores dessa escuta. Da mesma forma, o projeto mostrou que a padronização só gera valor quando é acompanhada de empatia e autonomia, evitando que processos rígidos comprometam a personalização do relacionamento.

## **DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES**

Transformações voltadas ao cliente só são sustentáveis quando partem da cultura interna. Investir no engajamento e na formação das equipes é o primeiro passo para gerar valor de forma consistente.

Missões institucionais só se consolidam quando se traduzem em atitudes e rotinas. Clareza de propósito deve vir acompanhada de rituais e mecanismos que o tornem visível no dia a dia.

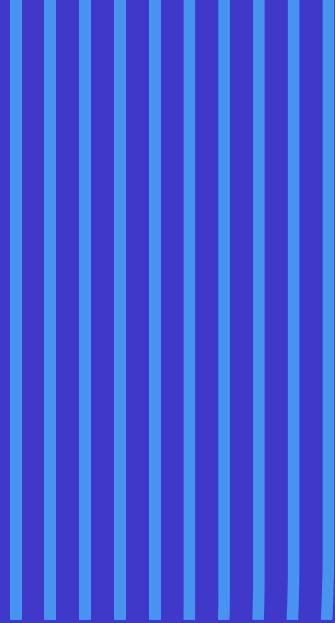
O processo de escuta ativa — com clientes, colaboradores e parceiros — é uma fonte poderosa de inovação. Entender percepções e expectativas evita soluções superficiais e orienta decisões mais eficazes.

A busca por eficiência deve caminhar junto com a personalização. Processos estruturados são importantes, mas precisam permitir flexibilidade para atender necessidades específicas de cada cliente.

Gestores que inspiram, comunicam e exemplificam o propósito institucional têm papel decisivo na consolidação de qualquer mudança. Liderança coerente é o que mantém a cultura viva durante a transformação.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

- Banco Central do Brasil. (2023). *Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo*. Brasília, DF: Autor.
- Centro Cooperativo Sicoob. (2024). *Gestão comercial*. Brasília, DF: Autor.
- Sicoob Integrado. (2025). *Relatório anual*. Pato Branco, PR: Autor.
- Van der Pijl, P., Lockwood, T., & Degryse, J. (2013). *Design thinking: Processos de inovação em negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.



# PET ETERNIZE – RESSIGNIFICAÇÃO DO RITUAL DE DESPEDIDA PARA PETS

**AUTORES:** DÊNIS OLIVEIRA, DENISE BRASIL, JOÃO CARAM, MARIO KNEIP, PAULA WARICK, JORDAN NASSIF LEONEL, KARINA COLETA

O vínculo entre pessoas e seus animais de estimação nunca foi tão intenso. Para muitas famílias, os pets ocupam um espaço afetivo comparável ao de um membro da família, recebendo cuidados que vão muito além do básico. Essa humanização dos animais, tendência crescente em todo o mundo e especialmente no Brasil, trouxe consigo novas demandas emocionais e sociais — inclusive quando chega o momento mais difícil: a despedida.

Esse cenário ganha ainda mais relevância quando observamos a dimensão do mercado pet no país. Segundo a Abinpet, o Brasil soma mais de 167 milhões de animais de estimação, ocupando o terceiro lugar no ranking mundial em população total de pets. Estima-se que 56% dos lares brasileiros tenham ao menos um cão ou gato. Tutores das classes A e B gastam, em média, R\$ 150 a R\$ 500 por mês com seus pets. A expectativa de vida dos pets também contribui para o fortalecimento do vínculo: cães vivem, em média, de 10 a 13 anos — podendo chegar a 16 anos em raças pequenas —, enquanto gatos domésticos podem alcançar entre 12 e 18 anos. Esses números evidenciam o peso emocional e econômico do

segmento e criam espaço para soluções que valorizem a despedida de forma mais simbólica e afetiva.

## O DESAFIO

Mesmo com o crescimento e a profissionalização do mercado pet, o luto pela perda de um animal ainda é cercado por tabus. Muitos tutores enfrentam não apenas a dor da ausência, mas também a falta de rituais que legitimem esse momento de forma significativa. Na maioria dos casos, a experiência limita-se a um serviço prático de cremação ou sepultamento, conduzido de maneira pouco personalizada e sem espaço para expressar o vínculo emocional construído ao longo dos anos.

No Brasil, apenas 15% a 20% dos pets falecidos são cremados, segundo o Sincep (2021). Embora ainda seja uma parcela reduzida, esse número cresce cerca de 20% ao ano, impulsionado pela conscientização dos tutores sobre alternativas mais ecológicas e respeitosas. Esse ritmo de expansão evidencia uma oportunidade concreta de inovação em um mercado em transformação.

Paralelamente, cresce também a preocupação com práticas sustentáveis. Enquanto diversos setores já incorporam soluções para reduzir impactos ambientais, o segmento funerário para pets ainda opera majoritariamente em modelos tradicionais, que pouco dialogam com valores como responsabilidade ambiental e legado positivo.

## OBJETIVO DO PROJETO

Criar uma experiência que legitime o luto e honre a memória do animal de forma significativa, conectando acolhimento emocional e sustentabilidade, em um mercado com sinais claros de expansão.

## A PROPOSTA

Propõe-se transformar a despedida em ritual de continuidade, em que as cinzas dão origem a um memorial vivo — uma árvore ou planta. Para isso, o kit de plantio inclui uma urna biodegradável, uma muda e instruções de uso.

A experiência seria ampliada por um ambiente digital interativo para personalizar o memorial, acompanhar o desenvolvimento da planta, compartilhar lembranças e acessar uma comunidade de apoio. Assim, a despedida deixaria de ser um ato isolado para se tornar uma jornada contínua.

Para garantir qualidade e escala, propõe-se adotar modelo híbrido: a Pet Eternize concentraria internamente atendimento e suporte digital, curadoria e montagem dos kits; e estabeleceria parcerias para produção de urnas e cápsulas biodegradáveis, fornecimento de mudas e embalagens, logística de entrega e cremação. Esse arranjo permitiria foco no valor emocional e consistência na entrega, ao mesmo tempo em que reduziria custos e complexidades operacionais.

**FIGURA 1: APRESENTAÇÃO DO KIT PET ETERNIZE**



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024)

## **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO BASES CONCEITUAIS**

A proposta do projeto foi concebida com base em modelos amplamente testados de gestão e criação de valor, que ofereceram referências práticas para o desenvolvimento de uma solução escalável, sustentável e coerente com as demandas do mercado.

O Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) serviu como ponto de partida para organizar a lógica de criação de valor da proposta — articulando, de forma integrada, os segmentos de clientes, os canais e as parcerias necessárias. Essa visão permitiu estruturar a oferta não como um serviço pontual, mas como um modelo de negócio replicável e de longo prazo.

A Cadeia de Valor, de Michael Porter (1985), reforçou a importância de distinguir as atividades que geram diferenciação e devem permanecer sob controle direto da empresa daquelas que podem ser terceirizadas. Essa perspectiva embasou a decisão de manter internamente as etapas ligadas à experiência emocional e digital, delegando processos mais operacionais.

O conceito de Valor Compartilhado, desenvolvido por Porter e Kramer (2011), inspirou a integração entre resultados econômicos e benefícios sociais. Essa abordagem legitima a combinação entre acolhimento emocional e sustentabilidade, criando valor simultaneamente para o tutor, a sociedade e o meio ambiente.

Por fim, o modelo de Negócios Dinâmicos, de David Teece (2010), orientou a necessidade de flexibilidade e adaptação contínua diante de um mercado em expansão, permitindo que a proposta evolua de acordo com as mudanças no comportamento dos tutores e nas práticas do setor pet.

## BENCHMARKING

O setor de serviços funerários para pets no Brasil apresenta perfis distintos de atuação. As empresas tradicionais de cremação concentram-se no aspecto prático, oferecendo serviços básicos com pouca ou nenhuma personalização. Já as empresas com serviços integrados de cremação e memorial adicionam conveniência, mas ainda sem priorizar sustentabilidade ou uma experiência emocional mais robusta. Por fim, há novas empresas com propostas inovadoras que buscam agregar elementos personalizados, mas sem entregar propostas completas que conciliem inovação, suporte contínuo e práticas ecológicas.

Esse mapeamento indica um mercado em expansão, mas ainda carente de soluções que combinem acolhimento emocional, inovação digital e responsabilidade ambiental em uma experiência integrada.

## ETAPAS

O desenvolvimento da solução está estruturado em etapas, cada uma desenhada para validar hipóteses, reduzir riscos e preparar o modelo para escalar:

- Plataforma Digital: Criação de uma interface intuitiva, com funcionalidades de personalização do memorial, compartilhamento de lembranças e suporte emocional.
- Parcerias Estratégicas: Definição de fornecedores para urnas biodegradáveis, mudas e embalagens, além de acordos com crematórios e canais de venda como clínicas veterinárias e pet shops.
- Montagem de Kits: Estruturação de um espaço logístico para personalização e envio, apoiado por sistemas de gestão que garantem qualidade e rastreabilidade.
- Educação de Mercado: Desenvolvimento de campanhas para explicar o conceito de ressignificação emocional e destacar o diferencial sustentável.
- Piloto e Ajustes: Validação com um grupo restrito de clientes, coleta de feedback e implementação de melhorias antes do lançamento em escala.

