

Dossiê Gestão

CAMINHOS
Revista online de divulgação científica da Unidavi

“Dossiê Gestão”



Alcir Texeira
Reitor

Patrícia Pasqualini Philippi
Vice-reitora
Pró-reitora de Ensino

Mehran Ramezanali
Pró-reitor de Administração

Charles Roberto Hasse
Pró-reitor de Pesquisa, Extensão e Inovação

Carlos Eduardo Strey
Tatiane Thais Lasta
Organizadores

Adilson Tadeu Basquerote Silva
Coordenação Editora

Equipe Técnica
Andreia Senna de Almeida da Rocha - Catalogação
Grasiela Barnabé Schweder - Diagramação
Mauro Tenório Pedrosa - Arte capa

Carlos Eduardo Strey
Mestre em Administração pelo PPGADM da UFSC, especialista em Mercado Financeiro e Finanças Corporativas, e graduado em Administração e Design Gráfico pela UNIDAVI. Docente nos cursos de Gestão da UNIDAVI (EaD, híbridos e presenciais) e membro do Núcleo Docente Estruturante do curso de Administração. Atua como assessor de pesquisa na PROPEXI, auxiliando na incubadora de empresas GTEC e no escritório de projetos. Também participa de atividades extensionistas e de pesquisa no Laboratório de Finanças, com foco em educação financeira e finanças comportamentais.
E-mail: prof.carlosstrey@unidavi.edu.br

Tatiane Thais Lasta
Economista, mestre e doutora em Desenvolvimento Regional pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Pesquisadora do Núcleo de Pesquisas em Desenvolvimento Regional (NPDR), atua na área de economia e desenvolvimento, com foco em desenvolvimento regional, economia brasileira e análise de conjuntura. Leciona nos cursos de gestão da Unidavi, contribuindo para a formação acadêmica e profissional de seus alunos. Seu trabalho envolve pesquisas sobre alternativas ao desenvolvimento tradicional, autonomia territorial e sustentabilidade econômica e social.
E-mail: tatiane.lasta@unidavi.edu.br



Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi
Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 - Jardim América – Rio do Sul/SC - CEP 89160-932
www.unidavi.edu.br - editora@unidavi.edu.br - (47) 3531-6056

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
ADOTE UM MEI: FORTALECENDO MICROEMPREENDEDORES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE VISUAL.....	6
<i>Claudia Crepaldi</i> <i>Murilo Vinícius Gonçalves</i> <i>Victor Ribas Schaefer</i>	
CONSULTORIA ACADÊMICA DA UNIDAVI: EXPERIÊNCIA MULTIDISCIPLINAR EM GESTÃO COM APOIO DA FAPESC	16
<i>Elisandra Marluce de Brito Farias</i> <i>Osmar Niquelatti</i>	
DESTINO TURÍSTICO VALE DAS COBRAS: UMA ABORDAGEM MULTIMÍDIA PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL	29
<i>Sandro Alencar Fernandes</i> <i>Tainá Padaratz Eble</i> <i>Jean Gilberto Caetano</i>	
ELABORAÇÃO BALANCED SCORECARD PARA O HOSPITAL DOUTOR WALDOMIRO COLAUTTI	44
<i>Larissa Ratzmann</i> <i>Douglas Heinz</i>	
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E DESEMPENHO FINANCEIRO: ESTUDO DE INDICADORES DE INSOLVÊNCIA EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO	58
<i>Karina Mueller de Souza</i> <i>Cátia Heinzen</i>	

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) leitor(a),

É com grande satisfação que apresentamos o **Dossiê Gestão** da *Revista Caminhos*, composto por cinco artigos que abordam temáticas relevantes do campo das **Ciências Sociais Aplicadas**. Com diferentes enfoques e metodologias, os trabalhos aqui reunidos refletem a diversidade e a profundidade das investigações voltadas à realidade organizacional, econômica, social e territorial do Alto Vale do Itajaí.

O primeiro artigo, **“Adote um MEI: fortalecendo microempreendedores através da comunicação e identidade visual”**, de Claudia Crepaldi, Murilo Gonçalves e Victor Schaefer, relata uma experiência de extensão universitária voltada ao apoio a microempreendedores individuais da região. O projeto alia formação prática e impacto social, promovendo o fortalecimento da comunicação visual de pequenos negócios e a formação de estudantes em design e gestão de projetos.

O segundo artigo, **“Elaboração de *Balanced Scorecard* para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti”**, por Larissa Ratzmann e Douglas Heinz, propõe a implementação do BSC como ferramenta de planejamento estratégico em uma instituição hospitalar pública. A pesquisa evidencia como a gestão estratégica pode contribuir para o aprimoramento dos serviços e a cultura organizacional em saúde.

Na sequência, o artigo **“Destino Turístico Vale das Cobras: uma abordagem multimídia para o desenvolvimento local”**, de Sandro Fernandes, Tainá Eble e Jean Caetano, apresenta um projeto de valorização do turismo regional com base em recursos de comunicação digital. A iniciativa promove a visibilidade de atrativos culturais e naturais do Vale das Cobras, integrando ensino, extensão e desenvolvimento territorial.

O quarto artigo, **“Consultoria Acadêmica da Unidavi: experiência multidisciplinar em gestão com apoio da FAPESC”**, de Elisandra Farias e Osmar Niquelatti, discute os resultados de uma ação de consultoria universitária voltada ao atendimento de micro e pequenas empresas. Com foco em gestão, inovação e boas práticas, a experiência se destaca pelo impacto formativo junto aos estudantes e pela contribuição à sustentabilidade dos negócios locais.

Encerrando o dossiê, temos o artigo **“Recuperação Judicial e Desempenho Financeiro: estudo de indicadores de insolvência em empresas de capital aberto”**, de Karina Mueller de Souza e Cátia Heinzen. O estudo analisa o impacto do processo de recuperação judicial sobre a saúde financeira de grandes empresas, utilizando indicadores contábeis e o Termômetro de Kanitz como ferramenta preditiva de insolvência.

Esta coletânea reafirma o papel das Ciências Sociais Aplicadas na compreensão e na transformação das dinâmicas sociais e econômicas regionais. **O corpo de autores apresenta professores, acadêmicos e demais pesquisadores que em muito contribuem para o avanço do conhecimento e fomento de soluções para a sociedade.** Assim, desejamos bons momentos de leitura, reflexão e aprendizado!

Boa leitura!

M.e Carlos Eduardo Strey

Dr.^a Tatiane Thais Lasta

Organizadores

ADOTE UM MEI: FORTALECENDO MICROEMPREENDEDORES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE VISUAL

Claudia Crepaldi¹

Murilo Vinícius Gonçalves²

Victor Ribas Schaefer³

RESUMO

O Projeto de Extensão “Adote um MEI”, desenvolvido pelo curso Tecnólogo em Produção Multimídia da Unidavi, teve como objetivo apoiar microempreendedores individuais (MEIs) da região do Alto Vale do Itajaí na construção de sua identidade visual e materiais de comunicação. Com base na metodologia de aprendizado prático, o projeto envolveu alunos e professores na capacitação, atendimento e desenvolvimento de materiais personalizados para os MEIs selecionados. O processo foi estruturado em quatro etapas principais: capacitação dos alunos, atendimento aos microempreendedores, alinhamento de expectativas e desenvolvimento dos materiais. Durante a execução, foram atendidos dois MEIs, que receberam identidade visual, materiais gráficos e consultoria para aplicação e uso dos materiais desenvolvidos. Além do impacto direto nos negócios atendidos, o projeto proporcionou uma experiência enriquecedora para os estudantes, fortalecendo suas competências em design e gestão de projetos. O sucesso desta iniciativa destaca o potencial da universidade como agente transformador no fortalecimento do empreendedorismo local.

Palavras-chave: Microempreendedor Individual. Identidade Visual. Empreendedorismo. Economia Local.

ABSTRACT

The “Adote um MEI” Extension Project, developed by the Multimedia Production Technology program at Unidavi, aimed to support individual micro-entrepreneurs (MEIs) in the Alto Vale do Itajaí region in developing their visual identity and communication materials. Based on a practical learning methodology, the project engaged students and faculty in training, support, and development of customized materials for selected MEIs. The process was structured into four main stages: student training, entrepreneur support, expectation alignment, and material development. During implementation, two MEIs were served, receiving visual identity, graphic materials, and consulting services for the application and use of the developed materials. Beyond the direct impact on the businesses served, the project provided an enriching experience for students, strengthening their competencies in design and project management. The success of this initiative highlights the university’s potential as a transformative agent in strengthening local entrepreneurship.

Keywords: Visual Identity. Entrepreneurship. Local Economy

1 INTRODUÇÃO

A cada ano, centenas de novos microempreendedores e pequenos negócios surgem na região do Alto Vale do Itajaí. Segundo dados do Sebrae/SC, o número de microempreendedores individuais (MEIs) ativos em Santa Catarina passou de 380 mil em 2020 para mais de 616 mil até maio de 2024, evidenciando a importância desses profissionais para o desenvolvimento econômico do Estado, a geração de emprego e a movimentação da economia local (SEBRAE, 2024).

O fenômeno do microempreendedorismo individual no Brasil reflete não apenas necessidades

¹ Professora do Curso Tecnólogo em Produção Multimídia, Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. E-mail: claudia.crepaldi@unidavi.edu.br

² Aluno do Curso Tecnólogo em Produção Multimídia, Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. E-mail: murilo.goncalves@unidavi.edu.br

³ Egresso do Curso Tecnólogo em Produção Multimídia, Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. E-mail: victorribas.schaefer@gmail.com

econômicas, mas também mudanças no mercado de trabalho e nas formas de organização produtiva. Conforme destacam Dornelas (2012) e Chiavenato (2012), o empreendedorismo representa uma força motriz para o desenvolvimento econômico, especialmente em economias emergentes, onde pequenos negócios contribuem significativamente para a geração de emprego e renda.

O Projeto Adote um MEI se configura como uma iniciativa de extensão universitária que, conforme Severino (2013), articula ensino, pesquisa e sociedade, criando um “vínculo fecundante” entre a universidade e a comunidade. Essa interação não apenas enriquece o processo pedagógico, ao integrar alunos, docentes e microempreendedores em um movimento comum de aprendizagem, mas também legitima o papel social da universidade ao direcionar o conhecimento acadêmico para a transformação da realidade local.

Apesar da diversidade de áreas de atuação, esses profissionais frequentemente enfrentam um desafio em comum: a falta de materiais de divulgação eficazes para seus negócios. Kotler e Keller (2016) ressaltam que a comunicação integrada de marketing é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, independentemente do seu porte. Para micro e pequenas empresas, essa necessidade torna-se ainda mais crítica, considerando os recursos limitados e a necessidade de maximizar o retorno sobre investimentos em comunicação.

A demanda por serviços de design e comunicação na região do Alto Vale do Itajaí é evidenciada pelos constantes contatos estabelecidos com a CAU (Consultoria Acadêmica Unidavi), onde diversas empresas procuram a universidade anualmente, objetivando atendimento especializado para suprir demandas na área de design, publicidade, comunicação e marketing.

Desde 2021, o curso de Produção Multimídia vem absorvendo essa demanda, incluindo esses atendimentos nas disciplinas de Projeto Multimídia Experimental e Laboratório de Criação. Dessa experiência recorrente nasceu a necessidade de formalizar o Projeto Adote um MEI, estruturando-o como uma iniciativa de extensão universitária com metodologia própria e protocolos estabelecidos.

O projeto busca suprir essa demanda de forma inovadora e sustentável, através da integração entre conhecimento teórico e prática profissional. Os alunos do curso assumem a missão de auxiliar microempreendedores, diagnosticando suas necessidades de comunicação e elaborando soluções personalizadas em formatos básicos de comunicação, alinhando-se aos princípios da comunicação integrada defendidos por Shimp (2012).

Os benefícios do projeto podem ser percebidos em três dimensões distintas, contemplando microempreendedores, alunos e comunidade. Para os microempreendedores, oferece-se a possibilidade de acesso a materiais de divulgação profissionalizados e personalizados, aumento da visibilidade e do alcance dos negócios, aprimoramento da comunicação e do marketing digital, melhoria do posicionamento no mercado e aumento da competitividade, além de acompanhamento profissional e mentoria para aplicação dos resultados. Para os alunos, proporciona-se experiência prática com projetos reais do mercado, desenvolvimento de habilidades profissionais essenciais, contato direto com as necessidades da comunidade e oportunidade de contribuir para o desenvolvimento local. Para a comunidade em geral, contribui-se para o fortalecimento dos microempreendedores e pequenos negócios, impulsionamento da economia local e promoção da inclusão digital e do desenvolvimento social.

O projeto estabelece como objetivo geral fortalecer a comunicação de MEIs na região do

Alto Vale do Itajaí, por meio da entrega de materiais de identidade visual e marketing digital. Os objetivos específicos compreendem orientar microempreendedores individuais em comunicação e marketing digital, desenvolver materiais de identidade visual e marketing digital personalizados para MEIs e melhorar a visibilidade e o posicionamento dos MEIs no mercado.

A primeira edição do Adote um MEI como projeto de extensão aconteceu entre maio de 2024 e fevereiro de 2025, contando com a participação de um aluno bolsista, três alunos voluntários, um professor líder do projeto de pesquisa, um professor coordenador do projeto e um professor voluntário. Durante este período, foram atendidos dois empreendedores, cujos negócios estão situados na região do Vale das Cobras (Valada São Paulo), na cidade de Rio do Sul, Santa Catarina.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, do tipo pesquisa-ação, fundamentada nos pressupostos teóricos de Thiollent (2011) e Marconi e Lakatos (2021). A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011), é uma metodologia que combina investigação científica com ação prática, permitindo que pesquisadores e participantes se envolvam de modo cooperativo na identificação de problemas e na busca de soluções.

A escolha metodológica alinha-se ao propósito extensionista de articular ensino, pesquisa e sociedade, conforme preconizado por Severino (2013), proporcionando um ambiente de aprendizagem mútua entre universidade e comunidade. A abordagem qualitativa, fundamentada em Creswell (2014), mostrou-se adequada por permitir a compreensão aprofundada das necessidades específicas de cada microempreendedor e o desenvolvimento de soluções personalizadas.

O universo da pesquisa compreendeu microempreendedores individuais da região do Alto Vale do Itajaí, com amostra não probabilística intencional composta por dois MEIs, selecionados com base em critérios de viabilidade técnica e disponibilidade para participação no projeto. A seleção ocorreu através de indicações provenientes da CAU (Consultoria Acadêmica Unidavi) e de outros alunos da instituição.

Os instrumentos de coleta de dados incluíram briefings estruturados, observação participante e entrevistas semiestruturadas, seguindo os métodos qualitativos propostos por Marconi e Lakatos (2021). A observação participante, conforme definida por Yin (2015), permitiu aos pesquisadores vivenciar diretamente o contexto dos microempreendedores, facilitando a identificação de necessidades não explicitadas verbalmente.

O processo metodológico foi estruturado em cinco etapas sequenciais:

2.1 CAPACITAÇÃO DOS ALUNOS

A primeira etapa consistiu na capacitação da equipe de alunos participantes, baseada em princípios de design gráfico e marketing digital. Esta fase incluiu oficinas práticas de ferramentas gráficas (Figma, Adobe Illustrator, Canva) e fundamentação teórica em marketing digital, com base

em Kotler e Keller (2016) e Wheeler (2019). A capacitação visou garantir que os alunos possuísem as competências técnicas e teóricas necessárias para o desenvolvimento dos projetos.

2.2 SELEÇÃO E ATENDIMENTO AOS MEIS

Os microempreendedores foram selecionados através de processo de indicação, seguido por avaliação de viabilidade técnica e disponibilidade. O atendimento inicial envolveu coleta de dados por meio de briefings estruturados e observação participante, seguindo métodos qualitativos propostos por Marconi e Lakatos (2021), para identificar necessidades específicas de comunicação visual e estratégias de marketing digital.

2.3 ETAPA DE ALINHAMENTO

Após a coleta inicial de dados, a equipe iniciou interações mais aprofundadas com os clientes, objetivando compreender elementos fundamentais da identidade visual e valores empresariais. Visitas presenciais e reuniões foram realizadas com essa premissa, auxiliando no alinhamento de ideias e expectativas, proporcionando oportunidades para registro fotográfico e audiovisual para posterior utilização em materiais de divulgação. Encontros periódicos ofereceram aos MEIs acompanhamento das ações realizadas e dos resultados alcançados.

2.4 ETAPA DE DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de soluções foi norteado por fundamentação teórica, análise de referências e experiência prática dos professores orientadores. Análises competitivas foram realizadas, observando abordagens utilizadas em identidades visuais do mesmo segmento. A criação de identidades visuais seguiu os princípios estabelecidos por Wheeler (2019), com desenvolvimento de paletas de cores e tipografias adaptáveis às necessidades específicas de cada MEI.