**FIGURA 2: ARQUITETURA DA PROPOSTA DE VALOR DIFERENCIADA DA PET ETERNIZE**



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024)

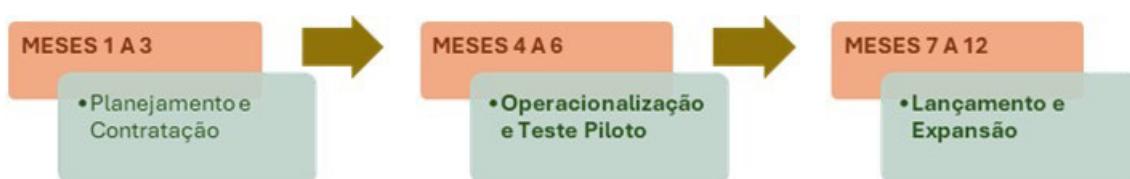
## IMPLEMENTAÇÃO

A implantação do projeto foi estruturada em três fases complementares, garantindo organização inicial, validação prática e expansão gradual do serviço.

Na Fase 1 – Planejamento e Contratação (0–3 meses) – são definidas as bases tecnológicas e operacionais. Envolve o desenvolvimento da plataforma digital, com uma equipe técnica especializada em UX/UI e metodologias ágeis, além da contratação de fornecedores confiáveis voltados à segurança, escalabilidade e integração. Paralelamente, ocorre a formalização de parcerias estratégicas com produtores de urnas biodegradáveis, embalagens ecológicas, transportadoras e crematórios parceiros, assegurando padrões éticos e de qualidade. Também é elaborada uma estratégia de comunicação educativa, incluindo conteúdos de sensibilização e materiais de capacitação para clínicas veterinárias e demais parceiros.

A Fase 2 – Operacionalização e Teste Piloto (4–6 meses) – marca o início da validação prática do modelo. São produzidos e testados os primeiros kits em um ambiente controlado, enquanto a versão beta da plataforma digital é disponibilizada a um público restrito para análise de desempenho e usabilidade. Nessa etapa, o projeto realiza vendas piloto para diferentes perfis de consumidores, mapeando a jornada do cliente e identificando pontos de melhoria com base em métricas e feedbacks.

Por fim, a Fase 3 – Lançamento e Expansão (7–12 meses) – compreende o lançamento oficial da Pet Eternize e a ampliação do negócio. A estratégia inclui campanhas digitais, eventos de divulgação e o uso de ferramentas analíticas para acompanhar indicadores como satisfação do cliente (NPS), taxa de recompra e tempo médio de atendimento. A expansão contempla ainda o fortalecimento das parcerias com redes de pet shops, plataformas digitais e clínicas veterinárias, ampliando o alcance e consolidando o posicionamento da marca no mercado.



## INOVAÇÃO DA PROPOSTA E DIFERENCIAIS

A proposta apresenta inovações que vão além do escopo tradicional do setor funerário pet:

- Memorial Vivo: Transformar cinzas em plantas, criando um gesto de continuidade que simboliza renovação e cuidado.
- Plataforma Digital Interativa: Personalização do memorial, acompanhamento do crescimento da planta e compartilhamento de lembranças em comunidade online.
- Modelo Híbrido de Operação: Controle direto da experiência emocional e digital, com terceirização de etapas operacionais que exigem escala e especialização.
- Sustentabilidade Integrada: Uso de urnas biodegradáveis e incentivo ao plantio como práticas alinhadas a valores ambientais contemporâneos.
- Suporte Emocional Contínuo: Disponibilização de conteúdos e canais digitais que legitimam o luto e oferecem acolhimento no pós-cremação.

FIGURA 3: JORNADA DO CLIENTE PET ETERNIZE



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024)

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

A solução foi desenhada para gerar resultados que combinem impacto emocional, relevância de mercado e contribuição socioambiental. Para acompanhar esse desempenho, está prevista a adoção de indicadores-chave e metas projetadas:

- **Satisfação do Cliente (NPS):** Monitorar a recomendação espontânea, com meta acima de 70 pontos, refletindo a legitimidade da experiência emocional.
- **Taxa de Conversão:** Meta de pelo menos 30% das interações digitais convertidas em compras, garantindo eficiência do funil e aderência do público.
- **Crescimento de Vendas:** Incremento de 5% ao mês nos primeiros 12 meses, sinalizando escalabilidade financeira.
- **Tempo de Entrega:** 95% das entregas realizadas dentro do prazo, assegurando confiança na jornada do cliente.
- **Feedback de Parcerias:** Satisfação superior a 80% entre fornecedores e parceiros estratégicos, reforçando confiabilidade operacional.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O desenvolvimento da Pet Eternize trouxe aprendizados práticos que reforçam a importância de equilibrar propósito e execução. Um dos aspectos mais sensíveis é a gestão das parcerias terceirizadas, que exige atenção redobrada. Quando os parceiros não compartilham os mesmos valores e padrões da marca, há risco de comprometer a qualidade e o cumprimento dos prazos. Por isso, o projeto destaca a necessidade de alinhamento constante e critérios rigorosos de seleção, garantindo coerência e excelência em todas as etapas.

Outro aspecto relevante é a personalização em larga escala. À medida que a operação cresce, manter consistência na montagem dos kits e no atendimento ao cliente torna-se um desafio, demandando processos sólidos de controle e acompanhamento.

O projeto também evidenciou a necessidade de educar o mercado, já que muitos tutores ainda desconhecem alternativas que vão além da cremação tradicional. Isso reforça o papel das campanhas educativas e de sensibilização para ampliar o entendimento sobre novas formas de homenagem.

Da mesma forma, o equilíbrio do modelo híbrido mostrou-se essencial. Centralizar as atividades ligadas à experiência do cliente e terceirizar etapas opera-

cionais pode ser eficiente, mas requer disciplina para coordenar fluxos e preservar a proposta de valor.

Por fim, observou-se que a concorrência com soluções integradas, oferecidas por empresas que realizam tanto a cremação quanto o memorial completo, representa um desafio adicional, tornando indispensável a busca contínua por diferenciação e fortalecimento da identidade da marca.

### DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Estabeleça critérios de seleção rigorosos, contratos claros e indicadores de performance para garantir que fornecedores e prestadores mantenham a qualidade e os prazos esperados.

Estruture processos que permitam crescer sem perder o caráter individualizado do atendimento, evitando a padronização excessiva em serviços que dependem de vínculo emocional.

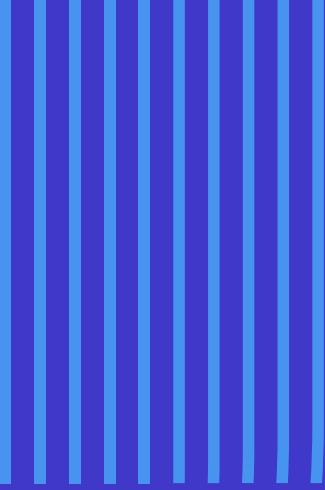
Iniciativas inovadoras exigem investimento em comunicação clara e campanhas que mostrem ao público o valor da proposta.

Concentre internamente as atividades que mais impactam o cliente e terceirize as demais, sem abrir mão do controle estratégico.

Mesmo em mercados emergentes, competidores podem oferecer soluções integradas; por isso, é essencial atualizar continuamente a proposta de valor.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.



# TRANSFORMANDO O PROCESSO COMERCIAL EM EXPERIÊNCIA: O NOVO MODELO DE VALOR DA FLEX BPO

**AUTORES:** MARINA MARTINS TEIXEIRA DE MIRANDA, FREDERICO VIDIGAL

O setor de *Business Process Outsourcing* (BPO) no Brasil passa por uma transformação impulsionada pela digitalização, pela inteligência artificial e pela integração entre canais físicos e digitais de atendimento. Nessa nova realidade, as empresas do setor deixam de ser apenas prestadoras de serviço para se tornarem parceiras estratégicas na construção da experiência do cliente e na geração de valor para os negócios.

Nesse cenário, o Grupo Connvert consolidou-se como uma das principais referências nacionais em soluções integradas de engajamento, combinando consultoria, tecnologia e atendimento em uma abordagem de ponta a ponta. Formado pelas unidades CXdZain (consultoria), Code7 (tecnologia) e Flex BPO (atendimento), o grupo destaca-se pela capacidade de unir performance operacional e inteligência de mercado.

A Flex BPO construiu uma trajetória marcada pela inovação e pelo foco nas relações humanas e digitais. Reconhecida por sua eficiência e solidez, recebeu o Prêmio de Liderança em Estratégia Competitiva da Frost & Sullivan (2021) e figura entre as organizações mais digitalmente maduras do país, segundo a McKinsey.

Esses reconhecimentos reforçam seu compromisso com a excelência e o impacto positivo de suas entregas.

Com o amadurecimento da companhia, surgiu uma reflexão importante: embora a Flex BPO se apresente como parte de uma *holding* estratégica com soluções completas de engajamento E&E, a prática comercial ainda se apoia em modelos tradicionais de apresentação de propostas. Essa diferença entre o posicionamento institucional e a experiência efetiva do cliente nas interações comerciais sinaliza uma oportunidade de aperfeiçoamento.

## O DESAFIO

Com o aumento da complexidade das demandas e a evolução das expectativas dos clientes, tornou-se essencial repensar a forma como as propostas comerciais são estruturadas e apresentadas. Mais do que responder a *briefings*, é preciso traduzir de forma clara e envolvente o potencial de integração e geração de valor do ecossistema Convert. Em um mercado que valoriza personalização, propósito e coerência narrativa, comunicar valor tornou-se tão estratégico quanto entregá-lo.

A Flex BPO iniciou, assim, um movimento de revisão de suas práticas comerciais, buscando alinhar sua excelência operacional ao posicionamento consultivo e inovador do Grupo Convert. Apesar de o grupo já oferecer soluções integradas de ponta a ponta, o processo de elaboração de propostas ainda seguia um modelo tradicional, focado em respostas diretas e padronizadas às solicitações dos clientes. Essa abordagem, embora eficiente, nem sempre evidenciava a amplitude e a sinergia das soluções disponíveis no ecossistema.

A oportunidade identificada é clara: tornar o processo de construção de propostas mais colaborativo, consultivo e estratégico, refletindo a visão integrada do grupo e reforçando o valor entregue. A meta é que cada proposta represente não apenas uma oferta de serviço, mas uma experiência de parceria — resultado da atuação conjunta entre consultoria, tecnologia e atendimento.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo montar uma *squad* estratégica voltada a compreender e traduzir as demandas dos clientes em propostas comerciais mais assertivas e integradas. Após o entendimento das necessidades apresentadas, essa equipe multidisciplinar deverá discutir, desenhar e transcrever soluções que assegurem aderência entre expectativa e entrega.

A *squad* será composta por profissionais das três frentes do ecossistema Connvert — Consultoria (CXdZain), Tecnologia (Code7) e Atendimento (Flex BPO) —, garantindo uma visão abrangente e colaborativa do processo

Objetivos específicos:

- 1) Formar uma equipe multidisciplinar com gestores estratégicos das três unidades do grupo;
- 2) Quantificar, precificar e apresentar, de forma integrada, as soluções que compõem o serviço;
- 3) Implementar um MVP (Produto Mínimo Viável) para testar e validar a nova dinâmica de construção de propostas antes de sua expansão.

## A PROPOSTA

A proposta parte da necessidade de repensar o processo de construção das ofertas comerciais da Flex BPO, tornando-o mais integrado, consultivo e orientado à geração de valor. Em vez de centralizar o trabalho na área comercial, o novo modelo prevê a formação de uma equipe multidisciplinar, reunindo profissionais das três frentes do ecossistema Connvert para desenvolver propostas personalizadas e aderentes às reais demandas de cada cliente.

A construção desse novo formato apoia-se em três premissas:

- Engajamento: criação de propósito e conexão com o cliente, fortalecendo a relação por meio de narrativas consistentes e *storytelling* de valor.
- Experiência: aprimoramento da jornada do cliente e integração entre CX Design, Operações e Comercial, garantindo soluções alinhadas às expectativas.
- Transação: resultado tangível da combinação entre engajamento e experiência, traduzido em propostas mais personalizadas, previsíveis e assertivas.

Com isso, o processo comercial passa a ser um instrumento de cocriação e geração de valor compartilhado, transformando cada proposta em uma oportunidade de construir relacionamentos sustentáveis.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

O projeto fundamenta-se em três eixos conceituais interligados — Ambidextria Organizacional, Cocriação de Valor e Inovação Estratégica — que orientam a

construção de uma nova lógica de relacionamento com o cliente e de desenvolvimento de propostas comerciais.

**Ambidestria e Horizontes de Inovação:** Tushman e O'Reilly (2016) definem *ambidestria organizacional* como a capacidade de uma empresa equilibrar dois movimentos complementares: explorar novas possibilidades (*explore*) e aperfeiçoar o que já faz bem (*exploit*). Enquanto o primeiro envolve flexibilidade, experimentação e inovação, o segundo assegura eficiência, disciplina e consolidação de resultados. Essa lógica se traduz nos três horizontes da inovação, propostos por Baghai, Coley e White (1999): o primeiro (H1) foca o *core business*, o segundo (H2) amplia para mercados adjacentes e o terceiro (H3) prepara a organização para o futuro e para novos modelos de negócio. O Grupo Convert reflete esse equilíbrio ao integrar atendimento, tecnologia e consultoria em um ecossistema que sustenta o presente e prepara o futuro.

**Cocriação de Valor:** Lançado em 2020 como uma *holding* estratégica, o Grupo Convert coloca o cliente no centro do seu ecossistema. O valor é construído em conjunto, por meio de diálogo, colaboração e entendimento profundo das necessidades. A percepção de valor passa a refletir a qualidade da interação e do aprendizado mútuo — princípio essencial do modelo comercial proposto.

**Inovação Estratégica:** A inovação começa pela produtividade e pelo propósito, e não apenas pela tecnologia. Inspirado na ISO 56003 (2020), o projeto reforça que inovar é alinhar processos, produtos e tecnologias a uma estratégia clara de criação de valor, conectando eficiência operacional e impacto sustentável.

## BENCHMARKING

Para apoiar o desenvolvimento do projeto, foi realizado um *benchmarking* com a *startup* Escale, reconhecida por seu foco em experiência do cliente e uso intensivo de dados e tecnologia. Fundada em 2015, a empresa transformou a jornada de compra de serviços essenciais, aliando agilidade, conveniência e personalização.

Em 2019, foi eleita pela *Época Negócios* como uma das 100 *startups* mais promissoras do Brasil. Seu modelo de atuação baseia-se na integração de tecnologia, dados e design de experiência em toda a jornada do cliente, do primeiro contato à fidelização.

De forma simplificada, suas operações se estruturam em três pilares:

- Geração de demanda: uso de marketing digital e *analytics* para alcançar novos clientes;
- Conversão em vendas: integração de canais *online* e *offline*, com priorização de leads e atendimento personalizado;
- Fidelização: mapeamento da jornada e uso de dados para criar experiências únicas e duradouras.

## ETAPAS

A metodologia utilizada foi o *Design Thinking*, abordagem centrada nas pessoas e reconhecida por lidar com problemas complexos por meio da empatia, colaboração e experimentação. Essa perspectiva é o que sustenta a criação de uma proposta comercial realmente integrada — baseada na colaboração entre áreas e na entrega de valor percebido pelo cliente.

O modelo segue a estrutura da Universidade de Stanford — Empatizar, Definir, Idear, Prototipar e Testar — aplicada ao contexto da Flex BPO para integrar áreas e construir soluções orientadas à experiência do cliente.

**Etapa 1 – Empatizar:** sete entrevistas semiestruturadas com gestores e influenciadores-chave permitiram compreender o problema sob múltiplas perspectivas e identificar lacunas nos processos atuais.

**Etapa 2 – Definir:** criação de duas personas (cliente e comercial) e respectivos mapas de empatia; aplicação do método *mystery shopper* confirmou a predominância de propostas padronizadas.

**Etapa 3 – Idear:** sessões de *brainstorming* e encontros semanais com a *sponsor* do projeto estimularam a cocriação de soluções e a convergência de ideias.

**Etapa 4 – Prototipar:** desenvolvimento do protótipo do novo processo de propostas comerciais, integrando serviços e inteligências do grupo; definição do plano de implantação do MVP.

**Etapa 5 – Testar:** planejamento de aplicação prática e ajustes para validar o modelo, com a criação de uma *squad* estratégica dedicada à execução.

## IMPLEMENTAÇÃO

A implementação prevê a criação de uma *squad* estratégica dedicada à condução do projeto-piloto e à consolidação das novas práticas comerciais. O grupo atuará de forma integrada sempre que surgirem novas demandas ou oportunidades, assegurando alinhamento entre as áreas e coerência na entrega de valor.

A seleção das áreas e funções seguirá critérios de representatividade do ecossistema Connvert. Cada profissional passará por entrevistas semiestruturadas para avaliar seu engajamento e aderência ao novo modelo, compondo uma equipe multidisciplinar confiável e comprometida.