Todo o processo foi organizado digitalmente, com referências e processos criativos compartilhados através de softwares de vetorização como Figma e Adobe Illustrator. Considerando a necessidade de praticidade e facilidade de acesso a ferramentas gráficas digitais pelos clientes, materiais editáveis para redes sociais foram produzidos na plataforma Canva, incluindo templates para posts, stories, capas de Facebook, destaques e arquivos para materiais impressos.

2.5 ENTREGA E CAPACITAÇÃO

A entrega foi realizada através de workshops presenciais sobre aplicação dos materiais, com foco em comunicação integrada, baseando-se nos princípios de Rocha (2018). Além dos arquivos

finais da marca, os MEIs receberam instruções detalhadas sobre utilização dos arquivos e manuseio das peças criadas para redes sociais, garantindo autonomia na gestão de sua comunicação visual.

3 RESULTADOS

Durante o ano de 2024, o Projeto Adote um MEI atendeu dois microempresários, resultando no desenvolvimento de dois principais produtos metodológicos: o protocolo de atendimento e o protocolo de entrega, além dos materiais de comunicação visual específicos para cada empreendimento.

3.1 PROTOCOLO DE ATENDIMENTO

Para garantir um atendimento estruturado e eficiente aos microempreendedores individuais, o Projeto desenvolveu um protocolo de atendimento que estabelece um fluxo organizado de trabalho, permitindo condução estratégica do processo criativo, desde a imersão inicial até a entrega dos materiais.

3.1.1 IMERSÃO E COLETA DE INFORMAÇÕES

O processo inicia-se com imersão e coleta de informações, etapa na qual são realizadas reuniões com os microempreendedores para compreender necessidades, expectativas e desafios. Através de briefing estruturado, são levantados dados sobre o negócio, identidade e objetivos do cliente. Conforme definido por Catmull (2014), “o briefing não é apenas um documento de referência, mas uma maneira de definir claramente o que se espera alcançar e os passos necessários para isso”. Com base nessas informações, é realizado diagnóstico para identificar demandas prioritárias e alinhar a viabilidade do projeto à capacidade produtiva da equipe.

3.1.2 Pesquisa

Na sequência, inicia-se a fase de pesquisa, onde são analisados o mercado e os concorrentes, buscando referências que auxiliem na construção de identidade visual alinhada com o segmento do MEI. Esta etapa é essencial para definir posicionamento estratégico, tom de voz da marca e sua personalidade, fundamentando-se nos princípios de branding propostos por Bedendo (2019).

3.1.3 Posicionamento

Com base nos dados coletados, é definido o posicionamento da marca, garantindo que a

identidade desenvolvida esteja alinhada ao propósito e ao público do MEI. São estabelecidos o tom de voz e a personalidade da marca, aspectos que orientam toda a comunicação visual e textual do negócio.

3.1.4 Conceitos

Nesta fase, são desenvolvidos os conceitos visuais da marca, criando painéis de referência e paletas de cores que guiam o processo de criação. Esta etapa é fundamental para garantir que a identidade visual tenha coerência e transmita os valores do microempreendedor.

3.1.5 Criação

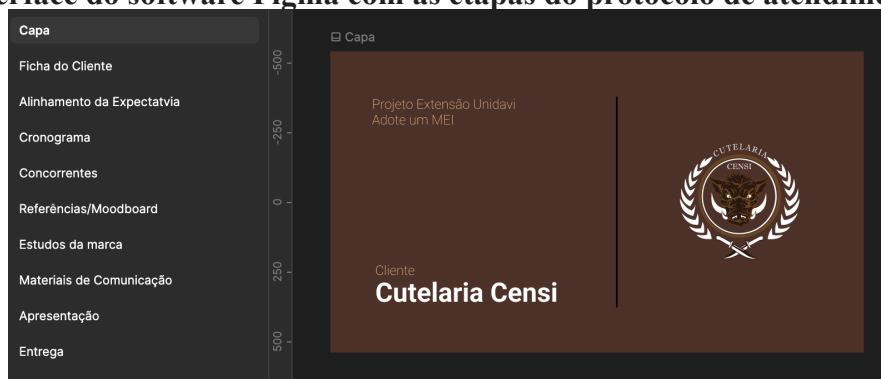
Com o conceito visual definido, inicia-se a fase de criação, onde são desenvolvidos os elementos gráficos da marca, como identidade visual, manual de marca, *mockups* e outros materiais acordados com o cliente. Durante esta etapa, os alunos aplicam conhecimentos adquiridos ao longo do curso para entregar material profissional e funcional.

3.1.6 Apresentação e Entrega

Todo o trabalho é consolidado na apresentação e entrega dos materiais, momento em que são compartilhados os resultados com os microempreendedores, coletados *feedbacks* e oferecidas orientações sobre aplicação dos materiais desenvolvidos.

O protocolo de atendimento não apenas padroniza o processo criativo, mas também proporciona experiência mais fluida para os microempreendedores, assegurando que recebam suporte completo e materiais que realmente atendam às suas necessidades.

Figura 1 - Interface do software Figma com as etapas do protocolo de atendimento.



Fonte: Os autores (2025).

3.2 Protocolo de Entrega – Workshop para os MEIs

Considerando que muitos MEIs não possuem conhecimento em design e softwares de edição, através do Protocolo de Entrega os acadêmicos oferecem orientação e acompanhamento na aplicação das estratégias e utilização dos materiais produzidos, através de workshop presencial e entrega de e-book de orientação.

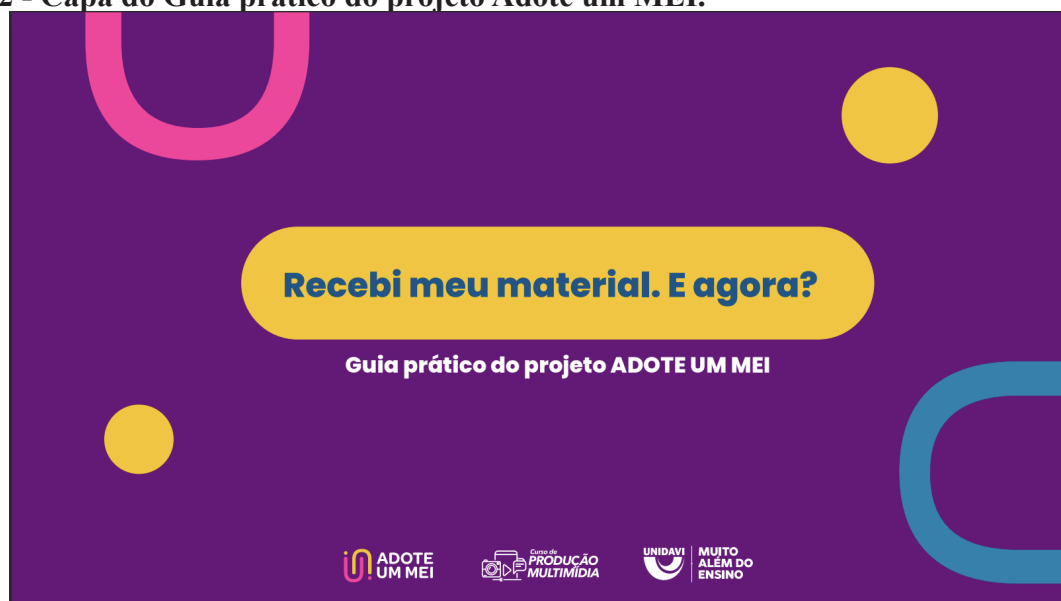
3.2.1 Organização e Entrega dos Arquivos Digitais

Antes da reunião de entrega com os microempreendedores, todos os arquivos produzidos são organizados de maneira intuitiva em drive de compartilhamento online, com pastas específicas para cada tipo de material e arquivo, facilitando a localização pelos MEIs. Os modelos para produção de conteúdo digital são entregues no Canva, em contas criadas especificamente para cada cliente.

3.2.2 Orientação sobre Comunicação Visual Consistente

Para orientar microempreendedores individuais em comunicação e marketing digital, foi desenvolvido um e-book denominado “Recebi meu material. E agora? – Guia Prático do projeto Adote um MEI”. O material de 16 páginas explica e ilustra os usos corretos e incorretos dos materiais, apresentando exemplos e descrições detalhadas. Os alunos conduzem apresentação abordando instruções para manutenção de cores, proporções e qualidade do logotipo, definição de fontes, paleta de cores e importância de manter consistência na aplicação dos materiais.

Figura 2 - Capa do Guia prático do projeto Adote um MEI.



Fonte: Os autores (2025).

3.2.3 Capacitação para Uso dos Materiais

Após os MEIs possuírem todos os arquivos e terem obtido explicação teórica detalhada sobre uso correto, inicia-se a etapa prática do workshop. A orientação de uso da plataforma Canva e das funções necessárias para editar os templates são realizadas presencialmente e com auxílio de vídeos explicativos, visando melhor absorção das instruções. Funções como baixar e inserir arquivos de imagem, editar caixas de texto, salvar em formato PNG e manter organização consistente dos materiais são algumas das principais instruções oferecidas.

Os protocolos criados corroboram com Bedendo (2019) ao demonstrar que microempreendedores necessitam de orientação prática além da simples entrega de materiais.

4 DISCUSSÃO

O Projeto Adote um MEI trouxe desafios e aprendizados significativos para todos os envolvidos. Durante sua execução, algumas dificuldades foram evidenciadas, como a limitação de tempo para atender todas as demandas dos microempreendedores e a heterogeneidade do nível de conhecimento dos MEIs sobre comunicação e marketing digital.

Para mitigar esses desafios, foi essencial a implementação de protocolo de atendimento bem estruturado, permitindo fluxo organizado de trabalho e personalização dos materiais desenvolvidos conforme as necessidades de cada microempreendedor. Esta sistematização alinha-se aos princípios de gestão de projetos defendidos por PMI (2017), onde a padronização de processos contribui para a eficiência e qualidade dos resultados.

A reflexão sobre a eficácia do processo de aprendizado para os alunos participantes revelou que o contato direto com demandas reais do mercado proporcionou experiência prática enriquecedora, alinhada à formação profissional. Além disso, a criação e aplicação do protocolo de atendimento e do workshop de entrega trouxeram melhorias contínuas ao projeto, garantindo que os materiais desenvolvidos fossem utilizados de maneira eficiente pelos microempreendedores.

4.1 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

A experiência prática dos alunos alinha-se com Severino (2013) sobre o papel formador da extensão universitária na consciência social dos estudantes. O projeto possibilitou o desenvolvimento de diversas competências essenciais para os alunos do curso de Produção Multimídia: comunicação eficaz através da aplicação de técnicas de linguagem oral e escrita para desenvolvimento de materiais publicitários; design e identidade visual mediante compreensão dos princípios do design para criação de peças gráficas coerentes e eficazes; domínio de softwares como Adobe Illustrator, Figma e Canva para elaboração de materiais; gestão de projetos através da organização e execução de projetos multimídia, alinhando teoria e prática para entregar soluções funcionais; e empreendedorismo e inovação pelo estímulo à visão estratégica e inovadora para criação de soluções eficientes no mercado

4.2 LIMITAÇÕES E DESAFIOS IDENTIFICADOS

Durante a execução do projeto, foram identificadas algumas limitações que merecem destaque para futuras implementações. A principal limitação refere-se ao número reduzido de MEIs atendidos, decorrente da necessidade de dedicação intensiva a cada caso e dos recursos humanos disponíveis. Outro desafio identificado relaciona-se à sustentabilidade da comunicação visual após a entrega dos materiais. Embora o workshop e o e-book de orientação tenham sido desenvolvidos para promover autonomia, verificou-se a necessidade de acompanhamento posterior para garantir a aplicação adequada dos conceitos trabalhados.

5 CONCLUSÃO

O Projeto Adote um MEI demonstrou-se uma iniciativa de grande impacto tanto para os microempreendedores atendidos quanto para a formação acadêmica dos alunos envolvidos. A oportunidade de conectar conhecimento teórico à prática real proporcionou ambiente de aprendizado significativo, favorecendo o desenvolvimento de competências essenciais para o mercado de trabalho.

Para os microempreendedores, o projeto possibilitou acesso a materiais de divulgação personalizados e estratégias de comunicação eficazes, promovendo o crescimento de seus negócios através de maior visibilidade e profissionalização de sua imagem corporativa. A implementação do protocolo de atendimento e do workshop de entrega garante que os participantes recebam suporte adequado e sejam capacitados a aplicar as soluções desenvolvidas de forma autônoma.

A experiência reforça a importância da extensão universitária como ponte entre academia e sociedade, validando o papel transformador da universidade no desenvolvimento econômico local. Os resultados obtidos demonstram que iniciativas dessa natureza podem contribuir significativamente para o fortalecimento do empreendedorismo regional, especialmente quando estruturadas metodologicamente e sustentadas por fundamentação teórica sólida.

5.1 PERSPECTIVAS FUTURAS E RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados alcançados, percebe-se a viabilidade de expansão do projeto para atender maior número de MEIs e diversificar os serviços oferecidos. Para futuras edições, recomenda-se a ampliação da equipe executora, permitindo atendimento simultâneo de mais empreendedores, e o desenvolvimento de parcerias com órgãos de fomento ao empreendedorismo, como Sebrae e prefeituras municipais.

Sugere-se também a implementação de sistema de acompanhamento pós-entrega, com avaliações periódicas sobre a efetividade dos materiais desenvolvidos e seu impacto nos negócios

atendidos. Esta medida contribuiria para o aprimoramento contínuo da metodologia e forneceria dados quantitativos sobre os resultados alcançados.

Como lacunas de estudo identificadas, destaca-se a necessidade de pesquisas sobre o impacto efetivo de projetos de comunicação visual no desempenho comercial de microempreendimentos, bem como estudos sobre a sustentabilidade das práticas de comunicação implementadas pelos MEIs após a conclusão dos projetos de extensão.

A continuidade da iniciativa contribuirá não apenas para a qualificação dos alunos, mas também para o fortalecimento da economia local, reforçando o papel da universidade como agente de transformação social e profissional na região do Alto Vale do Itajaí.

REFERÊNCIAS

BEDENDO, M. **Branding: Processos e Práticas para a Construção de Valor**. São Paulo: Saraiva, 2019.

CATMULL, Ed. **Criatividade S.A.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

ROCHA, M. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SEBRAE. **Sebrae/SC promove a Semana do MEI 2024 em 167 cidades catarinenses**. Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/sebraesc-promove-a-semana-do-mei-2024-em-167-cidades-catarinenses,a8dcc4081669f810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing direto e comunicação online**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CONSULTORIA ACADÊMICA DA UNIDAVI: EXPERIÊNCIA MULTIDISCIPLINAR EM GESTÃO COM APOIO DA FAPESC

Elisandra Marluce de Brito Farias¹

Osmar Niquelatti²

RESUMO

O presente estudo analisa a ampliação da Consultoria Acadêmica Universitária (CAU) da Unidavi, que visa fornecer suporte multidisciplinar em gestão organizacional e legal para micro e pequenas empresas. O projeto contemplou diagnósticos empresariais, desenvolvimento de ferramentas gerenciais e implementação de boas práticas sanitárias no setor alimentício. Acadêmicos e professores participaram ativamente, promovendo aprendizado prático e impacto regional. A metodologia combinou pesquisa exploratória e estudos de casos múltiplos. Os resultados apontam para melhorias na gestão, incentivo à inovação e fortalecimento da economia local, beneficiando empresas e propriedades rurais, ao mesmo tempo em que capacitam futuros profissionais e reduzem desigualdades regionais.

Palavras-chave: Consultoria Acadêmica. Micro e Pequenas Empresas. Inovação Aberta, Gestão Empresarial. FAPESC.

ABSTRACT

This study analyzes the expansion of University Academic Consulting (CAU) at Unidavi, aimed at providing multidisciplinary support in organizational and legal management for micro and small enterprises. The project included business diagnostics, the development of management tools, and the implementation of good sanitary practices in the food sector. Academics and professors actively participated, fostering practical learning and regional impact. The methodology combined exploratory research and multiple case studies. The results indicate improvements in management, promotion of innovation, and strengthening of the local economy, benefiting businesses and rural properties while training future professionals and reducing regional inequalities.

Keywords: Academic Consulting. Micro and Small Enterprises. Open Innovation, Business Management. FAPESC.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico global, fortemente impactado pela crise gerada pela COVID-19, trouxe desafios significativos para a continuidade das atividades empresariais. Micro e pequenas empresas (MPes), responsáveis por 99% dos negócios e por 51,6% dos empregos formais no Brasil (SEBRAE, 2018), enfrentam dificuldades em gestão financeira, inovação e adequação regulatória (LEE et al., 2010). Diante dessa realidade, torna-se fundamental desenvolver estratégias que promovam suporte técnico e estratégico, fortalecendo a economia local e incentivando o crescimento sustentável.