A implementação utilizará recursos já disponíveis na companhia — Microsoft Teams, salas de reunião e a plataforma Trello —, suficientes para o gerenciamento ágil das atividades, sem custos adicionais. A infraestrutura existente da Connvert é considerada adequada para a execução e o monitoramento contínuo do projeto.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

A inovação do modelo está na integração das três áreas estratégicas do ecossistema Connvert — Consultoria, Tecnologia e Atendimento — em um formato colaborativo que torna o processo comercial mais assertivo e orientado à criação de valor.

Essa nova dinâmica rompe com o modelo tradicional de elaboração de propostas, centralizado apenas na área comercial, e introduz uma *squad* multidisciplinar, capaz de compreender o contexto, as necessidades e os objetivos do cliente antes da formatação da solução.

O diferencial competitivo reside na convergência entre engajamento, experiência e transação, dimensões que estruturaram o novo modelo:

- **Engajamento:** cria propósito e conexão, traduzindo soluções em narrativas de valor;
- **Experiência:** integra design, operação e vendas na construção conjunta das propostas;
- **Transação:** transforma o processo comercial em resultado mensurável e sustentável.

Ao articular essas dimensões, o modelo desloca o foco da resposta a demandas pontuais para a cocriação de valor, posicionando o Grupo Connvert como parceiro estratégico dos clientes.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

A implementação do novo modelo deverá gerar ganhos para clientes e para a Flex BPO, reforçando o posicionamento do Grupo Connvert como referência em soluções integradas de engajamento e experiência.

### **Perspectiva do cliente:**

- Abordagens segmentadas e mais inteligentes;
- Maior aderência entre custo e resultado;
- Simplificação contratual, com foco em desempenho;
- Experiência digital integrada e personalizada.

### **Perspectiva interna:**

- Redução de custos com pessoal e aumento da margem de contribuição;
- Queda em absenteísmo, *turnover* e custos de capacitação;
- Redesenho do modelo de trabalho do operador, alinhando competências à complexidade das operações;
- Integração entre áreas-chave e racionalização de infraestrutura.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O desenvolvimento deste projeto demonstrou que a criação de valor não depende apenas de tecnologia, mas da colaboração entre pessoas e do uso inteligente dos recursos disponíveis. A atuação integrada de equipes multidisciplinares mostrou-se essencial para a construção de propostas mais completas, consistentes e alinhadas às expectativas do cliente. Esse modelo colaborativo se confirma como um caminho eficaz para gerar experiências personalizadas, de alto impacto e retorno sustentável.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Projetos de alto valor começam pela escuta qualificada — compreender o problema com profundidade é o primeiro passo para qualquer solução eficaz.

Formar equipes multidisciplinares amplia a qualidade das decisões e reduz vieses.

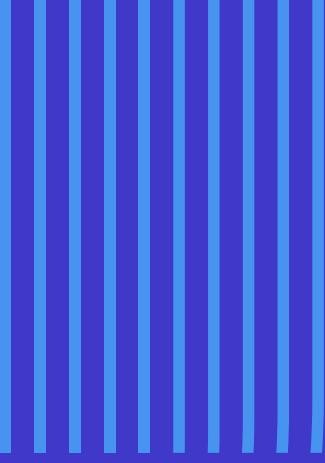
Cada elemento da proposta deve ter propósito, custo e resultado claramente definidos.

Inovação, quando incorporada aos processos diários e à cultura da empresa, deixa de ser discurso e passa a orientar decisões com foco em eficiência e impacto.

Integrar áreas, dados e experiências permite entregar valor real e manter coerência entre promessa, execução e percepção do cliente.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. Wiley.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *A alquimia do crescimento: O segredo das 30 empresas que mais crescem no mundo*. Record.
- Norman, D. A. (1988). *The design of everyday things*. Basic Books.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt*. Stanford Business Books.



# UM MAPA PARA AMBIDESTRIA E VALOR EM SAÚDE: A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL PARA A COMPETITIVIDADE ESTRATÉGICA BASEADA EM VALOR EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE

**AUTORES:** MARCELO LUIZ BALANCIN, MARCOS EDUARDO DE SANTIS, SILVIA DE LUCCA,  
GEORGE LEAL JAMIL

O setor de saúde, tanto público quanto privado, é um dos mais complexos e dinâmicos da economia, com papel essencial e demanda crescente impulsionada pelo envelhecimento populacional e pela prevalência de doenças crônico-degenerativas. Esse contexto eleva a procura por exames laboratoriais e programas de rastreamento populacional, fortalecendo o papel estratégico da medicina diagnóstica, que abrange laboratórios, imagem, medicina nuclear, genética e patologia clínica — áreas fundamentais para a detecção precoce e o direcionamento terapêutico.

Segundo relatório da KPMG (2018), o segmento enfrenta um paradoxo: a demanda cresce, mas a rentabilidade diminui, pressionada por preços e margens menores. Esse cenário reforça a necessidade de modelos de gestão baseados em geração de valor, capazes de equilibrar volume, qualidade e sustentabilidade financeira.

Organizações de destaque se caracterizam por operações estruturadas, integração entre unidades e eficiência em escala. Portanto, a competitividade no setor não depende apenas de tecnologia, mas da capacidade de criar valor sustentável por meio de processos integrados e gestão orientada a resultados.

No setor público, o desafio é ainda maior: manter a qualidade do atendimento e o uso racional dos recursos diante de restrições orçamentárias e crescente demanda por serviços. Nesse ambiente, a ambidestria organizacional — a capacidade de equilibrar eficiência operacional e inovação — emerge como um caminho para fortalecer a competitividade e a geração de valor em organizações de saúde.

## O DESAFIO

O setor de medicina diagnóstica enfrenta pressão crescente por eficiência e geração de valor. Escalar operações, automatizar processos e diversificar serviços tornaram-se condições essenciais para sustentar competitividade, em um cenário de margens reduzidas e necessidade de manter qualidade com custos controlados.

Nesse contexto, a organização pública foco deste projeto precisa equilibrar sustentabilidade financeira e entrega de valor à sociedade. Embora disponha de infraestrutura e corpo técnico qualificado, depende majoritariamente de recursos estatais, o que limita investimentos e inovação.

Surge, assim, a necessidade de um modelo que permita aproveitar sua capacidade operacional ociosa para ofertar serviços diagnósticos também ao mercado privado, gerando receitas complementares e reforçando o financiamento de suas atividades principais. Essa abordagem exige novas formas de gestão e parcerias, capazes de conciliar a eficiência exigida pelo setor público com a dinâmica competitiva do mercado privado.

O projeto propõe que o laboratório público atue como elo estratégico da cadeia de valor em saúde, aplicando práticas de Medicina Baseada em Valor (*Value-Based Healthcare – VBHC*) e de ambidestria organizacional para aprimorar processos, reduzir custos e oferecer diagnósticos de alta precisão. O desafio central é transformar essa capacidade técnica em vantagem competitiva sustentável, por meio de um modelo híbrido e ambidestro que alinhe propósito público e geração de valor clínico, econômico e social.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo oferecer um mapa estratégico para o diagnóstico e a gestão de organizações públicas de saúde, orientando ações que aumentem sua competitividade e sustentabilidade. Mais especificamente, busca planejar e implementar um setor de oferta privada de exames laboratoriais especializados no diagnóstico do câncer dentro de uma fundação pública do estado de

São Paulo (FOSP). Essa nova frente de atuação aproveitará a capacidade técnica e operacional existente, voltando-se a um público B2B, com estrutura comercial e operacional alinhada aos interesses estratégicos da fundação e à cadeia de valor da saúde pública.

O objetivo central é gerar receita complementar que sustente investimentos em inovação diagnóstica e compensar a depreciação tecnológica. Em perspectiva, o modelo abre caminho para ampliar o portfólio de exames de medicina de precisão, alinhados às diretrizes do plano estadual de oncologia e a parcerias com centros acadêmicos.

Além dos benefícios financeiros e tecnológicos, a iniciativa reforça o papel estratégico da fundação na cadeia de valor em saúde, promovendo maior eficiência, relevância institucional e acesso da população a tecnologias diagnósticas avançadas.

## A PROPOSTA

O projeto propõe aplicar o conceito de ambidestria organizacional em uma instituição pública de saúde, permitindo a coexistência equilibrada entre ofertas públicas e privadas dentro da mesma estrutura. O modelo busca otimizar processos, gerar valor sustentável e ampliar fontes de receita, sempre sob governança ética e alinhamento ao propósito institucional.

O modelo prevê a criação de uma nova unidade de negócios vinculada à fundação, com processos de gestão integrados. Inicialmente, será implementado no formato B2B, por meio da oferta do exame de hibridização por fluorescência *in situ* (FISH), utilizado na elegibilidade de tratamentos de câncer de mama.

A escolha desse exame baseia-se em sua simplicidade operacional, exigindo apenas um técnico e um médico patologista, e em seu potencial econômico elevado. Atualmente, realizado sob tabela SUS com déficit financeiro, o exame pode se tornar fonte de receita estratégica ao ser ofertado ao mercado privado, mantendo excelência técnica e propósito público.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

O projeto baseia-se em dois referenciais: a ambidestria organizacional e a saúde baseada em valor (*Value-Based Healthcare* – VBHC). Ambos tratam de pa-

radoxos — eficiência e inovação, custo e qualidade — e propõem sua coexistência produtiva.

A ambidestria organizacional é a capacidade de uma instituição equilibrar dois movimentos complementares: explorar novas oportunidades e aperfeiçoar suas práticas atuais. Essa dinâmica permite inovar sem perder eficiência, combinando aprendizado contínuo e estabilidade operacional.

Já o modelo de saúde baseada em valor redefine a competitividade no setor ao associar desempenho clínico a custo. O valor, nesse contexto, é medido pelos resultados alcançados em relação aos recursos investidos. Essa abordagem incentiva organizações de saúde a adotar métricas claras de desfecho e eficiência, promovendo melhoria contínua, integração de processos e foco no paciente como centro da entrega de valor.

A combinação entre ambidestria e VBHC é particularmente relevante para instituições públicas, que precisam conciliar sustentabilidade econômica e propósito social.

Complementarmente, o projeto se ancora no conceito de cadeia de valor em saúde, que identifica os elos que conectam conhecimento, serviços, financiamento e entrega de valor ao paciente, permitindo ganhos de eficiência e impacto social positivo.

Por fim, ao reconhecer a complexidade estrutural das organizações de saúde, o modelo integra princípios de gestão que alinham estratégia, operação e suporte técnico — condição essencial para que o laboratório público adote um modelo híbrido de gestão, combinando inovação, eficiência e sustentabilidade.

## BENCHMARKING

O *benchmarking* foi conduzido com o objetivo de identificar práticas de excelência na gestão operacional de laboratórios de anatomia patológica e compreender como diferentes organizações conciliam qualidade, eficiência e sustentabilidade, sobretudo em modelos híbridos que atendem tanto ao setor público quanto ao privado.

## MODELOS TEÓRICOS DE REFERÊNCIA

O ponto de partida foi o estudo de modelos teóricos amplamente reconhecidos de gestão e acreditação em medicina laboratorial. Essas normas e programas

têm em comum a busca pela padronização de processos, rastreabilidade, segurança do paciente e melhoria contínua.

- **ISO 15189:2012:** voltada a laboratórios clínicos, estrutura o ciclo completo de análise e estabelece requisitos de qualificação profissional, controle de qualidade, segurança e gestão de equipamentos.
- **ONA (Organização Nacional de Acreditação):** introduziu no Brasil um modelo progressivo de maturidade em gestão, com três níveis: padronização operacional, integração de processos e excelência em governança e cultura de melhoria contínua.
- **PACQ-SBP:** adaptado à realidade brasileira pela Sociedade Brasileira de Patologia, consolida diretrizes específicas para laboratórios de anatomia patológica, com indicadores que abrangem desde transporte e análise de amostras até gestão da qualidade, TI e segurança.

Esses referenciais constituem a base racional do *benchmarking*, por traduzirem o que há de mais consolidado em termos de qualidade e eficiência na medicina diagnóstica.

## MODELOS REAIS DE OPERAÇÃO

A etapa seguinte do estudo concentrou-se na análise de organizações reais que operam no estado de São Paulo e possuem escopo semelhante ao da Fundação Oncocentro de São Paulo (FOSP). Foram considerados critérios como:

- 1) compatibilidade de serviços (biópsias, peças cirúrgicas, imunohistoquímica e hibridização FISH);
- 2) atuação nos mercados público e privado;
- 3) acreditação formal de qualidade;
- 4) volume anual acima de 100 mil exames.

Foram selecionados para análise detalhada: a AFIP e a Divisão de Patologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (HCFMUSP).

## AFIP – ASSOCIAÇÃO FUNDO DE INCENTIVO À PESQUISA

O perfil organizacional da AFIP foi o que mais despertou interesse pela semelhança de mercado, natureza jurídica e modelo competitivo em relação à FOSP. Trata-se de uma instituição privada, filantrópica e sem fins lucrativos.

A AFIP realiza cerca de 5,5 milhões de exames mensais, sendo aproximadamente 2 mil exames de anatomia patológica por dia, e mantém acreditação ONA nível 3 (excelência em gestão).

Os exames oriundos do SUS e do setor privado seguem o mesmo fluxo operacional e padrão de qualidade — diferenciando-se apenas nas etapas de faturamento. A instituição mantém canais ativos de comunicação com clientes e médicos solicitantes, política de busca ativa de feedback e uso de sistema informatizado internacional adaptado às suas necessidades. O modelo demonstra alta maturidade operacional, integração tecnológica e consistência entre missão filantrópica e eficiência de mercado, o que o torna uma referência direta para o projeto da FOSP.

### **DIVISÃO DE PATOLOGIA DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA FACULDADE DE MEDICINA DA USP (HCFMUSP)**

Como contraponto público, foi analisado o modelo da Divisão de Patologia do Hospital das Clínicas da FMUSP, que combina excelência acadêmica e estrutura híbrida de financiamento. O serviço funciona com regime acessório de fundações privadas — como a Fundação Faculdade de Medicina — para viabilizar a oferta de serviços a clientes particulares, convênios e outros laboratórios (modelo B2B).

O fluxo operacional é idêntico para pacientes do SUS e particulares. O processo administrativo é simples e eficiente. O faturamento é processado pela fundação, entidade jurídica distinta do hospital, assegurando transparência e segregação contábil.

Esse modelo demonstra a viabilidade da coexistência entre práticas públicas e privadas em um mesmo ambiente hospitalar, sem prejuízo à equidade no atendimento, reforçando a aplicabilidade do conceito de ambidestria organizacional em instituições de saúde pública.

### **ETAPAS**

O delineamento do projeto foi estruturado em fases sequenciais, orientadas tanto à profissionalização da gestão operacional quanto à criação de um modelo de negócios sustentável para a oferta de serviços laboratoriais ao setor privado.

#### **1. Profissionalização da gestão operacional**

A primeira fase visa consolidar a base técnica e processual da operação laboratorial. Para isso, estão previstas ações de:

- Mapeamento detalhado de processos, identificando fluxos críticos e gargalos operacionais;
- Quantificação da capacidade ociosa, para mensurar a real disponibilidade produtiva e planejar a expansão de serviços;
- Aplicação de benchmarks baseados em laboratórios de referência, como AFIP e HCFMUSP;
- Definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e metas de eficiência;
- Alinhamento da operação às demandas de mercado, garantindo maior competitividade sem comprometer a missão pública da fundação.

Como ferramenta de apoio, o projeto adota o mapeamento de processos como base para a metodologia de custeio *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDA-BC). Essa abordagem permite calcular o custo real de cada atividade, integrando custos diretos e indiretos, e representa um avanço importante em relação aos métodos proporcionais tradicionais, por capturar com precisão o consumo de recursos em cada exame.

## 2. Estruturação do modelo de negócios

A segunda fase compreende a formulação de um modelo de negócios B2B, voltado à oferta de exames laboratoriais especializados a outros laboratórios e instituições de saúde. O serviço inicial será o exame de hibridização por fluorescência *in situ* (FISH) para detecção da oncoproteína HER-2, escolhido por seu alto potencial de margem e relativa simplicidade operacional.

O desenho do modelo inclui:

- Definição do escopo de serviços, com foco em nichos de alta complexidade oncológica;
- Modelagem da unidade de negócios, estruturada sob a lógica da ambidestria organizacional, integrando a oferta privada à arquitetura pública existente;
- Planejamento da infraestrutura técnica e administrativa para absorver a nova demanda;
- Definição de processos de relacionamento comercial e marketing institucional voltados à cadeia de valor em saúde.

## IMPLEMENTAÇÃO

A proposta de implementação baseia-se na criação de uma unidade comercial integrada ao laboratório, voltada à oferta de serviços com maior eficiência operacional e competitividade de mercado.

A execução segue uma lógica de três eixos integrados — operação, gestão e comercialização — que se reforçam mutuamente:

- Eixo operacional: aperfeiçoamento de fluxos, implementação de sistemas de qualidade e adoção de KPIs de desempenho;
- Eixo comercial: desenvolvimento de estratégias de posicionamento e relacionamento com *stakeholders* do ecossistema de saúde;
- Eixo de gestão: integração da nova unidade de negócios à estrutura financeira e administrativa da fundação, com sistema de monitoramento contínuo e indicadores de retorno tangível.