Nesse contexto, a Consultoria Acadêmica Universitária (CAU) do Centro Universitário para o Alto Vale do Itajaí (Unidavi) surge como uma iniciativa voltada para apoiar as MPes da região, oferecendo diagnósticos organizacionais, planos de ação e implementação de melhorias. O projeto, que integra acadêmicos e docentes em consultorias organizacionais e legais, abrange áreas como gestão, nutrição e turismo, proporcionando um ambiente prático para a aplicação do conhecimento

¹ Professora Mestre do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi.

² Coordenador do Curso de Administração e Professor Mestre do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi.

acadêmico na resolução de desafios empresariais reais.

Aprovado no Edital de Chamada Pública FAPESC nº 39/2021 – Programa de Apoio ao Empreendedorismo Universitário Inovador no Estado de Santa Catarina, o projeto CAU tem como objetivo ampliar a conexão entre a universidade e o setor produtivo, promovendo inovação, desenvolvimento regional e a sustentabilidade dos negócios locais. Além de oferecer suporte às empresas atendidas, o projeto proporciona aos acadêmicos uma experiência enriquecedora, aprimorando suas competências profissionais e preparando-os para os desafios do mercado de trabalho.

Entre as atividades desenvolvidas pela CAU, destacam-se diagnósticos organizacionais, desenvolvimento de ferramentas de gestão e elaboração de planos de ação. Além disso, no setor alimentício, foram implementadas estratégias de controle de qualidade, incluindo rotulagem, boas práticas de manipulação e o sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), garantindo maior conformidade com exigências legais e sanitárias. Essas ações foram fundamentais para proporcionar aos estudantes experiências reais de mercado, fortalecendo sua formação acadêmica e profissional.

Os resultados do projeto CAU evidenciaram impactos positivos em diversos aspectos. Houve melhoria na gestão, uma vez que as consultorias organizacional, legal e de qualidade auxiliaram as MPEs na otimização de seus processos, tornando-as mais eficientes e competitivas. A iniciativa também promoveu sustentabilidade e inovação, incentivando as empresas a adotarem práticas mais sustentáveis, aprimorarem seus processos e fortalecerem sua capacidade inovadora. Além disso, contribuiu para a adequação às normas regulatórias, especialmente no setor alimentício, oferecendo suporte para o cumprimento de exigências sanitárias e de controle de qualidade. Outro impacto significativo foi o desenvolvimento do capital humano, pois o envolvimento de acadêmicos e professores em consultorias práticas proporcionou uma formação profissional mais qualificada, ao mesmo tempo que ofereceu suporte acessível às empresas. Por fim, o projeto impulsionou o fortalecimento da economia local, fomentando o crescimento das empresas participantes, estimulando o empreendedorismo e contribuindo para a redução das desigualdades regionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas Desafios das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Inovação Aberta e Empresas Juniores e Formação Profissional estão interligados, pois contribuem para a competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios, ao mesmo tempo que promovem aprendizado prático para os acadêmicos. As MPEs enfrentam desafios estruturais, como dificuldades na gestão, acesso limitado a crédito e baixa capacidade de inovação. A Inovação Aberta surge como uma solução, permitindo que essas empresas colaborem com universidades, startups e outras instituições para desenvolver novas estratégias e melhorar sua eficiência. Nesse contexto, as Empresas Juniores e a Consultoria Acadêmica desempenham um papel essencial, conectando estudantes e professores ao mercado, oferecendo suporte gerencial e tecnológico para as MPEs, enquanto proporcionam aos acadêmicos uma formação prática alinhada às demandas empresariais.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SEUS DESAFIOS

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira, representando 99% das empresas do país e contribuindo significativamente para a geração de empregos e o desenvolvimento regional (SEBRAE, 2018). No entanto, essas empresas enfrentam desafios estruturais que dificultam sua sustentabilidade e crescimento, como a escassez de mão de obra qualificada, a baixa capacidade de inovação e as dificuldades na obtenção de crédito (Lee et al., 2010).

Segundo Cassaroto Filho e Pires (1998), as MPEs possuem características distintas das grandes corporações, como estrutura organizacional mais flexível e maior proximidade com o mercado consumidor. No entanto, sua menor capacidade de investimento e inovação pode comprometer sua competitividade. Para superar essas limitações, é essencial que essas empresas adotem estratégias de cooperação, como redes empresariais e parcerias institucionais, que possibilitem acesso a novos mercados e ao compartilhamento de recursos e conhecimento.

Outro desafio enfrentado pelas MPEs é a carência de um modelo de gestão eficiente. De acordo com Cher (1990), a gerência de pequenas e médias empresas muitas vezes é realizada de forma intuitiva, sem planejamento estratégico estruturado, o que pode comprometer a tomada de decisões e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Para mitigar esse problema, é essencial que os gestores dessas empresas invistam na profissionalização da administração, adotando ferramentas de gestão financeira, planejamento estratégico e inovação.

Além disso, a dificuldade de acesso a crédito é um fator limitante para a expansão das MPEs. Muitas dessas empresas não possuem garantias para obtenção de financiamento, o que restringe sua capacidade de investimento e inovação. Conforme Gimenez (2000), o estrategista nas pequenas empresas precisa atuar de forma proativa, buscando alternativas como programas de fomento, incubadoras de negócios e consultorias especializadas, que auxiliem na captação de recursos e na estruturação financeira do empreendimento.

Outro ponto importante para a competitividade das MPEs é a inovação. Segundo Mintzberg (2001), a organização empreendedora se destaca pela capacidade de inovação e adaptação ao mercado. No entanto, muitas pequenas empresas enfrentam dificuldades em implementar processos inovadores devido à limitação de recursos e à falta de conhecimento técnico. Nesse contexto, programas de capacitação e consultoria, como os oferecidos por universidades e instituições de apoio ao empreendedorismo, tornam-se essenciais para o fortalecimento dessas empresas.

Diante desses desafios, estratégias como o desenvolvimento de consultorias especializadas, capacitação gerencial e parcerias institucionais são fundamentais para a sobrevivência e crescimento das MPEs (SILVA; DACORSO, 2013). A adoção de boas práticas de gestão, o acesso a crédito facilitado e a inserção da cultura de inovação podem contribuir significativamente para a longevidade e competitividade dessas empresas, garantindo sua participação ativa no desenvolvimento econômico do país.

2.2 INOVAÇÃO ABERTA

A inovação aberta, conforme Chesbrough (2012), é um modelo que promove a colaboração entre organizações e agentes externos para o desenvolvimento de novas soluções, permitindo a troca de conhecimento e o compartilhamento de recursos. Diferente do modelo tradicional de inovação fechada, no qual as empresas desenvolvem internamente suas tecnologias e processos, a inovação aberta estimula a interação com universidades, startups, fornecedores e até concorrentes, criando um ambiente mais dinâmico e competitivo.

De acordo com Bogers (2011), a inovação aberta apresenta um paradoxo: enquanto o compartilhamento de conhecimento entre empresas e parceiros pode acelerar o desenvolvimento de novas soluções, há também a necessidade de proteção da propriedade intelectual e dos ativos intangíveis envolvidos. Esse dilema exige que as empresas equilibrem a colaboração com estratégias de gestão do conhecimento e proteção da inovação.

No contexto brasileiro, a inovação aberta tem sido adotada progressivamente como um diferencial competitivo. Freitas et al. (2017) analisaram a produção acadêmica sobre inovação aberta em empresas brasileiras entre 2003 e 2016 e constataram que o modelo tem sido utilizado em diferentes setores da economia, especialmente na indústria e em empresas de tecnologia. A pesquisa destaca que a colaboração com universidades e centros de pesquisa tem sido uma das principais fontes de inovação para empresas que adotam essa abordagem.

Da Silva, Bagno e Salerno (2013) afirmam que os modelos de gestão da inovação têm evoluído para incluir abordagens mais flexíveis e colaborativas, em que a inovação aberta se destaca como uma alternativa viável para organizações de diferentes portes. Nesse sentido, as consultorias acadêmicas e as parcerias institucionais podem ser vistas como mecanismos essenciais para facilitar esse processo, conectando o conhecimento teórico da universidade às necessidades práticas do mercado.

Além disso, a inovação aberta não se limita apenas à indústria ou ao setor de tecnologia. Silva e Dacorso (2013) ressaltam que esse modelo também pode ser uma vantagem competitiva para micro e pequenas empresas, que, muitas vezes, não possuem recursos internos para investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Através de colaborações externas, essas empresas podem acessar novas tecnologias, aprimorar seus processos e ampliar sua competitividade no mercado.

A participação do consumidor no processo de inovação também tem sido um fator relevante. Segundo Silva e Silva (2015), os clientes podem desempenhar um papel ativo na criação de novos produtos e serviços, contribuindo com ações que orientam o desenvolvimento de soluções mais alinhadas às necessidades do mercado. Essa interação entre empresas e consumidores reforça a lógica da inovação aberta, permitindo que as organizações se tornem mais ágeis e responsivas às mudanças do ambiente de negócios.

Dessa forma, a inovação aberta se apresenta como um modelo essencial para impulsionar a competitividade empresarial, proporcionando às organizações um acesso mais amplo ao conhecimento e à tecnologia. No contexto acadêmico, a consultoria universitária pode ser considerada um exemplo concreto desse modelo, ao conectar alunos e professores a empreendedores, promovendo o compartilhamento de conhecimentos e a geração de inovação nas empresas atendidas. Ao adotar essa abordagem, as organizações, independentemente do porte, podem aprimorar sua capacidade de

adaptação, gerar novas oportunidades de negócio e contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia (ROSSI, 2018).

2.3 EMPRESAS JUNIORES E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A formação prática dos estudantes universitários é um fator essencial para sua inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional. Nesse contexto, as Empresas Juniores (EJs) e os projetos de consultoria acadêmica têm se destacado como ferramentas fundamentais para o aprimoramento das competências empreendedoras e gerenciais dos acadêmicos. Esses projetos permitem que os alunos vivenciem desafios reais do mundo empresarial, colocando em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolvendo habilidades essenciais para sua carreira.

De acordo com Moretto Neto et al. (2004), as Empresas Juniores são espaços de aprendizagem que proporcionam um ambiente seguro para que os estudantes experimentem a gestão de negócios, tomem decisões estratégicas e aprimorem sua capacidade de resolver problemas. Essas organizações, geridas por alunos, têm um papel crucial na formação de futuros profissionais, permitindo a aplicação prática de conceitos teóricos e incentivando a inovação e o espírito empreendedor.

A experiência adquirida em projetos de consultoria acadêmica e Empresas Juniores também contribui para o desenvolvimento de consultores organizacionais. Segundo Toledo (1986), a formação de consultores exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades interpessoais e analíticas, que são aprimoradas por meio da vivência prática nesses ambientes. Ao atuar como consultores, os alunos aprendem a diagnosticar problemas, propor soluções e interagir com clientes reais, competências essenciais para qualquer profissional da área de gestão.

O empreendedorismo é outra competência estimulada pela participação em Empresas Juniores. Fillion (1999) argumenta que o empreendedorismo não se resume apenas à criação de novos negócios, mas também à capacidade de inovação e adaptação em diferentes contextos organizacionais. Para ele, os estudantes que passam por experiências de gestão em Empresas Juniores desenvolvem um pensamento estratégico mais apurado, tornando-se profissionais mais dinâmicos e preparados para atuar no mercado.

Nesse sentido, Dolabela (2008) reforça a importância da prática para o aprendizado do empreendedorismo, destacando que a teoria, por si só, não é suficiente para formar empreendedores de sucesso. Através da atuação em projetos reais, os estudantes têm a oportunidade de experimentar a criação de soluções inovadoras, o que os torna mais aptos a enfrentar os desafios do ambiente de negócios.

O conceito de empreendedorismo corporativo, abordado por Dornelas (2008), também pode ser aplicado às experiências adquiridas em Empresas Juniores. Ele argumenta que a mentalidade empreendedora não se restringe ao universo das startups, sendo um diferencial competitivo dentro das grandes corporações. Assim, os acadêmicos que participam dessas iniciativas saem mais preparados para atuar tanto como empreendedores quanto como intraempreendedores, capazes de promover inovação e mudanças dentro das organizações.

A relação entre consultores e empresas também é um aspecto crucial para o sucesso dos

projetos desenvolvidos em Empresas Juniores. Andrade (2007) destaca que a consultoria eficaz depende da capacidade do consultor de compreender as necessidades do cliente e propor soluções viáveis, baseadas em análise crítica e embasamento técnico. Em um estudo posterior, Andrade (2009) reforça que a experiência adquirida nas Empresas Juniores é um diferencial na formação de administradores, pois simula desafios reais da prática profissional e promove o desenvolvimento de competências essenciais para a consultoria empresarial.

Portanto, as Empresas Juniores desempenham um papel fundamental na formação profissional dos acadêmicos, proporcionando-lhes um ambiente de aprendizado prático e colaborativo. Além de aprimorar habilidades técnicas e gerenciais, essas experiências estimulam o empreendedorismo e a inovação, preparando os estudantes para atuar de forma estratégica e proativa no mercado de trabalho. Assim, iniciativas como essas devem ser incentivadas dentro das universidades, garantindo que a formação dos alunos esteja alinhada às demandas do mundo corporativo e do ecossistema empreendedor.

3 METODOLOGIA

A escolha do método de pesquisa é importante para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos em qualquer estudo acadêmico. Neste trabalho, optou-se por uma pesquisa exploratória e o método de estudo de casos múltiplos para desenvolver as consultorias na gestão de micro e pequenas empresas (MPEs) e na formação profissional dos acadêmicos envolvidos.

A pesquisa exploratória foi adotada para aprofundar o entendimento sobre a atuação das MPEs e os desafios enfrentados. Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e facilitando a formulação de hipóteses. Além disso, a pesquisa exploratória permite a identificação de lacunas no conhecimento sobre o tema, auxiliando na definição dos aspectos que devem ser aprofundados em estudos posteriores (Marconi; Lakatos, 2017).

Para compreender a aplicabilidade da consultoria acadêmica em diferentes setores da economia do Alto Vale do Itajaí, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2015), essa metodologia é amplamente utilizada em pesquisas organizacionais e sociais, pois permite a investigação aprofundada de fenômenos complexos dentro de seu contexto real. Como destaca Eisenhardt (1989), esse método permite a triangulação de dados e a formulação de teorias baseadas em evidências empíricas. Assim, a aplicação da consultoria acadêmica foi realizada em diversas empresas da região, permitindo avaliar como diferentes setores respondem às intervenções propostas.

Quanto aos instrumentos específicos de coleta de dados incluíram:

- Entrevistas semiestruturadas com empresários e acadêmicos;
- Aplicação de *checklists* e formulários de diagnóstico organizacional;
- Observação direta das rotinas empresariais; e
- Análise documental (registros financeiros, sanitários e gerenciais).

Quanto aos critérios de seleção das empresas atendidas basearam-se em:

- Porte (micro ou pequena empresa ou propriedade rural familiar);

- Localização regional (Alto Vale do Itajaí);
- Interesse em participar voluntariamente do projeto; e
- Potencial de impacto e replicabilidade das soluções propostas.

4 RESULTADOS DO PROJETO CAU – CONSULTORIA ACADÊMICA UNIVERSITÁRIA DA UNIDAVI

O projeto Consultoria Acadêmica Universitária (CAU), desenvolvido pelo Centro Universitário para o Alto Vale do Itajaí (Unidavi), apresentou impactos significativos tanto para os acadêmicos envolvidos quanto para as micro e pequenas empresas atendidas. Os principais resultados alcançados estão relacionados à melhoria da gestão empresarial, fortalecimento da formação acadêmica, promoção da inovação e desenvolvimento regional sustentável.

4.1 IMPACTOS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA

A CAU permitiu a participação ativa de acadêmicos e egressos, proporcionando uma experiência prática essencial para a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula. Entre os anos de 2022 e 2024, participaram do projeto: 2022: 27 acadêmicos e 07 egressos. 2023: 31 acadêmicos e 03 egressos. 2024: 17 acadêmicos e 05 egressos.

A interação direta dos estudantes com os desafios reais das empresas possibilitou o desenvolvimento de habilidades como liderança, tomada de decisão, empreendedorismo e gestão estratégica, fortalecendo a formação profissional e aumentando a empregabilidade dos participantes.

4.2. CONSULTORIAS EMPRESARIAIS E INOVAÇÃO

O projeto ofereceu suporte técnico para 17 empresas e 15 propriedades rurais, promovendo melhorias na gestão e inovação dos negócios. Foram realizadas 345 orientações nutricionais, além de consultorias específicas para otimização de processos, gestão financeira e conformidade regulatória.

Dentre as ações implementadas, destacam-se:

- Diagnósticos organizacionais e planos de ação para melhoria da gestão empresarial.
- Implementação de ferramentas de controle de qualidade de alimentos, incluindo rotulagem, boas práticas de manipulação e o sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle)
- Desenvolvimento de ferramentas de gestão, como controle de custos e planejamento estratégico.
- Suporte para adequação às normas sanitárias e regulatórias, especialmente para o setor alimentício.
- Parcerias com egressos, sendo que hoje conseguimos manter o vínculo com alguns alunos egressos do curso de administração e nutrição que prestam consultorias.