A implementação foi estruturada em três fases principais, distribuídas ao longo de três anos:

- 1) Preparação: Fase de estruturação e certificação. Inclui a formalização documental de processos, implantação de métricas e início do movimento de acreditação institucional e técnica, tanto nacional quanto internacional. Envolve também a reestruturação organizacional, contratação e capacitação de novos profissionais e adequação dos fluxos internos essenciais — compras, manutenções e gestão financeira — para garantir maior agilidade e transparência.
- 2) Go to Market: Etapa de entrada no mercado, com início da comercialização dos serviços laboratoriais. Nesta fase, o plano de negócios é testado e amadurecido, com foco em divulgação, prospecção de parcerias, consolidação de contratos e acompanhamento de clientes. Os indicadores de desempenho incluem número de profissionais treinados, contratos firmados e resultados iniciais de faturamento.
- 3) Reflexão e Consolidação: Momento de revisão estratégica e mensuração de resultados. Avalia-se o impacto organizacional da convivência entre as atividades públicas e privadas, revisam-se métricas, plano de negócios e modelo de unidade, e ajustam-se eventuais pontos de conflito ou baixa performance. Os resultados dessa etapa servirão de base para definir as metas de expansão para os anos seguintes.

## GESTÃO DE STAKEHOLDERS E RISCOS

A implementação requer um modelo de governança claro e colaborativo, sustentado por uma gestão estruturada de *stakeholders*. O processo envolve quatro categorias principais:

- Gestores de projeto – diretoria e gerência do laboratório, responsáveis diretos pela execução e monitoramento;
- Interessados internos – diretoria executiva, setor comercial, diretoria laboratorial e equipe assistencial;
- Interessados externos diretos – parceiros institucionais e contratantes de serviços;
- Interessados externos indiretos – órgãos regulatórios, fornecedores e sociedade civil.

A equipe técnica contará com um médico patologista, técnico especializado e assistente administrativo dedicados à execução, interpretação e controle de qualidade dos exames. A estrutura comercial responderá à direção administrativa e técnica, sendo composta por gerência e equipe de vendas encarregadas de prospecção de mercado, formalização de contratos, pós-vendas e marketing estratégico.

Por sua vez, a área administrativa será responsável pela mensuração de resultados, acompanhamento financeiro e garantia da prioridade de atendimento ao Sistema Único de Saúde (SUS). Essa integração assegura que a expansão da operação privada ocorra de forma ética, transparente e alinhada à missão pública da instituição.

## INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

A proposta une dois universos tradicionalmente vistos como antagônicos — o público e o privado — e os reposiciona como complementares em uma estratégia integrada de geração de valor. Essa abordagem demonstra que eficiência econômica e missão pública não são excludentes, mas podem coexistir sob uma mesma estrutura organizacional, desde que sustentadas por governança ética, métricas de desempenho e foco em impacto social.

A principal inovação está na aplicação conjunta dos conceitos de ambidestria organizacional e saúde baseada em valor, traduzidos em uma prática de gestão pública voltada à sustentabilidade e competitividade. O projeto combina eficiência operacional e propósito social, mostrando que a operação privada pode financiar

inovação e modernização sem comprometer o caráter público da instituição. Ao adotar essa lógica, o projeto transforma a tradicional dualidade entre subsídio estatal e receita de mercado em uma relação de cooperação estruturada, baseada em governança, indicadores de desempenho e geração de impacto social. O resultado é um modelo mais equilibrado e sustentável, capaz de fortalecer a fundação, ampliar o acesso a tecnologias diagnósticas e consolidar seu papel estratégico na cadeia de valor da saúde.

## INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os indicadores de desempenho propostos para o projeto seguem padrões de excelência adotados internacionalmente na anatomia patológica e reconhecidos por entidades como o *Royal College of Pathologists*, o Colégio Americano de Patologia (CAP) e a Sociedade Brasileira de Patologia (SBP), incluindo:

- Saúde organizacional: controle de erros, atrasos superiores a 30 dias e absenteísmo por doenças;
- Performance operacional: tempo médio de entrega de laudos (TAT), agilidade nos diagnósticos oncológicos e concordância entre resultados e condutas médicas;
- Qualidade e governança clínica: adesão a programas de acreditação (como ISO 15189:2012) e conformidade com normativas internacionais de laudo;
- Pessoas: retenção e qualificação de equipes, programas de aprimoramento e supervisão técnica;
- Engajamento de *stakeholders*: satisfação de clientes e participação em comitês multidisciplinares;
- Entrega operacional e inovação: revisão contínua de processos, busca ativa por eficiência e redução de testes desnecessários.

Esses parâmetros orientam a definição dos *Key Performance Indicators* (KPIs) estratégicos do projeto, permitindo alinhar a gestão laboratorial à lógica da Medicina Baseada em Valor (VBHC) — ou seja, mensurar a entrega de resultados clínicos efetivos em relação aos recursos investidos. A integração de KPIs operacionais e estratégicos fortalece o vínculo entre eficiência técnica e percepção de valor, possibilitando comparações intra e interinstitucionais e o aprimoramento contínuo do serviço.

## REPERCUSSÕES OPERACIONAIS E INSTITUCIONAIS

No campo técnico, o projeto demandará a adequação da unidade produtora (laboratório de imuno-histoquímica), incluindo a expansão do parque tecnológico e a incorporação de profissionais dedicados. A estrutura enxuta e coesa permitirá maior autonomia decisória.

Essa reorganização também permitirá redistribuir responsabilidades: atividades administrativas serão absorvidas por assistentes, liberando os profissionais médicos para tarefas analíticas e estratégicas, como controle de qualidade e desenvolvimento de novos testes.

Sob a ótica de gestão de pessoas, o sistema de decisão-controle-recompensa será testado e ajustado. A baixa atratividade de remuneração médica poderá ser compensada por planos de bonificação baseados em desempenho, enquanto as demais funções contarão com oportunidades de crescimento e estabilidade — fatores reconhecidos como motivadores no ambiente público.

Em nível institucional, o impacto esperado é duplo:

- 1) Financeiro e operacional – aumento de receita, compensação da depreciação tecnológica, ganhos de escala e maior capacidade de investimento em inovação;
- 2) Reputacional e social – consolidação da fundação como referência em medicina diagnóstica oncológica, ampliação do acesso da população a exames de alta complexidade e valorização dos profissionais envolvidos.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O projeto mostrou que a cultura organizacional é determinante para a execução de estratégias duradouras. A integração entre pessoas, políticas de recompensa e metas de longo prazo é essencial para sustentar mudanças.

A governança evidenciou a importância de coordenar múltiplos *stakeholders* — desde o conselho curador e órgãos públicos até fornecedores e usuários —, garantindo alinhamento entre operação, gestão e propósito.

Outro aprendizado foi a constatação de que, para o público, a organização é percebida como um todo; por isso, as áreas técnicas e administrativas devem atuar de forma integrada. O equilíbrio entre a estabilidade do setor público e a agilidade do privado revelou-se possível e necessário para construir modelos sustentáveis de entrega de valor.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

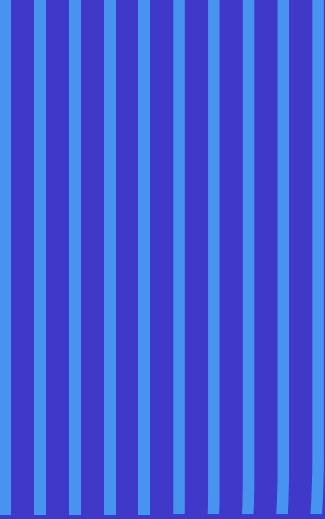
A aplicação do conceito de ambidestria na gestão pública oferece um modelo replicável para instituições que buscam equilibrar eficiência econômica, missão social e entrega de valor à sociedade.

A inovação não depende apenas de tecnologia, mas da capacidade de integrar sistemas, culturas e propósitos distintos dentro de uma mesma arquitetura organizacional.

O equilíbrio entre eficiência pública e dinamismo privado é viável. Embora o setor público enfrente burocracias e restrições legais, ele possui maior capacidade de absorver riscos e investir em projetos de longo prazo. Já o setor privado, voltado a retornos mais imediatos, traz velocidade, inovação e foco em resultados. Quando cooperam, formam um modelo de parceria ganha-ganha: o investidor obtém retorno legítimo e o Estado reduz custos diretos, ampliando o impacto social.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Mendes, G. M. M. (2020). *Estratégia ambidestra: um sincronismo metodológico*. Fundação Dom Cabral.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1988). *The strategy process* (3rd ed., International ed.). Prentice Hall.
- Pedroso, M. C., & Malik, A. M. (2011). Cadeia de valor da saúde: Um modelo para o sistema de saúde brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(10), 2757–2772.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.



# O PRODUTO IMOBILIÁRIO MULTIPROPRIEDADE COMO SEGUNDA RESIDÊNCIA: UMA PROPOSTA DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS E EXPERIÊNCIA AO CLIENTE

**AUTORES:** HUGO MARCELO MONTENEGRO LIMA, FREDERICO VIDIGAL

O mercado de multipropriedade no Brasil encontra-se em fase de expansão e consolidação, especialmente na região Nordeste, onde se concentram os maiores lançamentos do país. Essa modalidade de negócio permite a divisão de um imóvel em cotas de tempo, garantindo escritura pública e regras claras para a posse compartilhada. Trata-se de um segmento relativamente novo, ainda marcado por baixo nível de maturidade, escassez de informação ao consumidor e capacitação limitada dos agentes de mercado.