Essas iniciativas resultaram na melhoria da competitividade e sustentabilidade das empresas atendidas, permitindo que se tornassem mais inovadoras e adaptadas às exigências do mercado.

4.3 FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE STARTUPS

O projeto também incentivou a criação de novos negócios, oferecendo suporte técnico para a elaboração de planos de negócios e a estruturação de startups, por meio da incubadora de empresas do GTEC – Núcleo de Desenvolvimento de Incubação de Negócios da Unidavi. Essa iniciativa fortaleceu a cultura empreendedora e possibilitou que novos empreendimentos fossem estruturados com base em metodologias sólidas de gestão.

4.4 FORTALECIMENTO DA ECONOMIA LOCAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A CAU contribuiu diretamente para o fortalecimento da economia do Alto Vale do Itajaí ao: Estimular a profissionalização de micro e pequenos empresários. Incentivar a adoção de práticas sustentáveis e inovadoras. Proporcionar acesso gratuito a serviços de consultoria de alto nível.

As empresas atendidas relataram melhorias na gestão financeira, otimização de processos produtivos e maior competitividade no mercado. Além disso, o projeto impulsionou o empreendedorismo rural, auxiliando agricultores familiares e pequenos negócios a diversificarem suas atividades e ampliarem sua atuação no setor.

4.5 LACUNAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DA CAU

Durante a execução do projeto, foram observados diversos desafios que impactaram diretamente a sua efetividade e o alcance dos objetivos propostos. Esses obstáculos envolveram tanto fatores internos, como a participação dos acadêmicos e questões operacionais, quanto externos, como o acesso a informações fornecidas pelas empresas. A seguir, apresenta-se um quadro síntese com os principais desafios enfrentados ao longo do processo:

Quadro 01: Desafios Enfrentados no Projeto.

DESAFIO	DESCRIÇÃO
Baixa Adesão de Acadêmicos	Muitos estudantes não participaram do projeto devido à dificuldade de conciliar as atividades acadêmicas com trabalho e outras responsabilidades pessoais. Esse fator impactou negativamente a abrangência e a continuidade de algumas ações planejadas.
Acesso Limitado a Informações Empresariais	A obtenção de dados empresariais consistentes foi limitada em algumas empresas, o que dificultou a elaboração de diagnósticos mais precisos e comprometeu a profundidade das análises e recomendações feitas pelas equipes de consultoria.
Falta de Avaliação Longitudinal dos Impactos	O projeto ainda não possui mecanismos estruturados para avaliar os impactos das ações implementadas ao longo do tempo, o que dificulta a mensuração dos resultados e da efetividade das melhorias propostas.

DESAFIO	DESCRIÇÃO
Desistência da Bolsista	A saída inesperada da bolsista comprometeu o cumprimento do cronograma estabelecido, gerando atrasos nas etapas de consultoria e na implementação de ações de melhoria junto às empresas atendidas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A identificação e o registro desses desafios são fundamentais para o aprimoramento das futuras edições do projeto. Reconhecer as limitações encontradas permite traçar estratégias de superação mais eficazes, como a criação de mecanismos de incentivo à participação estudantil, o fortalecimento da parceria com as empresas para garantir maior transparência de dados e o desenvolvimento de ferramentas de acompanhamento longitudinal. Além disso, o planejamento de recursos humanos deve considerar alternativas diante de possíveis desistências, garantindo a continuidade das atividades mesmo em cenários adversos.

4.6 PERSPECTIVAS FUTURAS

Com base nos desafios identificados durante a execução da Consultoria Acadêmica Universitária (CAU), foram delineadas ações estratégicas com o objetivo de aprimorar sua estrutura, ampliar o engajamento estudantil e fortalecer os vínculos com as empresas atendidas. As propostas visam não apenas garantir maior efetividade nas consultorias prestadas, mas também assegurar a sustentabilidade e o impacto contínuo do projeto. O quadro a seguir apresenta as principais ações sugeridas para o fortalecimento da CAU:

Quadro 02: Ações Propostas para Fortalecimento da CAU (Consultoria Acadêmica Universitária).

AÇÃO PROPOSTA	DESCRIÇÃO
Campanhas de Sensibilização e Incentivo à Participação Acadêmica	Reforçar a divulgação dos benefícios da CAU nas disciplinas e eventos institucionais, com oferta de horas complementares como incentivo à participação estudantil.
Criação de Banco de Talentos	Organizar um cadastro atualizado de alunos interessados em participar da CAU, facilitando a substituição rápida de bolsistas e garantindo continuidade nas ações.
Formalização de Termos de Compromisso com as Empresas Atendidas	Estabelecer acordos formais que garantam a entrega de dados pelas empresas, o comprometimento com os planos de ação e a colaboração durante as consultorias.
Elaboração e Distribuição de Materiais Educativos	Desenvolver cartilhas práticas com linguagem acessível sobre boas práticas de gestão, nutrição e processos, voltadas a alunos e empresários atendidos.
Acompanhamento Pós-Projeto com Indicadores	Criar um processo de monitoramento contínuo das empresas atendidas, avaliando impactos por meio de indicadores como faturamento, conformidade e satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A implementação das ações propostas representa um passo essencial para a consolidação da CAU como um espaço de aprendizagem prática, inovação e impacto social. Ao promover maior integração entre universidade, estudantes e comunidade empresarial, o projeto ganha em qualidade, alcance e relevância. Além disso, o acompanhamento sistemático das empresas e a valorização

do protagonismo estudantil contribuem para uma formação acadêmica mais completa e para o desenvolvimento regional sustentável.

5 PRINCIPAIS RESULTADOS E IMPACTOS

A atuação da Consultoria Acadêmica Universitária (CAU) entre os anos de 2022 e 2024 gerou resultados expressivos em diversas dimensões, refletindo sua contribuição para a formação acadêmica, a melhoria da gestão nas micro e pequenas empresas (MPes) e o fortalecimento do desenvolvimento regional. Os quadros a seguir apresentam, respectivamente, os principais impactos observados a partir da atuação da CAU e os indicadores quantitativos relacionados à sua execução ao longo dos três anos de vigência analisados.

Quadro 03: Impactos Gerados.

DIMENSÃO	IMPACTO OBSERVADO
Formação Acadêmica	Aprimoramento de competências profissionais; aumento da empregabilidade
Inovação e Sustentabilidade	Implantação de processos inovadores e sustentáveis em MPes
Gestão Empresarial	Melhoria nos controles financeiros, processos e qualidade dos produtos
Desenvolvimento Regional	Estímulo ao empreendedorismo e fortalecimento da economia local

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 04: Indicadores da CAU (2022–2024).

INDICADOR	2022	2023	2024
Acadêmicos participantes	27	31	17
Egressos envolvidos	07	03	05
Empresas e propriedades atendidas	12	18	17
Orientações nutricionais realizadas	98	125	122
Ferramentas gerenciais implantadas	15	20	24
Planos de negócio/startups apoiadas	02	04	06

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os dados demonstram que a CAU vem consolidando seu papel como uma iniciativa estratégica de extensão universitária, promovendo benefícios tanto para os estudantes quanto para os empreendedores locais. O impacto na formação dos acadêmicos, aliado à adoção de práticas inovadoras e sustentáveis pelas empresas atendidas, evidencia a efetividade do projeto em aproximar o conhecimento acadêmico das demandas reais do mercado. A manutenção e o fortalecimento da CAU nos próximos anos são fundamentais para ampliar esses resultados, reforçar o vínculo entre universidade e comunidade e contribuir de forma contínua para o desenvolvimento econômico e social da região.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Consultoria Acadêmica da Unidavi (CAU) consolidou-se como um modelo eficaz de apoio às micro e pequenas empresas (MPEs), promovendo avanços expressivos tanto na qualificação da gestão empresarial quanto na formação prática dos acadêmicos envolvidos. Ao articular o conhecimento gerado na universidade com as demandas concretas do setor produtivo, o projeto proporcionou aos estudantes a oportunidade de desenvolver competências essenciais para o mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que contribuiu para o aumento da eficiência, da capacidade inovadora e da competitividade das empresas atendidas.

Destaca-se, ainda, o papel da CAU como promotora da inovação aberta, atuando como elo entre a academia e o mercado regional, fomentando práticas sustentáveis e fortalecendo a economia local. Os resultados obtidos evidenciam a contribuição do projeto para os pilares de ESG (Ambiental, Social e Governança) e para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com destaque para o ODS 4 – Educação de Qualidade e o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Ao oferecer consultorias gratuitas a empresas e agricultores familiares, a iniciativa impulsionou a profissionalização, a formalização de negócios e a adoção de boas práticas sanitárias, gerenciais e ambientais.

A aproximação entre universidade e sociedade foi significativamente ampliada, fortalecendo um ecossistema colaborativo no qual estudantes, professores e empreendedores constroem soluções conjuntas para desafios reais. Essa sinergia entre ensino e prática amplia as possibilidades de inserção profissional dos acadêmicos e contribui para o desenvolvimento econômico sustentável da região.

No entanto, para garantir a sustentabilidade e a ampliação dos impactos positivos, é necessário enfrentar algumas lacunas identificadas ao longo da execução do projeto. Entre os principais desafios estão a baixa adesão de acadêmicos, a rotatividade de alunos e bolsistas e a limitação no acesso a informações empresariais, que dificultaram o aprofundamento dos diagnósticos e a continuidade das ações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. **Consultores e Consultoria: o que fazer para essa relação dar certo**. Revista Eletrônica de Administração. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2007.

ANDRADE, A. R. **O curso de administração, a empresa júnior e a formação de consultores de organização**. Rio de Janeiro, 2009.

BOGERS, M. O paradoxo da inovação aberta: compartilhamento de conhecimento e proteção nas colaborações de I&D. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 93-117, 2011.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

- CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business School Press, 2012.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DA SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a Gestão da Inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, 24 (2), 477- 490, 2013.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. 2. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Construindo Teorias a partir da Pesquisa com Estudos de Caso. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, Abr./Jun. 1999.
- FREITAS, A. S.; FILARDI, F.; LOFT, A. C. O.; BRAGA, D. Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 3, p. 22-38, 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.
- JUNKES, R.; ROSAURO, L.; BENKO, J. **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.
- LEE, N.; et al. Desafios para micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 231-239, 2001.
- MORETTO NETO, Luís et al. **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.
- PATTON, M. Q. **Métodos Qualitativos de Pesquisa e Avaliação**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ROSSI, A. K. **Inovação Aberta: Uso e Implicações nas Indústrias de Confeção do Norte do Paraná**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista, 2018.
- SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 07/06/2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.
- SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação Aberta como uma Vantagem Competitiva para a Micro e Pequena Empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-269. 2013.

SILVA, G.; SILVA. Inovação Aberta em Serviços e o Papel do Cliente no Ambiente de Negócios: uma Análise com Estudantes Universitários. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n.3, p. 74-87. jul./set. 2015.

SILVA, M.; DACORSO, A. Estratégias de Inovação para Microempresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 48, 2013.

TOLEDO, Estevam de. A formação de consultores de organização. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 99-102, jan./mar. 1986.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

DESTINO TURÍSTICO VALE DAS COBRAS: UMA ABORDAGEM MULTIMÍDIA PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Sandro Alencar Fernandes¹

Tainá Padaratz Eble²

Jean Gilberto Caetano³

RESUMO

Este artigo apresenta o projeto de extensão “Destino Turístico Vale das Cobras”, desenvolvido por alunos e professores do curso de Produção Multimídia da Unidavi, com o objetivo de promover o desenvolvimento turístico da região do Vale das Cobras, em Rio do Sul (SC), por meio da criação de uma plataforma digital interativa. A metodologia do projeto envolveu visitas técnicas, conversas com moradores e empreendedores, produção de material multimídia e desenvolvimento da plataforma digital, que inclui mapa interativo, galeria de imagens e vídeos, seção de histórias locais e informações sobre experiências turísticas. O projeto contribuiu para fortalecer a identidade local, aumentar a visibilidade da região como destino turístico, gerar impacto econômico, promover a sustentabilidade e engajar a comunidade. A plataforma digital serve como ferramenta de promoção do turismo regional, e o projeto demonstra o potencial da extensão universitária para o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Turismo regional. Extensão universitária. Plataforma digital. Desenvolvimento local. Vale das Cobras.

ABSTRACT

This article presents the extension project “Tourist Destination Vale das Cobras”, developed by students and professors of the Multimedia Production course at Unidavi, with the objective of promoting tourism development in the Vale das Cobras region, in Rio do Sul (SC), through the creation of an interactive digital platform. The project methodology involved technical visits, conversations with residents and entrepreneurs, production of multimedia material, and development of the digital platform, which includes an interactive map, image and video gallery, a section on local history, and information about tourist experiences. The project contributed to strengthening local identity, increasing the visibility of the region as a tourist destination, generating economic impact, promoting sustainability, and engaging the community. The digital platform serves as a tool to promote regional tourism, and the project demonstrates the potential of university extension for local development.

Keywords: Regional tourism. University extension. Digital platform. Local development. Vale das Cobras.

1 INTRODUÇÃO

No contexto acadêmico contemporâneo, um dos principais desafios enfrentados por professores e instituições de ensino superior é aproximar os alunos das realidades concretas da sociedade, promovendo experiências práticas que reflitam os contextos profissionais que eles encontrarão após a graduação. Em cursos tecnológicos, essa necessidade torna-se ainda mais relevante, demandando vivências que articulem conhecimento teórico e aplicação prática desde os primeiros semestres da formação acadêmica.

As universidades, enquanto agentes de transformação social, têm o papel essencial de

¹ Especialista em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Docente do Centro Universitário para Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3971739580850988>, e-mail: sandroaf@unidavi.edu.br.

² Aluna do Tecnólogo em Produção Multimídia no Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. e-mail: taina.padaratz@unidavi.edu.br.

³ Mestre em Administração pela Universidade Vale dos Sinos - UNISINOS. Docente do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - UNIDAVI. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2081080967935064>, e-mail: jeancaetano@unidavi.edu.br

promover a integração entre ensino, pesquisa e extensão. Essa tríade permite que as comunidades do entorno institucional se beneficiem diretamente das ações realizadas nas salas de aula e laboratórios. A articulação entre saber científico e realidade local torna-se particularmente valiosa quando as ações universitárias contribuem para enfrentar problemas sociais latentes, reforçando o papel social da educação superior (FREIRE, 2000; MUNDAIM, 2022).

Neste cenário, os projetos de extensão universitária desempenham um papel estratégico na promoção do desenvolvimento local sustentável, ao articular ensino, pesquisa e envolvimento comunitário. Tais projetos não apenas contribuem para a difusão do conhecimento acadêmico, mas também fomentam a formação cidadã dos estudantes ao estimularem a reflexão crítica sobre os desafios sociais e econômicos dos territórios nos quais se inserem (SILVA; OLIVEIRA, 2020; EKUNI; SOUZA, 2022).

Paralelamente, observa-se o crescimento do turismo regional como vetor de desenvolvimento socioeconômico em áreas rurais e periféricas. Essa modalidade turística contribui para a geração de empregos, diversificação econômica e valorização dos patrimônios culturais e naturais locais. O turismo, contudo, somente cumprirá seu papel transformador se estiver ancorado em princípios de **desenvolvimento sustentável**, os quais exigem a participação ativa das comunidades, a distribuição equitativa dos benefícios e o respeito às singularidades territoriais (BENI, 2006; HUNTER, 2002).

Shaffer, Deller e Marcouiller (2006) destacam que o desenvolvimento comunitário ocorre quando a própria população analisa sua realidade, identifica oportunidades e mobiliza ações coletivas para alcançar objetivos comuns. No âmbito do turismo, tal abordagem exige mecanismos de inclusão e diálogo horizontal com os atores locais, sob pena de perpetuar assimetrias e dependências externas.

Entretanto, persistem obstáculos que comprometem a sustentabilidade dos projetos de turismo de base comunitária (TBC), especialmente no que tange à inserção no mercado turístico. Conforme Buckley (2012), muitas comunidades enfrentam dificuldades em estruturar produtos turísticos competitivos e estabelecer relações comerciais diretas, o que as torna vulneráveis a intermediários e práticas exploratórias. Além disso, existe uma resistência cultural justificada à comercialização por meio de grandes operadoras, associadas a modelos predatórios de turismo.

Nesse contexto, o **turismo digital** emerge como uma estratégia inovadora e promissora para superar barreiras de acesso ao mercado. As plataformas digitais possibilitam a promoção autônoma de destinos emergentes, ampliando a visibilidade de atrativos locais e fortalecendo o protagonismo comunitário (COOPER, 2021). O uso de recursos como geolocalização, realidade aumentada e mídias interativas permite não apenas a divulgação, mas também a construção de narrativas turísticas alinhadas às identidades locais (GRETZEL et al., 2006). Além disso, o turismo digital pode ser alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), contribuindo para o ODS 8 (trabalho decente), ODS 11 (cidades sustentáveis) e ODS 12 (consumo responsável).

Foi a partir dessa perspectiva que se desenvolveu o projeto de extensão “Destino Turístico Vale das Cobras”, promovido pelo curso de Produção Multimídia da Unidavi. A iniciativa buscou explorar e fortalecer o potencial turístico do Vale das Cobras, em Rio do Sul, Santa Catarina, por meio da construção de uma plataforma digital interativa e informativa. Alunos e professores realizaram visitas técnicas, dialogaram com moradores e agentes locais, documentaram experiências e produziram conteúdo multimídia voltado à promoção sustentável do território.

Este artigo apresenta o relato da experiência do projeto, com ênfase nas etapas de planejamento, desenvolvimento e implementação da plataforma digital. Aborda ainda a contribuição da comunicação multimídia na promoção de destinos turísticos sustentáveis e os impactos formativos na trajetória acadêmica dos estudantes envolvidos. O texto está estruturado da seguinte forma: (1) introdução, (2) contextualização sobre o turismo regional e o Vale das Cobras, (3) metodologia do projeto de extensão, (4) apresentação da plataforma digital e seus recursos, (5) resultados e impactos do projeto, (6) considerações finais e (7) referências bibliográficas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O TURISMO REGIONAL E O VALE DAS COBRAS

O turismo regional tem se consolidado como uma alternativa viável para o desenvolvimento econômico e social em diversas localidades. Ao promover a valorização dos recursos naturais, culturais e históricos de uma região, essa modalidade de turismo contribui para a preservação ambiental, a geração de emprego e o fortalecimento da identidade local (JR.; RUSCHMANN, 2010). Nesse contexto, o Vale das Cobras, localizado no bairro de Valada São Paulo, em Rio do Sul (SC), apresenta um grande potencial para o desenvolvimento do turismo sustentável.

O Vale das Cobras é caracterizado por sua forte influência da cultura italiana, refletida na gastronomia, na arquitetura e nos eventos comunitários. A região abriga diversos atrativos turísticos, como a Cutelaria Censi, reconhecida pela produção artesanal de facas e instrumentos de corte, e a Vinicola Molinari, que possui mais de um século de história na produção de vinhos. Outros pontos de interesse incluem o Sítio Indaiá, conhecido por suas trilhas ecológicas e pela hospitalidade rural, o Restaurante Dolzan, que promove experiências gastronômicas autênticas, e a Igreja São Paulo, um símbolo da tradição e fé da comunidade.

A paisagem natural da região também se destaca, com o Morro do Funil proporcionando vistas panorâmicas e oportunidades para a prática de ecoturismo. Esses elementos fazem do Vale das Cobras um destino promissor para o turismo rural e cultural, impulsionando a economia local por meio da valorização das experiências autênticas oferecidas pela comunidade.

3 METODOLOGIA DO PROJETO DE EXTENSÃO

O projeto **Destino Turístico Vale das Cobras** foi desenvolvido por alunos e professores do curso de Produção Multimídia da UNIDAVI, com o objetivo de criar uma plataforma digital interativa e informativa para promover o Vale das Cobras como destino turístico emergente, valorizando seus atrativos naturais, culturais e históricos.

A metodologia adotada ancorou-se em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, fundamentada nos princípios da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011), integrando pesquisa de campo, observação participante, coleta de dados, produção multimídia e estratégias de comunicação digital. A escolha por essa abordagem foi motivada pela necessidade de compreender o território em sua complexidade sociocultural e ambiental, promovendo a coprodução de conhecimento entre

3.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS LOCAIS TURÍSTICOS

Para a inclusão dos atrativos na plataforma digital, foram definidos critérios com base em três eixos analíticos principais:

a) Critérios Socioculturais:

Foram priorizados espaços que possuíssem valor simbólico e histórico para a comunidade local, tais como construções tradicionais, manifestações culturais, festas populares e sítios de memória coletiva. A identidade cultural e a autenticidade foram consideradas essenciais para valorizar o território (SILVA & BURSZTYN, 2009).

b) Critérios Ambientais e de Atratividade Natural:

Incluíram-se locais que apresentassem belezas naturais relevantes, como trilhas, rios, cachoeiras e paisagens panorâmicas. A conservação ambiental e o potencial de visitação responsável foram observados, alinhando-se aos princípios do ecoturismo e da sustentabilidade territorial (HONEY, 2008; BENI, 2006).

c) Critérios de Acessibilidade e Infraestrutura:

Foram selecionados atrativos com algum grau de acessibilidade física e logística, capazes de receber visitantes sem comprometer a integridade do local ou causar impactos negativos. Esse critério visa garantir a viabilidade prática do roteiro proposto e está em conformidade com diretrizes do planejamento turístico sustentável (INSKEEP, 1991).

Além disso, o processo de seleção contou com a participação ativa da comunidade local, por meio de entrevistas com moradores, representantes de empreendimentos turísticos e lideranças comunitárias. Essa escuta ativa permitiu validar os critérios técnicos à luz do conhecimento empírico dos habitantes, promovendo uma metodologia participativa e sensível às especificidades territoriais (SILVA, 2016).

3.2 ETAPAS DO PROJETO

As etapas metodológicas seguiram a seguinte sequência:

1. Planejamento, Pesquisa e Coleta de Dados: Inicialmente, foram realizados o planejamento das ações, o levantamento bibliográfico e visitas técnicas ao território. A coleta de dados envolveu entrevistas com moradores, registros fotográficos e observações diretas dos atrativos turísticos, com base em diagnóstico participativo.

2. Produção Multimídia: A equipe produziu materiais audiovisuais, como vídeos, fotografias e depoimentos, que destacam os aspectos naturais, culturais e históricos do Vale das Cobras. A edição priorizou a valorização das identidades locais.

3. Desenvolvimento da Plataforma Digital: Os conteúdos foram organizados em uma plataforma digital interativa, responsiva e de fácil navegação, incorporando mapas, galerias e

descrições informativas sobre os atrativos turísticos.

4. Finalização, Publicação e Apresentação à Comunidade: Após ajustes técnicos, a plataforma foi publicada online e apresentada em evento na comunidade do Vale das Cobras, reforçando a devolutiva social e o protagonismo local.

Essa metodologia promoveu a valorização do conhecimento local, o uso de tecnologias digitais sustentáveis e a formação cidadã dos estudantes, demonstrando o potencial dos projetos de extensão como instrumentos de desenvolvimento territorial.

3.3 PLANEJAMENTO, PESQUISA E COLETA DE DADOS

O planejamento e desenvolvimento se deu com reuniões periódicas entre os integrantes, utilizando a plataforma Clickup (2025) para acompanhamento das atividades e registro das ações. Os bolsistas do projeto interagiram com as propriedades e empresas participantes do Vale das Cobras, realizando uma revisão dos materiais multimídia já desenvolvidos e disponibilizados.

Além disso, o projeto teve uma integração com o projeto “Adote um Mei”, compartilhando a experiência dos participantes. Essa sinergia entre os projetos permitiu a estruturação de um modelo de atendimento aplicado aos demais integrantes da região do Vale das Cobras, expandindo o impacto positivo das iniciativas na comunidade local.

“O turismo faz uso de uma grande variedade de recursos naturais e patrimoniais que, em muitos casos, podem ser o atrativo principal de um destino” (CAVALCANTI; FERREIRA, 2017).

Nesse sentido foi realizada a primeira etapa, que consistiu na realização de visitas técnicas, conforme ilustram as fotos na Figura 1, aos principais atrativos da região, onde foram coletadas informações sobre a história, infraestrutura e potencial turístico do Vale das Cobras. Conversas foram conduzidas com moradores e empreendedores locais para compreender a percepção da comunidade sobre o turismo e identificar desafios e oportunidades.

Figura 1 - Fotos Visitas Técnicas realizadas nas propriedades durante o projeto.



Fonte: Acervo dos autores.

3.2 PRODUÇÃO MULTIMÍDIA

Tendo em mãos as informações coletadas, foram produzidos materiais audiovisuais e fotográficos para compor a plataforma digital. Essa etapa incluiu a captura de imagens de alta qualidade dos atrativos, a captura de depoimentos de moradores e a elaboração de textos descritivos para os pontos de interesse.

As imagens auxiliam no registro fotográfico dos locais visitados e permite, ao ser compartilhado, através da plataforma digital, a imersão dos turistas e usuários, mesmo que não estando fisicamente no local. Isso os convida a visitar e vivenciar as experiências que são apresentadas em formato multimídia e digital. Como também com a transcrição textual sobre os locais, suas características, atrativos, formas de acesso e detalhes, os usuários da plataforma podem obter informações importantes, como horários de funcionamento, endereço, o que levar, opções de lazer e muito mais.

A figura 2 abaixo mostra momentos de organização, tratamento e criação do conteúdo multimídia que compõem a plataforma.

Figura 2 - Fotos Integrantes do projeto desenvolvendo o conteúdo Multimídia.



Fonte: Acervo dos autores.

3.3 DESENVOLVIMENTO DA PLATAFORMA DIGITAL

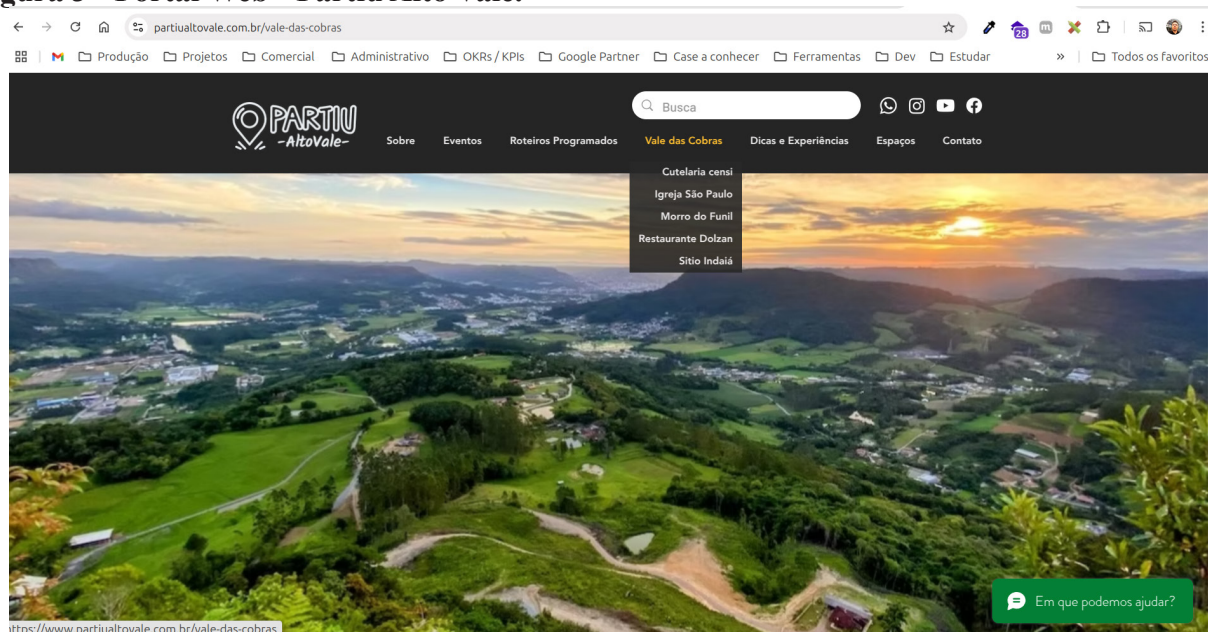
A plataforma digital foi concebida para oferecer uma experiência imersiva aos visitantes virtuais, utilizando recursos como mapas interativos, galeria de imagens e vídeos atrativos. A estrutura do site foi desenvolvida com foco em usabilidade e acessibilidade, garantindo que o conteúdo estivesse disponível para diferentes públicos.

Com o intuito de permitir maior visibilidade e acesso pelo público visitante, optou-se e integrar a plataforma digital, criando um conjunto de páginas web e anexando ao portal web Partiu Alto Vale (Figura 3) que pode ser acessado no endereço digital: <https://www.partiualtovale.com.br/>.

“O Partiu Alto Vale torna-se um portal turístico, com diversas opções de espaços, experiências e descobertas para que você aproveite ao máximo as belezas e riquezas dessa região” (PARTIU ALTO VALE, 2025)

Como tecnologia foi estudado o criador de sites Wix. “A plataforma de criação de sites ideal que oferece um conjunto completo de ferramentas para criar, gerenciar e ampliar sua presença online com tranquilidade” (WIX, 2025).

Essa plataforma foi escolhida por ser o ambiente onde o portal web Partiu Alto Vale foi desenvolvido e por permitir o desenvolvimento de Websites sem conhecimento aprofundado em programação, exigindo apenas habilidades de design, criação de conteúdo e recursos multimídia. Tais habilidades são ensinadas e praticadas pelos alunos do curso de produção multimídia da UNIDAVI e dominadas pelos professores participantes do projeto.

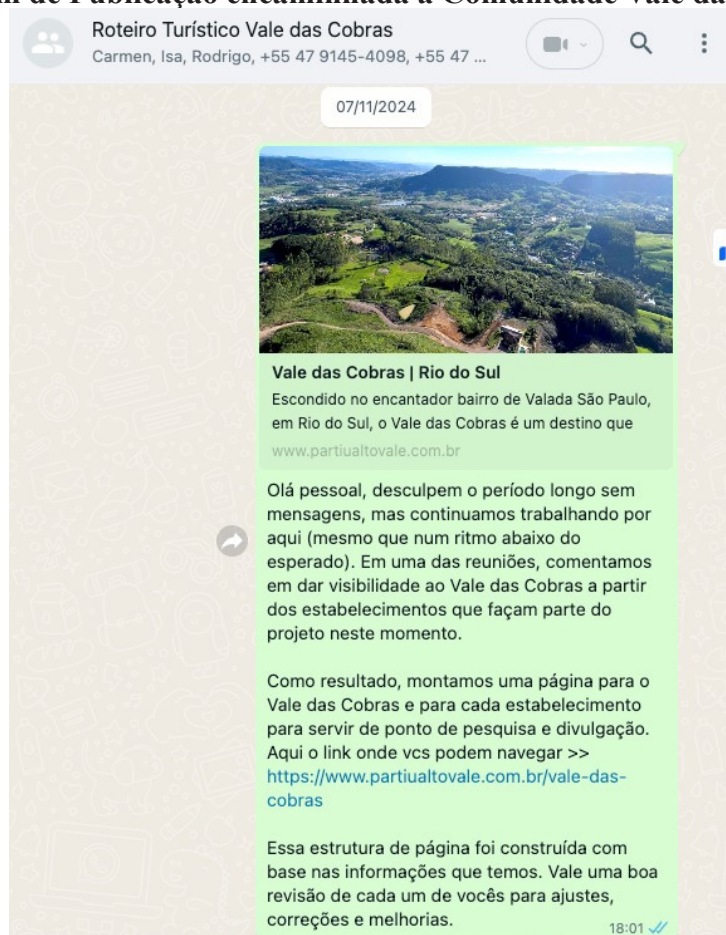
Figura 3 - Portal Web - Partiu Alto Vale.

Fonte: Captura da tela do endereço digital: <https://www.partiualtovale.com.br/vale-das-cobras>.

3.4 FINALIZAÇÃO, PUBLICAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO A COMUNIDADE VALE DAS COBRAS

A última etapa envolveu a finalização das páginas Web da plataforma e integração final ao Portal Partiu Alto Vale. Após essa etapa os Professores participantes do projeto mais próximos à comunidade Vale das Cobras entraram em contato e informaram sobre a publicação da plataforma e apresentaram aos envolvidos o seu funcionamento.

Figura 4 - Mensagem de Publicação encaminhada a Comunidade Vale das Cobras.