Inspirado nos modelos mais desenvolvidos de países como os Estados Unidos, o conceito de multipropriedade baseia-se nos princípios da economia compartilhada, combinando elementos dos setores imobiliário e hoteleiro e exigindo gestão integrada entre incorporação, operação e atendimento ao cliente.

Em mercados maduros, como o norte-americano, os empreendimentos costumam criar o próprio destino por meio de projetos arquitetônicos de grande impacto e atrativos turísticos. No Brasil, porém, o sucesso ainda depende fortemente da localização ou da inserção em destinos turísticos consolidados, o que reforça a importância de uma proposta de valor centrada na experiência do usuário.

Atualmente, algumas empresas do setor têm alcançado destaque ao explorar estratégias de memória afetiva e hospitalidade, como a Gramado Parks, que associa design marcante e entretenimento para gerar vínculos emocionais com o cliente. Mesmo assim, o mercado ainda apresenta lacunas em excelência de serviços, integração operacional e qualidade da experiência, pontos críticos para o amadurecimento do modelo no país.

## O DESAFIO

O mercado de multipropriedade apresenta uma oportunidade real de ampliar o acesso à segunda residência, especialmente em um cenário econômico em que a aquisição integral de um imóvel de férias é inviável para grande parte da população brasileira. A racionalidade do modelo, baseada na economia compartilhada, permite que o comprador adquira apenas a fração de tempo que realmente utiliza, pagando um valor proporcional e usufruindo do imóvel em períodos definidos. Apesar do avanço conceitual, essa alternativa moderna ainda enfrenta entraves relevantes para sua consolidação no país.

O principal desafio identificado está no alto índice de desistências (distratos) logo após a compra. Esse problema decorre, em grande parte, de estratégias de venda excessivamente emocionais, que levam o cliente a decidir sem compreender plenamente o funcionamento e os compromissos financeiros do modelo.

Outro fator crítico é a ausência de um relacionamento estruturado no pós-venda. Entre a assinatura do contrato e a entrega do empreendimento, o comprador paga parcelas por meses sem usufruir do imóvel e, muitas vezes, sem receber informações consistentes sobre o andamento da obra ou sobre os serviços planejados. Essa falta de comunicação fragiliza a confiança e aumenta o risco de desistência.

O mesmo ocorre após a entrega: a qualidade da experiência de uso passa a ser determinante para a fidelização. Atendimento, hospitalidade, alimentação e entretenimento formam o conjunto de percepções que define se o cliente retornará e continuará adimplente. Uma vivência negativa rompe o vínculo emocional e compromete a sustentabilidade financeira do negócio.

Assim, o desafio central consiste em reduzir o índice de distratos e fortalecer o relacionamento com o cliente, garantindo que o valor percebido vá além do imóvel físico e se apoie em uma experiência de serviço sólida, transparente e memorável.

## OBJETIVO DO PROJETO

O projeto tem como objetivo geral elaborar um plano de negócio para um empreendimento imobiliário no formato de multipropriedade, capaz de reduzir o índice de desistências e consolidar um modelo sustentável no mercado brasileiro.

A proposta busca alinhar qualidade de produto, excelência em serviços e encantamento na experiência do cliente, de modo a transformar a multipropriedade em uma opção real, confiável e emocionalmente significativa. O foco está em proporcionar percepção de valor e recorrência de uso, fortalecendo o vínculo entre cliente e empreendimento.

O projeto fundamenta-se na centralidade no cliente e na entrega de valor além do aspecto tangível do imóvel, integrando dimensões emocionais, relacionais e experienciais. Dessa forma, pretende unir rentabilidade empresarial e satisfação do cliente em um modelo de negócio inovador e orientado à qualidade de serviço.

## A PROPOSTA

O projeto propõe a elaboração de um plano de negócio para um empreendimento imobiliário no formato de multipropriedade, concebido para proporcionar ao cliente percepção de valor, satisfação e recorrência de uso. A iniciativa busca combinar o acesso à segunda residência com a oferta de serviços de hospitalidade e lazer em padrão de excelência, transformando o uso do imóvel em uma experiência diferenciada.

A sustentabilidade do negócio está diretamente associada à qualidade e à consistência dos serviços agregados. Mais do que vender um imóvel, o projeto propõe oferecer uma estrutura completa de atendimento e hospitalidade, com serviços de camareira, recepção, *check-in*, *check-out*, alimentação, entretenimento e conveniência. Esses elementos não apenas geram receitas complementares, como também elevam a percepção de valor e fortalecem o vínculo emocional do cliente com o empreendimento.

O conceito de serviço de excelência constitui o eixo central da proposta. Embora o produto físico — acabamento, conforto e qualidade das acomodações — seja relevante, o verdadeiro diferencial está na experiência vivida pelo cliente, que reúne variáveis tangíveis e intangíveis sob uma gestão integrada e sensível às suas expectativas.

Assim, o projeto propõe um modelo de multipropriedade sustentado por serviços de alto padrão e relacionamento contínuo, capaz de transformar a posse

compartilhada de um imóvel em uma experiência completa, emocional e recorrente, unindo rentabilidade empresarial e encantamento do cliente.

## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### BASES CONCEITUAIS

A base conceitual do projeto está fundamentada na economia compartilhada, modelo que redefine o uso e a propriedade de bens ao permitir que o consumidor adquira apenas a fração de tempo correspondente ao período em que realmente utiliza o imóvel. Essa lógica combina racionalidade econômica e sustentabilidade, ampliando o acesso à segunda residência e otimizando a utilização de ativos imobiliários.

No Brasil, o mercado de multipropriedade ainda é pouco maduro e em desenvolvimento, com regulamentação recente — estabelecida pela Lei nº 13.777/2018 — e práticas comerciais em processo de aprimoramento. Em contraste com os mercados americano e europeu, mais consolidados, o modelo brasileiro ainda enfrenta desafios relacionados à qualificação dos agentes, transparência nas vendas e consistência na entrega de valor. O país conta atualmente com cerca de 128 empreendimentos ativos, número 17% superior ao de 2020, com destaque para o Nordeste, região que lidera o crescimento nacional.

A estratégia de criação de valor do projeto está apoiada no conceito de servitização, que propõe a integração de serviços a produtos tangíveis para ampliar a percepção de valor por parte do cliente. O produto só tem valor quando o cliente o percebe e essa percepção nasce da experiência oferecida. Nessa perspectiva, o projeto associa o produto imobiliário à entrega de serviços de excelência, adotando uma lógica de centralidade no cliente e de cocriação, com o envolvimento direto de consumidores e vendedores no desenvolvimento do conceito do empreendimento.

Outro fundamento importante é o *Design Thinking*, abordagem que privilegia empatia, experimentação e inovação orientada ao usuário. Essa metodologia enquadra o projeto como uma iniciativa exploratória, voltada à identificação de novas oportunidades e à validação de modelos de negócio ainda em fase de amadurecimento. Projetos com esse perfil exigem equipes dedicadas e autônomas, capazes de lidar com a natureza experimental das propostas e evitar a dispersão de foco entre inovação e operação.

A reflexão sobre inovação e valor também orienta o desenho do plano de negócio. Inovar, neste contexto, significa gerar valor mensurável para a organização e para o cliente. Três dimensões sustentam esse conceito:

- a adequação do perfil das pessoas envolvidas, com capacidade de lidar com riscos e aprendizado contínuo;
- o comprometimento de capital e planejamento financeiro, que garantem a viabilidade das iniciativas inovadoras; e
- a orientação clara para resultados, assegurando que cada inovação produza impacto econômico e contribua para o fortalecimento do negócio.

Essa base conceitual estrutura o plano de negócio como um empreendimento híbrido entre o imobiliário e o hoteleiro, guiado pela lógica de serviços, pela empatia com o cliente e pela inovação como fonte de valor sustentável.

## BENCHMARKING

Como etapa essencial para o desenvolvimento do plano de negócio, o projeto realizou um *benchmarking* com empresas reconhecidas pelas melhores práticas no segmento de multipropriedade no Brasil, com o objetivo de compreender padrões de sucesso e identificar fragilidades recorrentes no setor.

A coleta de dados envolveu visitas a empreendimentos e salas de venda, aquisição de produtos de concorrentes, observação de operações em andamento e pesquisa de mercado sob a ótica do público-alvo. O propósito foi analisar o processo comercial, a comunicação de valor, os serviços oferecidos e a experiência pós-venda — fatores determinantes para reduzir os índices de desistência.

Foram visitadas três referências nacionais:

- Gramado Parks, em Praia dos Carneiros (PE), empreendimento em fase de construção;
- Natos, em Olímpia (SP), com múltiplos empreendimentos de apelo turístico ligados a parques termais;
- Hospedar, com sede em Natal (RN) e sala de vendas na Praia de Ponta Negra.

As visitas revelaram que o modelo de comercialização predominante ainda se apoia fortemente em apelo emocional e pressão de venda, o que, embora gere resultados imediatos, tende a elevar os índices de desistência nos dias seguintes à compra. Também se observou baixo nível de informação repassada ao cliente sobre aspectos fundamentais, como o funcionamento das intercambiadoras —

empresas que oferecem o intercâmbio de hospedagem entre empreendimentos. Outro ponto sensível é a ausência de acompanhamento estruturado no pós-venda, fase em que o cliente ainda não usufrui do imóvel e pode perder o vínculo com o empreendimento.

Além das observações de campo, o estudo contou com entrevistas semiestruturadas com especialistas em lazer e hospitalidade, que ajudaram a compreender o papel das atividades recreativas e culturais na experiência do cliente. As recomendações apontaram a necessidade de ajustar os equipamentos de lazer à cultura local e às expectativas do público-alvo, fortalecendo a identidade do empreendimento e criando vínculos afetivos.

Esses aprendizados reforçaram que o sucesso da multipropriedade depende da integração entre venda, relacionamento e experiência de uso. A análise comparativa e o diálogo com especialistas orientaram ajustes importantes no conceito do projeto, com destaque para o redesenho das áreas comuns e a priorização da hospitalidade e do lazer como diferenciais competitivos.

## ETAPAS

O desenvolvimento do projeto seguiu uma abordagem metodológica baseada no *Design Thinking*, que favorece a empatia, a experimentação e o foco nas necessidades reais do público-alvo.

### 1. Compreensão do público e propósito organizacional

A primeira etapa envolveu a criação de personas representativas do perfil de clientes potenciais e a elaboração de um mapa de empatia para identificar motivações, expectativas e comportamentos. A partir desse diagnóstico, foram definidos os pilares institucionais do projeto: missão, centrada em proporcionar momentos felizes e experiências transformadoras; visão, orientada à excelência no mercado; e valores, baseados em ética, entusiasmo e comprometimento.

### 2. Dinâmica de cocriação (*Fishbowl*)

Na sequência, o projeto passou por uma dinâmica do tipo *Fishbowl*, que contribuiu diretamente para o desenvolvimento do conceito do empreendimento. Dentre as principais contribuições, destacam-se:

- foco permanente na centralidade no cliente, orientando todas as decisões de projeto às suas expectativas;

- atenção à eficiência operacional, com planejamento arquitetônico que reduza custos e facilite a manutenção;
- adoção de práticas sustentáveis, como reuso de água, energia solar e hortas comunitárias;
- priorização da comunicação de valor em vez de preço, com treinamentos específicos para a equipe comercial;
- validação técnica e cultural dos equipamentos de lazer, ajustando-os ao perfil do público regional.

### **3. Diagnóstico e análise de mercado**

Com base nas visitas e entrevistas, foram mapeadas as causas mais frequentes de distratos, relacionadas principalmente à venda sob pressão e à falta de relacionamento pós-venda. Essa constatação levou à formulação de ações corretivas para fortalecer a confiança e a fidelização do cliente.

### **4. Projeção de soluções e prototipagem**

As soluções estruturadas incluíram:

- reposicionar o **produto imobiliário como protagonista**, reduzindo o peso das plataformas de intercâmbio;
- adotar uma **abordagem de venda consultiva e transparente**, baseada em informação e clareza;
- desenvolver um **apartamento protótipo decorado** para aferição de custos e validação com potenciais clientes;
- **investir em lazer e entretenimento** como forma de gerar memórias afetivas e estimular a recorrência;
- **reconfigurar as áreas comuns** com foco em conforto e funcionalidade.

O protótipo físico e as maquetes eletrônicas possibilitaram testar o conceito, ajustar custos e validar a aceitação de mercado antes da implementação definitiva.

### **5. Estruturação operacional e recursos**

Foram definidos os recursos tecnológicos e materiais necessários à operação. O sistema TSE foi escolhido para gerenciar em tempo real as vendas e a disponibilidade das unidades, assegurando controle e integridade nos processos comerciais. Também foi prevista a implantação de uma sala de vendas equipada com maquete e recursos audiovisuais, permitindo simular a experiência do produto.

## 6. Estratégia de marketing

O plano de marketing foi estruturado em duas etapas:

- 1) Divulgação institucional da empresa responsável pelo lançamento, fortalecendo a marca por meio de campanhas em TV, rádio e mídias sociais;
- 2) Apresentação do conceito do produto, com comunicação centrada na experiência e nos diferenciais do empreendimento.

Essas ações visam consolidar o posicionamento da marca no mercado de multipropriedade e atrair o público de forma transparente, reforçando o propósito de oferecer valor real e experiência de excelência.

## INovação e diferenciais

A principal inovação do projeto está na mudança do modelo de venda, que passa a ser fundamentado em comunicação clara do conceito do produto e serviço de excelência. Em vez de adotar práticas de pressão comercial, o projeto prioriza a construção de valor percebido e a criação de memória afetiva, promovendo recorrência de hospedagem e fortalecendo o vínculo do cliente com o empreendimento.

Nessa perspectiva, o valor do produto deixa de ser definido apenas pelo imóvel em si e passa a depender da qualidade da vivência e do vínculo emocional estabelecido durante a experiência de uso, posicionando o empreendimento como uma combinação entre hospitalidade e pertencimento.

Outro diferencial relevante é a prototipagem do empreendimento, por meio da elaboração de um apartamento modelo destinado à aferição de custos e à validação do conceito junto ao público-alvo.

## Indicadores e impactos esperados

O projeto projeta impactos econômicos, organizacionais e sociais significativos, alinhados ao propósito de ampliar o acesso à segunda residência e elevar o padrão de excelência no segmento de multipropriedade.

Entre os resultados esperados, destacam-se:

- Acesso ampliado a uma segunda residência para uma parcela maior de clientes, viabilizado por um modelo mais racional e financeiramente acessível;
- Geração de resultados econômico-financeiros superiores, decorrentes da fidelização de clientes, da recorrência de uso e da redução do índice de desistências;

- Redução projetada dos distratos para cerca de 20%, em comparação à média de 35% observada no mercado, resultado esperado da comunicação transparente e da experiência centrada no cliente;
- Capacitação e desenvolvimento das equipes envolvidas, com aprendizado em projetos de alta complexidade e integração entre áreas de engenharia, marketing, vendas e hospitalidade;
- Impacto social positivo na comunidade do entorno, com geração de empregos, oferta de treinamentos e estímulo à economia local, contribuindo para o desenvolvimento regional e a transformação social.

## LIÇÕES APRENDIDAS

O processo de pesquisa e comparação de práticas de mercado gerou aprendizados essenciais para o desenvolvimento do projeto. As observações realizadas mostraram que o sucesso no segmento de multipropriedade depende de relacionamento consistente e comunicação transparente do conceito do produto.

O projeto reforçou a importância de conduzir as vendas de forma orientada a valor, priorizando clareza sobre o modelo e qualidade de serviço, em vez de abordagens baseadas em pressão ou estímulos imediatos. Essa postura favorece a confiança e reduz a probabilidade de desistência.

Também se evidenciou a necessidade de preservar o protagonismo do empreendimento, mantendo as intercambiadoras — plataformas de troca de hospedagem entre empreendimentos — em papel complementar. Quando o cliente reconhece o valor do próprio produto, o vínculo com a marca e o desejo de retorno se fortalecem.

Essas lições consolidaram a visão de que a sustentabilidade da multipropriedade depende do equilíbrio entre transparência comercial, experiência positiva e fidelização de longo prazo.

## DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

A experiência do projeto evidencia que relações comerciais sustentáveis se constroem pela confiança e clareza, não pela pressão. Comunicar com transparência o conceito e o propósito do produto é essencial para criar vínculos duradouros e reduzir perdas futuras.

Também se destaca a importância de preservar o protagonismo do produto principal. Benefícios adicionais, como programas de fidelidade ou intercâmbio,

devem complementar a proposta de valor, sem substituir a entrega central que define a marca.

Outro aprendizado relevante é o potencial de receitas acessórias. Serviços e produtos agregados podem se tornar novas fontes de receita e ampliar o relacionamento com o cliente. Modelos *pay-per-use*, espaços de conveniência e subprodutos de marca reforçam o vínculo e prolongam o ciclo de consumo.

Por fim, parcerias estratégicas e ações de *crossmarketing* fortalecem a presença no mercado e ampliam o alcance da marca ao unir empresas com valores e públicos semelhantes.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

- Cavalcante, F. (2021, 1º de novembro). *Qual o futuro dos investimentos imobiliários no Brasil?* Jornal do Brasil.
- Gabrich, R. (2010). *Inovação e excelência operacional: características da empresa ambidestra.* [S. l.: s. n.].
- Jornal do Brasil. (2021, 17 de janeiro). *Multipropriedade, direitos, deveres e desvantagens.* Jornal do Brasil.
- Reis, C. (2018, 4 de janeiro). *O que é ambidestria organizacional?* Estratégia, Gestão, Inovação na Mídia. Coppead.