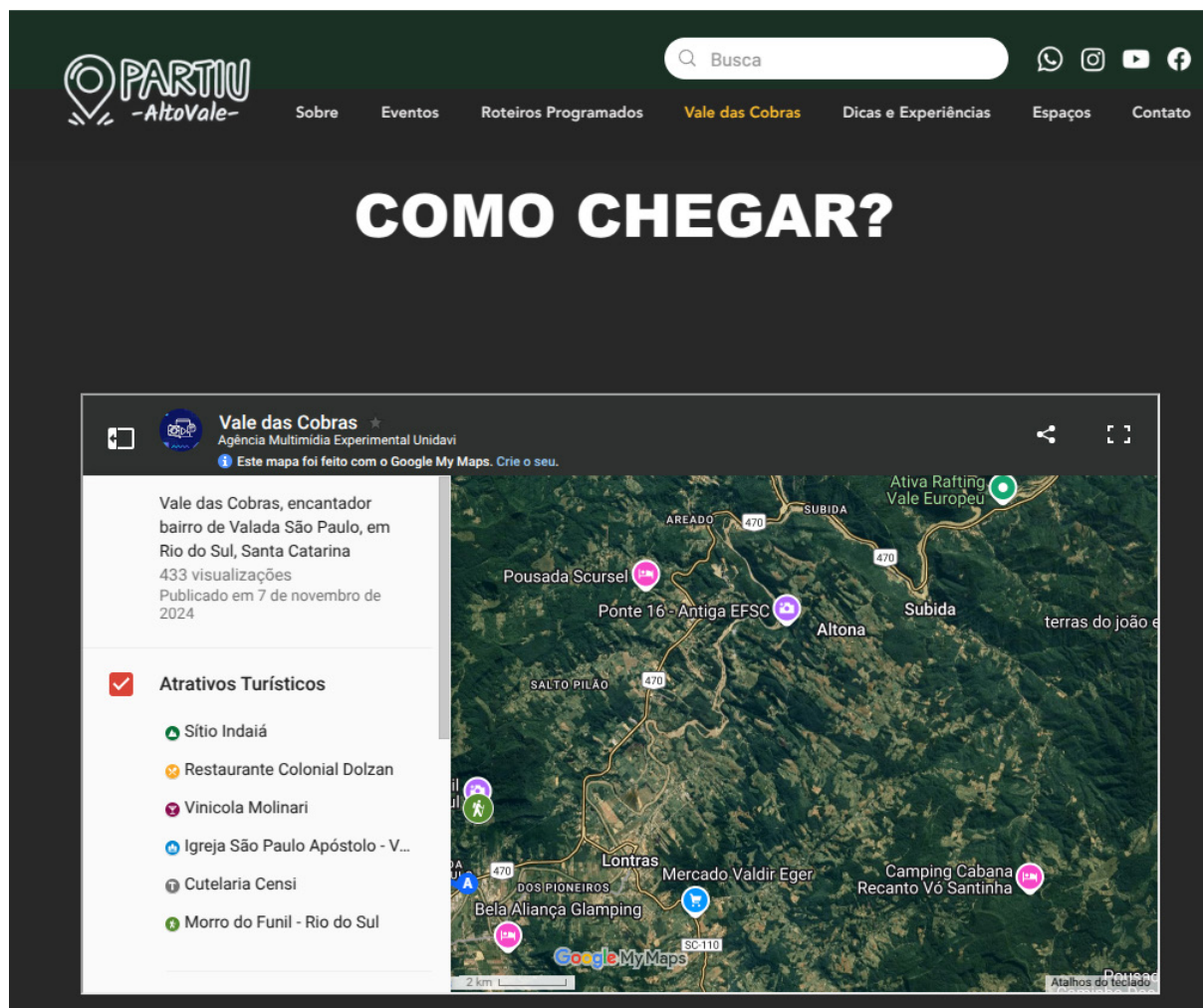
Fonte: Captura Tela de Celular. Autores.

4 APRESENTAÇÃO DA PLATAFORMA DIGITAL E SEUS RECURSOS

A plataforma digital Destino Turístico Vale das Cobras foi projetada para ser uma vitrine interativa da região, oferecendo conteúdo multimídia sobre seus atrativos naturais e culturais. Entre os principais recursos, destacam-se:

- **Mapa Interativo:** Apresenta a localização geográfica dos principais pontos turísticos, permitindo que os visitantes naveguem e explorem os atrativos de forma intuitiva.

Figura 5 - Mapa Interativo - Como chegar.



Fonte: Captura da tela do endereço digital: <https://www.partiualtovale.com.br/vale-das-cobras>.

- **Galeria de Imagens e Vídeos:** Exibe registros fotográficos e audiovisuais capturados durante as visitas técnicas, proporcionando uma visão realista das experiências oferecidas pelo Vale das Cobras.

Figura 6 - Galeria de Imagens e Vídeos.



Fonte: Captura da tela do endereço digital: <https://www.partualtovale.com.br/vale-das-cobras>.

- **Seção de Histórias Locais:** Compartilha depoimentos de moradores e empreendedores, valorizando a identidade cultural e a história da comunidade.

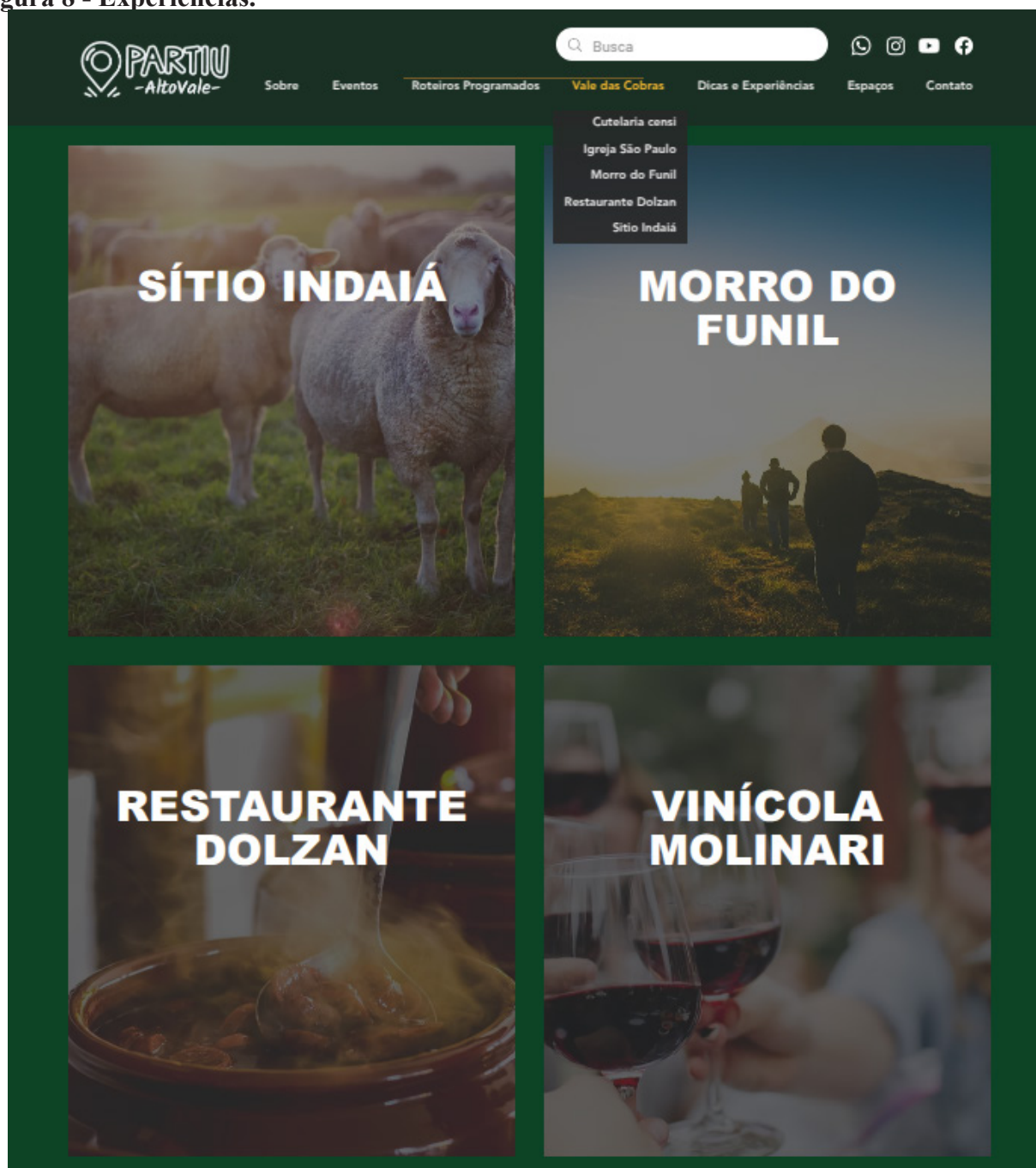
Figura 7 - Histórias e Locais.



Fonte: Captura da tela do endereço digital: <https://www.partualtovale.com.br/vale-das-cobras>.

- **Experiências:** Fornece informações sobre práticas de turismo, incentivando os visitantes a conhecerem a cultura local, os empreendimentos e locais do Vale das Cobras.

Figura 8 - Experiências.



Fonte: Captura da tela do endereço digital: <https://www.partiualtovale.com.br/vale-das-cobras>.

A implementação dessa plataforma representa um avanço significativo para a promoção do turismo no Vale das Cobras, oferecendo uma ferramenta inovadora para atrair visitantes e estimular o desenvolvimento econômico regional.

Seu design atrativo integrado ao portal Partiu Alto Vale, seu conteúdo multimídia e a possibilidade de acesso tanto em computadores e dispositivos móveis permitem o acesso rápido e o compartilhamento pelos visitantes desse ambiente.

5 RESULTADOS E IMPACTOS DO PROJETO

1. Fortalecimento da Identidade Local e Valorização Cultural: O projeto contribuiu para a valorização da história, cultura e tradições do Vale das Cobras. Por meio da plataforma digital, os depoimentos de moradores e empreendedores locais foram destacados, permitindo que o público externo conhecesse melhor a identidade cultural da região. Isso fortaleceu a autoestima da comunidade e gerou um senso de pertencimento, promovendo o orgulho local.

2. Visibilidade da Região como Destino Turístico: A plataforma digital criou uma vitrine interativa que aumentou significativamente a visibilidade do Vale das Cobras, atraindo visitantes interessados em ecoturismo, turismo rural e cultural. O uso de recursos multimídia, como imagens e vídeos, permitiu que os pontos turísticos fossem apresentados de maneira atrativa, proporcionando uma experiência imersiva aos visitantes virtuais.

3. Impacto Econômico e Geração de Emprego: A ideia do turismo na região tem o potencial de estimular a economia local. Ao atrair turistas, e surgindo uma maior demanda pelos serviços oferecidos pela comunidade, como hospedagem, alimentação e produtos artesanais. Esse aumento no fluxo de visitantes pode gerar novas oportunidades de emprego, especialmente em setores como o turismo, a gastronomia e o artesanato.

4. Adoção de Práticas de Turismo Sustentável: A plataforma também desempenha um papel crucial na promoção do turismo sustentável. Ao cultivar o respeito ao meio ambiente e à cultura local, o projeto contribui para a preservação das belezas naturais da região e para o desenvolvimento de um turismo mais consciente e respeitoso.

5. Envolvimento da Comunidade e Engajamento Local: O projeto teve um forte envolvimento comunitário, com a participação ativa de moradores e empreendedores locais em entrevistas e encontros. Isso resultou no fortalecimento dos laços entre a comunidade e o projeto, além de incentivo à colaboração local na prática do turismo.

6. Potencial de Expansão e Parcerias Futuras: O uso da plataforma digital abre portas para futuras parcerias com empresas e instituições que possam colaborar para o crescimento do turismo no Vale das Cobras. Além disso, a continuidade do projeto pode permitir a inclusão de novos atrativos turísticos e a ampliação de sua infraestrutura, consolidando a região como um destino turístico de relevância.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto **Destino Turístico Vale das Cobras** apresenta um grande potencial para contribuir com o turismo na região, destacando as riquezas culturais e naturais do Vale das Cobras. A plataforma digital criada serve como uma ferramenta essencial para promover os atrativos locais, ao mesmo tempo que reforça práticas de turismo sustentável e responsável. A utilização de recursos multimídia, como imagens, vídeos e depoimentos, oferece aos visitantes uma experiência imersiva e realista do que a região tem a oferecer.

Além disso, o trabalho colaborativo entre alunos e professores da **UNIDAVI** fortalece o

vínculo entre academia e comunidade, promovendo o engajamento local e sensibilizando a população sobre o impacto positivo do turismo na economia e preservação ambiental. A metodologia adotada, que envolve pesquisa, produção multimídia e estratégias de divulgação digital, reflete uma abordagem inovadora para a promoção do turismo regional, alcançando diversos públicos e incentivando o turismo responsável.

Acredita-se que a plataforma não só contribui para o crescimento do turismo no Vale das Cobras, mas também para o fortalecimento da identidade cultural e histórica da comunidade local. O desenvolvimento de turismo sustentável tem o potencial de criar novas oportunidades de emprego, aumentar a visibilidade do Vale das Cobras e, por fim, consolidar a região como um destino turístico de excelência em Santa Catarina.

7 REFERÊNCIAS

BENI, M. C. **Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo**. São Paulo: Turismo em Análise, 2006.

BUCKLEY, R. Sustainability reporting and certification in tourism. **Tourism Recreation Research, Abingdon**, v. 37, n. 1, p. 85-90, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02508281.2012.11081692>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BUCKLEY, R. **Sustainable tourism: research and reality**. Annals of Tourism Research, Amsterdam, 2012.

CAVALCANTI, D.; FERREIRA, L. **Comunidade e turismo: desafios da sustentabilidade**. Revista Brasileira de Turismo, [S.l.], v. 1, 2017.

CLICKUP. ClickUp. [S.l.]: ClickUp, 2025. Disponível em: <https://clickup.com>. Acesso em: 27 fev. 2025.

COOPER, C. **Turismo: princípios e práticas**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

EKUNI, D. M.; SOUZA, J. F. A. Extensão universitária como via de desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Extensão Universitária**, [S.l.], 2022.

EKUNI, R.; SOUZA, B. M. N. de. Projetando a extensão: articulando ensino e extensão em uma experiência em sala de aula. **Revista de Extensão da UNIVASF**, Petrolina, v. 10, n. 2, p. 2-12, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/extramuros/article/view/1448/1252>. Acesso em: 22 fev. 2025.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GRETZEL, U.; YOO, K. H.; PURIFOY, M. Online travel review study: role & impact of online travel reviews. **Texas: Laboratory for Intelligent Systems in Tourism**, Texas A&M University, 2006.

HUNTER, C. **Sustainable tourism and the touristic ecological footprint**. Environment, Development and Sustainability, Dordrecht, 2002.

JÚNIOR, A. P.; RUSCHMANN, D. V. de M. **Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo**. Barueri: Manole, 2010. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520446553/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MUNDAIM, J. Universidade e responsabilidade social: práticas transformadoras na extensão. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, 2022.

PARTIU ALTO VALE. **Partiu Alto Vale**. [S.l.], 2025. Disponível em: <https://www.partiualtovale.com.br/sobre>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SHAFFER, R.; DELLER, S.; MARCOUILLER, D. **Community economics**: linking theory and practice. 2. ed. Ames: Blackwell Publishing, 2006.

SHAFFER, R.; DELLER, S.; MARCOUILLER, D. Rethinking community economic development. **Economic Development Quarterly**, Thousand Oaks, v. 20, n. 1, p. 59-74, 2006.

SILVA, J.; OLIVEIRA, M. Projetos de extensão universitária: integração ensino-pesquisa-comunidade. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 25, n. 75/76/77, p. 15-30, 2020.

UNIDAVI. **Curso de Produção Multimídia**. Rio do Sul: UNIDAVI, 2025. Disponível em: <https://unidavi.edu.br/cursos/producaomultimidia>. Acesso em: 22 fev. 2025.

VALE DAS COBRAS. **Vale das Cobras**. [S.l.], 2025. Disponível em: <https://www.partiualtovale.com.br/vale-das-cobras>. Acesso em: 27 fev. 2025.

WIX. Wix. [S.l.]: **Wix.com**, 2025. Disponível em: <https://pt.wix.com/about/us>. Acesso em: 27 fev. 2025.

ELABORAÇÃO BALANCED SCORECARD PARA O HOSPITAL DOUTOR WALDOMIRO COLAUTTI

Larissa Ratzmann¹

Douglas Heinz²

RESUMO

O planejamento estratégico serve como um guia para os gestores e suas equipes, orientando o direcionamento da empresa, a liderança e o controle das operações. Seu principal propósito é equipar os gestores e suas equipes com as informações necessárias para tomar decisões eficazes, permitindo-lhes agir proativamente e antecipar-se às mudanças em sua área de atuação. Uma das principais ferramentas do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), que permite o acompanhamento e a medição do desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos estratégicos. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que ajuda as empresas a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais tangíveis. Ele fornece uma estrutura para identificar e monitorar os principais indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Isso permite que as organizações avaliem seu desempenho de maneira holística e façam ajustes necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. Este trabalho tem como objetivo propor a criação e aplicação de um *Balanced Scorecard* no Hospital Dr. Waldomiro Colautti na Cidade de Ibirama - SC, dando continuidade ao trabalho de planejamento estratégico desta instituição de saúde iniciado em 2023 pelo curso de Administração da Unidavi. A metodologia adotada teve cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. Os resultados obtidos foram a criação de uma cultura de planejamento na equipe gestora no hospital, bem como a disponibilização de um mapa estratégico e de um quadro com objetivos e metas quantitativas a serem perseguidas pela organização.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. Hospital.

ABSTRACT

Strategic planning represents serves as a guide for managers and their teams, directing the company's course, leadership, and operational control. Its primary purpose is to equip managers and their teams with the necessary information to make effective decisions, enabling them to act proactively and anticipate changes in their field of activity. One of the main tools of strategic planning is the Balanced Scorecard (BSC), which allows the monitoring and measurement of an organization's performance in relation to its strategic objectives. The Balanced Scorecard is a methodology that helps companies translate their vision and strategy into tangible operational objectives. It provides a framework for identifying and monitoring key performance indicators across four perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth. This enables organizations to evaluate their performance holistically and make the necessary adjustments to achieve their strategic objectives. This work has as an objective the creation and implementation of a Balanced Scorecard at the Dr. Waldomiro Colautti Hospital in the city of Ibirama - SC, continuing the strategic planning efforts initiated in 2023 by the Administration course at Unidavi. We use a qualitative methodology, involving a single case study and the application of action research. The obtained results were the creation of a culture of planning among the hospital's management team, as well as providing a strategic map and a framework with quantitative objectives and targets to be pursued by the organization.

Keywords: Strategic Planning. Balanced Scorecard. Hospital.

1 INTRODUÇÃO

Para a administração de empresas é fundamental realizar o planejamento estratégico, que serve como o guia de uma organização na definição de metas e ações necessárias para alcançá-las, além de analisar cenários e recursos disponíveis, servindo como base para a inovação e adaptação

¹ Bacharel em Administração. Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

² Doutor em Administração. Docente do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

em um mercado que está em constante evolução. O planejamento estratégico proporciona diversos benefícios quando bem aplicado, como a prevenção de problemas, aumento da produtividade, economia, otimização do tempo, organização, assertividade, decisões racionais, priorização de tarefas, comprometimento da equipe e melhor direcionamento estratégico.

Dentre os mais conhecidos instrumentos de planejamento está o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia que auxilia organizações a definirem suas estratégias e a traduzir o planejamento em iniciativas. Este método visa equilibrar as diversas áreas do negócio, gerenciando indicadores de forma abrangente, não se limitando em considerar apenas o desempenho financeiro da empresa.

O objetivo do presente estudo é apresentar os resultados da implantação do *Balanced Scorecard* no Hospital Dr. Waldomiro Colautti na Cidade de Ibirama - SC, dando continuidade a um trabalho de planejamento estratégico desta instituição de saúde iniciado em 2023 pelo curso de Administração da Unidavi. A metodologia adotada é de cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. Os resultados alcançados foram a disponibilização de um mapa estratégico e de um quadro com objetivos e metas quantitativas a serem perseguidas pela organização.

O BSC é uma poderosa ferramenta de gestão baseada em estratégia, desempenho e avaliação de resultados, alinhados com a missão, visão e objetivos da empresa. Ele possibilita que os gestores dos hospitais e outras empresas de saúde consigam enfrentar desafios e fatores externos como concorrência, pressão dos pacientes em busca de um atendimento de maior qualidade, legislação, novas tecnologias, o fenômeno da judicialização da saúde, entre outros, exigem que os hospitais tenham uma gestão mais eficiente com o crescimento do negócio e gerem valor para clientes, funcionários e sociedade.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

O planejamento estratégico é um processo fundamental que serve para orientar a direção e o desenvolvimento de uma organização, estabelecendo uma visão clara de seus objetivos e as ações necessárias para alcançá-los. Ele visa a criação de um plano a longo prazo, que considere o ambiente interno e externo da organização, identificando oportunidades e ameaças do mercado e as forças e fraquezas internas.

Para Oliveira (2015), planejamento estratégico significa estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas para uma situação futura, agindo sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. Trata-se de um processo contínuo e mental executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado e mesmo assim apresentarem algumas ações planejadas.

Quanto ao planejamento tático, Cruz (2007) salienta que ele deve ser criado a partir dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, definindo as metas que, quando realizadas, levarão a organização a atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Ou seja, o planejamento tático é um mapa de rotas detalhado que leva do ponto A (visão estratégica) ao ponto B

(os objetivos). Ele transforma as ideias do planejamento estratégico em ações concretas e mensuráveis, definindo como a empresa vai alcançar seus objetivos.

Outro aspecto relevante do planejamento são os planos operacionais. Oliveira (2008) explica que o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Nesta etapa tem-se a formulação de planos de ação ou planos operacionais.

Chiavenato (2021. p, 88) diz ainda que o planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas e operações da empresa são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia a dia do nível operacional, isto é, na base da organização. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional focaliza a otimização e maximização de resultados. Por meio do planejamento operacional, os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor conduzam ao alcance das metas (curto prazo) e objetivos (longo prazo) da empresa.

Em suma, o planejamento operacional é a etapa mais detalhada e prática do processo de planejamento. Ele transforma os objetivos estratégicos e táticos em ações concretas e diárias, definindo o que deve ser feito, como será feito e por quem.

3 BALANCED SCORECARD

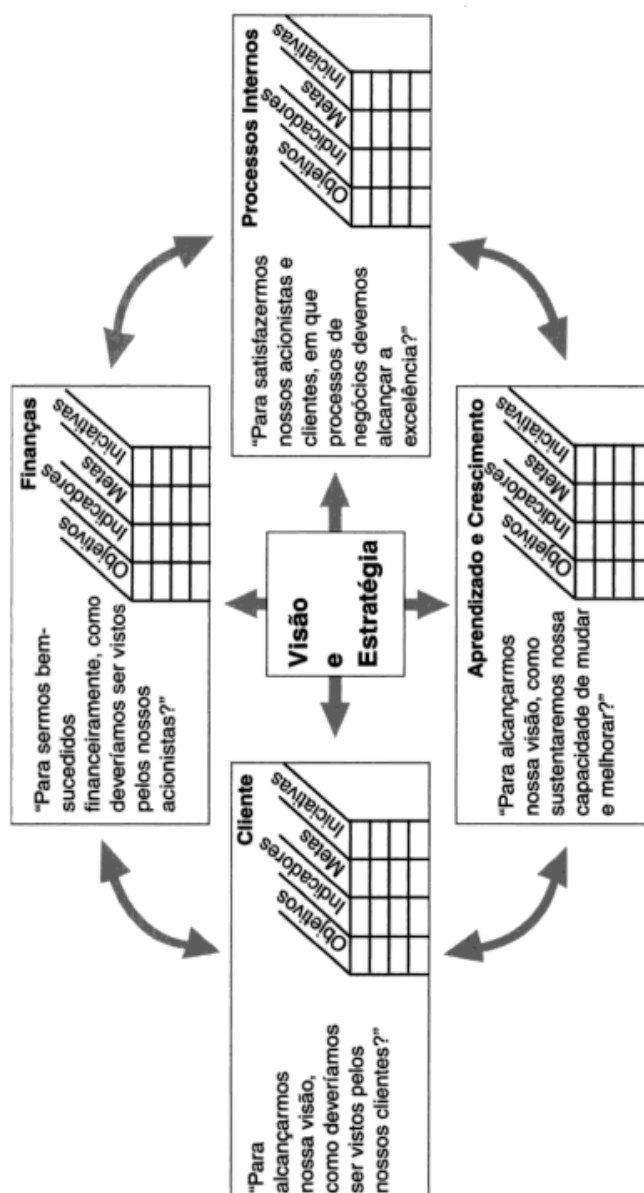
O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, os objetivos e medidas do *scorecard* resultam da visão e estratégia da empresa. Ele pode ser considerado mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras utilizam o BSC como um sistema de gestão para administrar a estratégia a longo prazo, adotando-o como filosofia para viabilizar processos gerenciais críticos, dentre os quais: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia e comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (Kaplan e Norton, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), o processo de criação do BSC tem início com o trabalho em equipe do centro administrativo da empresa para traduzir a estratégia da unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer as metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. A perspectiva de cliente deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais competirá.

Em seguida, a organização deve identificar objetivos e medidas para os processos internos, esta perspectiva é importante pois focaliza nas inovações e benefícios da empresa. Os sistemas tradicionais de desempenho costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existentes. O BSC destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que a sua estratégia seja bem-sucedida.

Por fim, precisam ser definidas as metas de aprendizagem e crescimento, focada em funcionários, tecnologia e sistemas de informação e melhoria de processos organizacionais. Esta perspectiva visa fomentar o surgimento de inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e acionistas.

Figura 01 - Balanced Scorecard.



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

O BSC não deve, entretanto, ser visto como um instrumento de mensuração, mas sim como um sistema de controle capaz de prover uma visão compreensiva da organização e servir como uma forma de ampliar a comunicação sobre estratégia para além do aspecto financeiro (Norreklit, 2000). Ele possibilita o desenvolvimento de estratégias de uma forma sistemática, coesiva e integrada, sendo que para isso uma ferramenta particularmente útil é o mapa estratégico. Sua finalidade é explicitar e tornar testáveis as relações de causa e efeito na construção do caminho entre a posição atual e

um futuro desejado, porém incerto, estabelecido na estratégia de uma organização (Kaplan; Norton, 2000).

Depois de prontas as perspectivas deverão ser transmitidas aos colaboradores da empresa como um todo. A comunicação é importante e serve para expor aos funcionários os objetivos que precisam ser melhorados para que a empresa busque a excelência. É de suma importância que todos na empresa tenham adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade, bem como as estratégias para alcançá-las (Kaplan e Norton, 1997).

3.1 PERSPECTIVAS DO BSC

A etimologia da palavra “perspectiva” é *perspectus*, proveniente do latim, cujo significado é “olhar através” ou “ver claramente”, que é precisamente o que se pretende com BSC: examinar a estratégia, tornando-a mais clara através de pontos de vista diferentes (Niven, 2005). No *Balanced Scorecard* são definidas quatro perspectivas que orientam o estabelecimento de planos, objetivos, metas e indicadores.

A perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais stakeholders, representam os resultados a longo prazo (Herrero, 2019).

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Permite que a organização alinhe suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes sendo satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Esta é a perspectiva dos clientes .

Processos internos é a perspectiva que busca compreender e identificar os métodos operacionais que são responsáveis pela criação de valor, assim como identificar e mensurar a prestação dos recursos disponíveis, das capacidades e talentos que verdadeiramente contribuem para um produto ou serviço de nível superior (Kaplan e Norton, 1997).

Finalmente, Herrero (2019) esclarece que a perspectiva do aprendizado e crescimento verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os principais passos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos no trabalho. Para tanto, constam o delineamento da pesquisa, população e amostra, procedimentos e instrumentos da coleta de dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Mattar, (2002, p. 17), o delineamento da pesquisa envolve estabelecer os objetivos e detalhar como a pesquisa será realizada na prática. O planejamento é a etapa inicial do processo, em que se define uma estrutura e uma metodologia necessária para garantir resultados consistentes e relevantes. Nesta etapa cria-se um projeto detalhado que explique a importância da pesquisa e descreva passo a passo os procedimentos a serem adotados para sua realização.

Para o desenvolvimento deste projeto optou-se por uma metodologia de cunho qualitativo, com a realização de um estudo de caso único e aplicação de pesquisa-ação. O estudo foi aplicado no Hospital Waldomiro Colautti, escolhido pelos critérios de acessibilidade e conveniência, uma vez que foi a própria instituição de saúde que demandou a realização de um planejamento estratégico por intermédio da Consultoria Acadêmica do Curso de Administração da do Centro Universitários para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí – Unidavi.

A pesquisa qualitativa, segundo Cooper (2003) tem como objetivo permitir que o pesquisador mergulhe no conhecimento estudado. Isso envolve uma variedade de dados que descrevem a riqueza dos acontecimentos, contextos e interações entre pessoas e objetos, oferecendo uma compreensão detalhada e aprofundada

De acordo com Creswell (2014), o estudo de caso é uma abordagem qualitativa em que o pesquisador investiga um sistema específico e atual da vida real (um caso) ou vários sistemas específicos (casos) ao longo do tempo. Isso é feito por meio de uma coleta de dados profunda e específica, utilizando diversas fontes de informação. O pesquisador, então, descreve o caso e identifica temas relacionados. O estudo de caso é considerado tanto uma metodologia quanto um tipo de projeto em pesquisa qualitativa, podendo ser o foco da pesquisa ou o próprio resultado do estudo.

4.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados ocorreu com a realização de levantamento bibliográfico e de dados secundários por análise documental. Inicialmente foram obtidos relatórios sobre procedimentos operacionais e administrativos do Hospital; em seguida houve uma revisita ao planejamento estratégico elaborado em fase anterior do projeto, possibilitando a compreensão das diretrizes estratégicas gerais e do diagnóstico interno e externo da organização. Na etapa posterior foram definidas estratégias para cada perspectiva do BSC, por meio da seleção de KPIs (*Key Performance Indicators*) que permitam medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos, segundo *framework proposto por* Kaplan e Norton (1997). KPIs são medidas quantificáveis que uma empresa utiliza para determinar o quão bem ela atende aos objetivos operacionais e estratégicos definidos (Kaplan e Norton, 1997).

Após elaborados, tanto o *Balanced Scorecard* quanto o mapa estratégico foram submetidos à apreciação de uma banca docente do curso de Administração da Unidavi, que apresentou recomendações pontuais e aprovou o documento elaborado. Finalmente os resultados foram disponibilizados ao Hospital objeto da pesquisa-ação, a quem cabe implantar e executar as iniciativas propostas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em um hospital as perspectivas de desempenho são fundamentais para garantir a convergência entre a estratégia e as atividades operacionais, buscando sempre a melhoria contínua na prestação de serviços de saúde. A partir dos dados coletados foram estabelecidos objetivos, indicadores e metas anuais relacionadas às quatro perspectivas do BSC.

5.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira visa otimizar os recursos do hospital, garantindo investimentos eficientes para oferecer o máximo valor à população. Embora o objetivo não seja o lucro, uma gestão financeira eficaz é essencial para a sustentabilidade dos serviços e a qualidade no atendimento. Essa perspectiva permite o controle e a alocação adequada das verbas, reduzindo desperdícios e maximizando a eficiência dos recursos públicos. A análise de indicadores financeiros possibilita a identificação de áreas que necessitam de maior investimento para aprimorar os serviços. O quadro 1 apresenta os objetivos e metas definidos para o hospital para essa perspectiva.

Quadro 01: Perspectiva Financeira para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Objetivo	Indicador
Aumentar a receita bruta	Percentual de aumento da receita bruta em relação ao ano anterior
Reduzir custo por paciente	Percentual de redução do custo médio por paciente
Captar recursos por meio de projetos	Valor de recursos captados
Manter taxa de ocupação de leitos	Taxa de ocupação de leitos
Melhorar a gestão de suprimentos e estoques.	Taxa de faltas de estoque
	Número médio de dias em estoque de medicamentos

Fonte: elaborado pelos autores.

- **Aumentar a receita bruta:** Explorar novas fontes de receita por meio de parcerias, convênios, doações e editais.

- **Reduzir custos por paciente:** Otimizar recursos sem comprometer a qualidade do atendimento, eliminando desperdícios e melhorando a gestão de insumos.

- **Captar recursos por meio de projetos:** Buscar financiamento através de doações, eventos beneficentes e parcerias para suprir áreas mais necessitadas.

- **Manter a taxa de ocupação de leitos:** Garantir um nível ideal de ocupação para atender a demanda sem sobrecarga.

- **Melhorar a gestão de suprimentos e estoques:** Implementar o modelo PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) para evitar desperdícios e controlar o vencimento dos insumos.

Após a definição dos indicadores, foram estabelecidas metas de médio e longo prazo, com ajustes flexíveis conforme a necessidade, destacadas no quadro 2. O acompanhamento será contínuo para garantir o alcance dos objetivos estratégicos do hospital.

Quadro 02 - Metas para a perspectiva financeira.

Objetivo	2025	2026	2027
Aumentar a receita bruta	10,00%	10,00%	10,00%
Reduzir custo por paciente	5,00%	5,00%	5,00%
Captar recursos por meio de projetos	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Manter taxa de ocupação de leitos	80,00%	80,00%	80,00%
Melhorar a gestão de suprimentos e estoques.	< 5%	< 5%	< 5%
	7	7	7

Fonte: elaborado pelos autores.

5.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

No passado, as empresas priorizavam a produção e a eficiência sem considerar o bem-estar dos colaboradores e clientes. Com o tempo, o paciente passou a ocupar um papel central, levando as organizações a valorizar ambientes mais humanos e colaborativos. Esse novo enfoque fortalece a confiança e melhora a experiência dos pacientes e colaboradores.

Pensando nisso, foram estabelecidos objetivos e metas para aprimorar a relação entre instituição, colaboradores e pacientes. O quadro 3 demonstra estes itens.

Quadro 03 - Perspectiva de pacientes para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Objetivo	Indicador
Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde	Percentual de pacientes que participam de programas
Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames	Tempo Médio de Espera (horas)
Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas.	Taxa de complicações pós-cirúrgicas
	Taxa de reinternação
Fortalecer a imagem no mercado	Número de participações em eventos e atividades comunitárias

Fonte: elaborado pelos autores.

- Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde: Oferecer palestras, workshops e grupos de apoio para transmitir informações sobre cuidados com a saúde e autocuidado.

- Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames: Reduzir o tempo de espera para atendimento médico, exames laboratoriais e procedimentos diagnósticos.

- Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas: Implementar medidas preventivas e corretivas para minimizar complicações como infecções, hemorragias e falhas na cicatrização, além de otimizar o acompanhamento pós-operatório.

- Fortalecer a imagem no mercado: Reforçar a percepção positiva do hospital, destacando seus valores, qualidade de atendimento, comprometimento com a comunidade e competência profissional.

Assim como na perspectiva financeira, foram definidas metas específicas para aprimorar a experiência dos pacientes, conforme o quadro 4, demonstrando que seu bem-estar é uma prioridade.

Quadro 04 - Metas para a perspectiva de pacientes.

Objetivo	2025	2026	2027
Ampliar o número de pacientes que participam de programas de educação em saúde	30,00%	40,00%	50,00%
Diminuir o tempo médio de espera para consultas e exames	3	2	2
Diminuir a ocorrência de complicações pós-cirúrgicas.	5,00%	5,00%	5,00%
	3,00%	3,00%	3,00%
Fortalecer a imagem no mercado	5	8	10

Fonte: elaborado pelos autores.

5.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Focada nas operações dentro da instituição, essa perspectiva busca otimizar processos internos, como produção e atendimento, garantindo maior eficiência nos serviços prestados. Envolve a gestão de recursos, fluxo de trabalho, coordenação entre equipes e controle de qualidade. Melhorar esses aspectos reduz custos, evita erros e desperdícios, além de proporcionar uma experiência aprimorada para pacientes e colaboradores. Para promover melhorias nesses processos, foram definidos os objetivos e metas descritos no quadro 5.

Quadro 05 - Perspectiva dos processos internos para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Objetivo	Indicador
Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz.	Percentual de readmissão
	Percentual de Satisfação do paciente
Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios.	Percentual de medicamentos descartados por vencimento
Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados	Percentual de protocolos clínicos em relação aos procedimentos existentes
Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica	Número de novos serviços / novas técnicas oferecidas
	Percentual de doentes transferidos

Fonte: elaborado pelos autores.

- **Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz:** Reduzir a rotatividade de médicos e minimizar readmissões para aumentar a satisfação dos pacientes.

- **Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios:** Melhorar a eficiência operacional e garantir um atendimento seguro e sustentável financeiramente.

- **Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados:** Estabelecer diretrizes para os profissionais da área, garantindo uniformidade e melhoria contínua nos atendimentos.

- **Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica:** Utilizar novas tecnologias para avaliar técnicas médicas e a taxa de transferências, posicionando o hospital como referência em inovação e qualidade no atendimento.

A implementação dessas medidas visa tornar os processos internos mais organizados, ágeis e

alinhados aos objetivos estratégicos do hospital, beneficiando pacientes, colaboradores e a instituição como um todo. As metas estabelecidas para esta perspectiva estão no quadro 6.

Quadro 06 - Metas para a perspectiva dos processos internos.

Objetivo	2025	2026	2027
Monitorar indicadores de qualidade, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para garantir um atendimento seguro e eficaz.	15,00%	15,00%	15,00%
	20,00%	20,00%	20,00%
Avaliar a utilização de insumos e equipamentos, buscando otimizar estoques e minimizar desperdícios.	5,00%	4,00%	3,00%
Criar protocolos clínicos para a disseminação de procedimentos específicos e padronizados	80,00%	90,00%	100,00%
Incrementar a inovação, a diferenciação e a autonomia técnica	3	3	3
	20,00%	10,00%	5,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

5.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos dessa perspectiva fornecem a infraestrutura necessária para alcançar metas ambiciosas nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Funcionários satisfeitos e qualificados são essenciais para o aumento da produtividade, qualidade e eficiência dos serviços. Com base nesse conceito, foram definidos os objetivos para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti demonstrados no quadro 7, a seguir.

Quadro 07 - Perspectiva de aprendizagem e crescimento para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Objetivo	Indicador
Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde.	Percentual de colaboradores que participam de programas
Reduzir a rotatividade de profissionais médicos	Taxa de rotatividade dos profissionais médicos
Reduzir a rotatividade de enfermeiros	Taxa de rotatividade dos enfermeiros
Reduzir a rotatividade de técnicos administrativos	Taxa de rotatividade dos técnicos administrativos
Aumentar índices de satisfação dos colaboradores	Percentual de colaboradores que participaram de no mínimo 5 horas de treinamento
Melhorar o Clima Organizacional	Percentual de colaboradores que participaram de Atividades de Bem-Estar e Treinamentos

Fonte: elaborado pelos autores.

- Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde: Oferecer qualificação contínua para médicos, enfermeiros, técnicos e administrativos, fortalecendo a cultura e aprimorando habilidades.

- Reduzir a rotatividade de profissionais médicos/enfermeiros e técnicos administrativos: Investir em retenção de talentos para evitar perdas significativas e manter a equipe engajada a longo prazo.

- Aumentar índices de satisfação dos colaboradores: Oferecer treinamentos para capacitação e desenvolvimento, garantindo que saibam lidar com desafios e medindo o impacto por meio de indicadores de treinamento.

- **Melhorar o Clima Organizacional:** Promover encontros semanais, eventos comemorativos e momentos de integração, além de incentivar feedbacks e reconhecimento profissional.

Para garantir o cumprimento desses objetivos, foram estabelecidas metas específicas para a perspectiva de aprendizado e crescimento, que estão no quadro 8, permitindo um acompanhamento estruturado e ajustes conforme necessário.

Quadro 08 - Metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

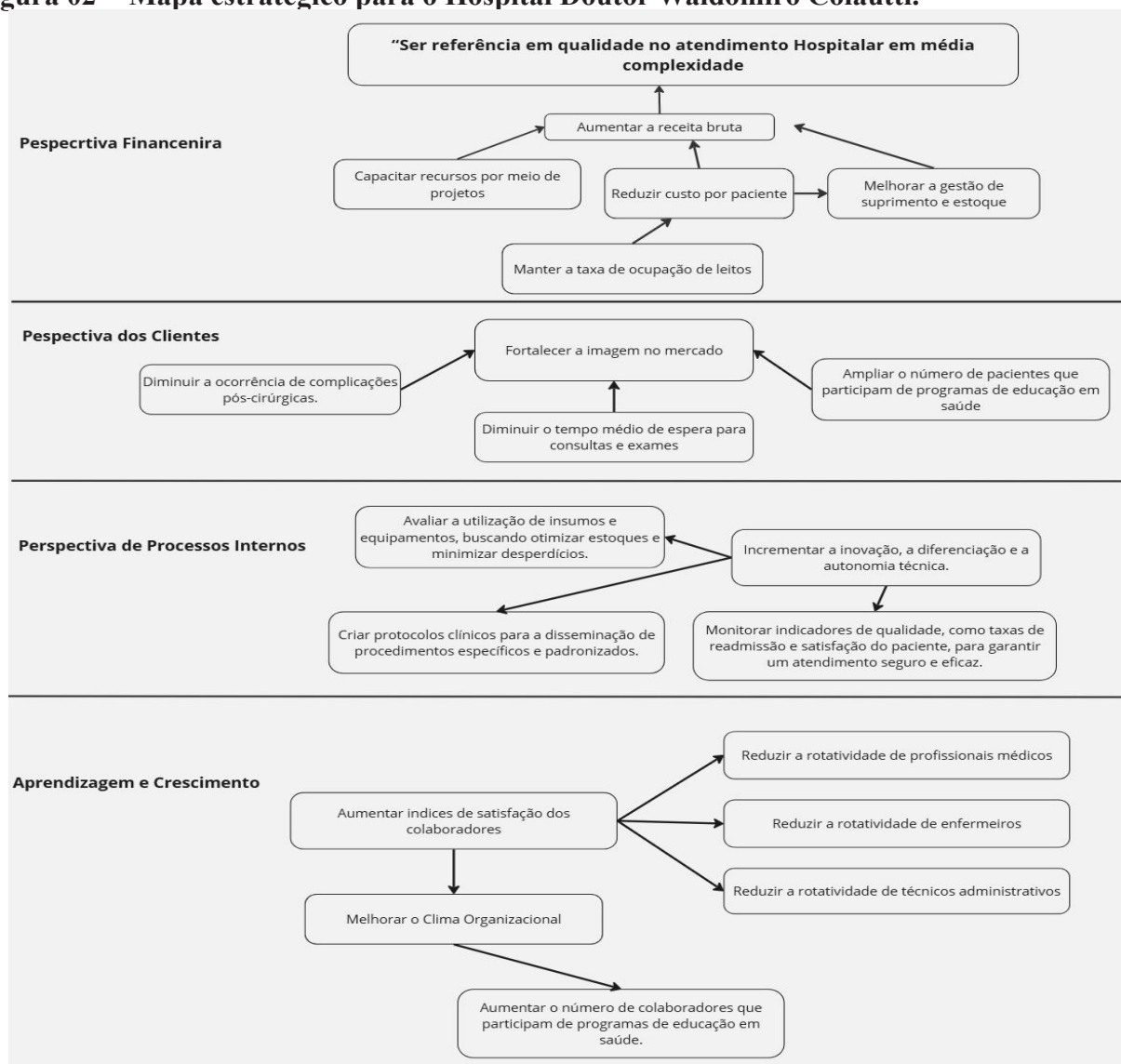
Objetivo	2025	2026	2027
Aumentar o número de colaboradores que participam de programas de educação em saúde.	20,00%	25,00%	30,00%
Reduzir a rotatividade de profissionais médicos	15,00%	12,00%	10,00%
Reduzir a rotatividade de enfermeiros	15,00%	12,00%	10,00%
Reduzir a rotatividade de técnicos administrativos	15,00%	12,00%	10,00%
Aumentar índices de satisfação dos colaboradores	15,00%	20,00%	25,00%
Melhorar o Clima Organizacional	25,00%	30,00%	35,00%

Fonte: elaborado pelos autores.

5.5 MAPA ESTRATÉGICO

A utilização do mapa estratégico permite que os gestores do hospital visualizem claramente como os diversos objetivos estão interligados, facilitando a priorização de ações e o monitoramento do progresso. Além disso, o mapa estratégico atua como uma ferramenta essencial para comunicar a estratégia de forma eficiente em todos os níveis da organização. Isso garante que os colaboradores compreendam os objetivos do hospital e saibam como suas atividades contribuem para a realização da estratégia geral.

Dessa forma, o mapa estratégico promove o alinhamento organizacional, assegurando que cada membro da equipe entenda seu papel na execução das metas. A seguir é apresentado o mapa estratégico do Hospital Doutor Waldomiro Colautti, representando a conexão entre as diferentes perspectivas e objetivos estratégicos.

Figura 02 - Mapa estratégico para o Hospital Doutor Waldomiro Colautti.

Fonte: elaborado pelos autores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as organizações enfrentam um ambiente em constante transformação e elevada competitividade, o que torna indispensável um planejamento estratégico bem estruturado. Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC) mostrou-se uma ferramenta eficaz para alinhar ações operacionais às estratégias organizacionais, promovendo uma visão holística dos processos internos, do desempenho financeiro, da experiência dos pacientes e do desenvolvimento dos colaboradores.

O principal objetivo deste trabalho foi propor a implementação do BSC no Hospital Doutor Waldomiro Colautti, com vistas a aprimorar áreas críticas previamente identificadas. A estruturação do planejamento estratégico e a construção do mapa estratégico e dos indicadores evidenciaram o potencial da metodologia em fomentar uma cultura organizacional voltada para resultados. No entanto, é importante reconhecer que a aplicação ocorreu em um único estudo de caso, o que configura uma limitação metodológica. A especificidade do contexto institucional, da equipe gestora e do ambiente

externo do hospital restringe a generalização direta dos achados para outras instituições de saúde.

Apesar dessa limitação, o estudo oferece contribuições relevantes que podem ser consideradas por outras organizações públicas ou privadas, especialmente do setor hospitalar, que busquem uma gestão mais estratégica e orientada a resultados. A experiência relatada sugere que o BSC pode ser adaptado e replicado, respeitadas as peculiaridades de cada instituição, como porte, cultura organizacional e grau de maturidade em planejamento.

Para a continuidade do trabalho no Hospital Doutor Waldomiro Colautti são apontadas as seguintes recomendações: revisão periódica do planejamento estratégico elaborado e dos indicadores propostos, acompanhamento dos resultados das metas estabelecidas e elaboração de planos de ação com iniciativas que podem ser adotadas para atingir os objetivos do BSC.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da pesquisa para outros hospitais da região, possibilitando análises comparativas e uma compreensão mais abrangente dos impactos do BSC em diferentes realidades organizacionais. Também é indicado realizar estudos longitudinais para acompanhar a evolução dos resultados ao longo do tempo, identificando gargalos, aprendizados e inovações geradas pela aplicação contínua da metodologia.

Em termos práticos, destacam-se como benefícios da adoção do BSC: o alinhamento entre objetivos e ações, a melhoria da comunicação interna, o fortalecimento da cultura de avaliação de desempenho e a agilidade na tomada de decisões. Tais aspectos contribuem não apenas para a eficiência institucional, mas também para a melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão, reforçando o papel estratégico da gestão hospitalar no sistema de saúde. No contexto específico do Hospital Doutor Waldomiro Colautti, espera-se que a adoção do planejamento estratégico e BSC contribua para o desenvolvimento profissional e institucional, visando a excelência no atendimento ao cliente-cidadão em todas as áreas da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações** para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Porto Alegre: Penso 2014

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas 2017.

FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática**. 3. São Paulo: Atlas 2018.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books 2019.

KAPLAN, Robert S.-; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.-; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002. 261 p.

NØRREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, n. 11, pp. 65-88, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RECUPERAÇÃO JUDICIAL E DESEMPENHO FINANCEIRO: ESTUDO DE INDICADORES DE INSOLVÊNCIA EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO

Karina Mueller de Souza¹

Cátia Heinzen²

RESUMO

O estudo analisou o impacto da recuperação judicial no desempenho financeiro de empresas de capital aberto, buscando compreender como esse processo influencia os indicadores de insolvência ao longo do tempo. O estudo se baseia no conceito do Termômetro de Kanitz, uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar a saúde financeira das empresas e prever possíveis dificuldades econômico-financeiras. A pesquisa teve como objetivo principal investigar de que maneira a recuperação judicial afeta a situação financeira das companhias, identificando padrões e possíveis tendências que possam auxiliar gestores, investidores e demais interessados a antecipar riscos e tomar decisões estratégicas mais embasadas. A metodologia adotada foi qualitativa, documental, com a análise de demonstrativos financeiros. O estudo abrange um período de cinco anos antes da solicitação de recuperação judicial até o ano de 2023. Os resultados indicaram que a recuperação judicial pode gerar impactos distintos, dependendo da estrutura da empresa, da eficiência da gestão e das condições macroeconômicas do período analisado. Enquanto algumas empresas conseguem se reestruturar e voltar a operar de maneira sustentável, outras enfrentam dificuldades e acabam agravando sua situação financeira, podendo até chegar à falência. O trabalho destacou a relevância do Termômetro de Kanitz como um instrumento de análise preventiva, pois empresas que apresentam índices críticos nesse modelo demonstram maior probabilidade de insolvência. Dessa forma, a pesquisa reforça a importância do acompanhamento contínuo dos índices financeiros para a gestão de riscos e a tomada de decisões estratégicas mais eficazes.

Palavras-Chave: Recuperação Judicial. Desempenho Financeiro. Insolvência.

ABSTRACT

The study analyzed the impact of judicial reorganization on the financial performance of publicly traded companies, aiming to understand how this process influences insolvency indicators over time. The research is based on the Kanitz Thermometer concept, a widely used tool for evaluating a company's financial health and predicting potential economic-financial difficulties. The primary objective was to investigate how judicial reorganization affects companies' financial conditions, identifying patterns and possible trends that can help managers, investors, and other stakeholders anticipate risks and make more informed strategic decisions. The methodology was qualitative and documentary, with analysis of financial statements. The study covers a period of five years before the judicial reorganization filing up to the year 2023. The results indicated that judicial reorganization can have varied impacts depending on a company's structure, management efficiency, and the macroeconomic conditions during the period analyzed. While some companies are able to restructure and return to sustainable operation, others face difficulties and worsen their financial situation, potentially leading to bankruptcy. The study highlighted the relevance of the Kanitz Thermometer as a preventive analysis tool, showing that companies with critical indicators in this model are more likely to become insolvent. Thus, the research reinforces the importance of ongoing monitoring of financial ratios for risk management and more effective strategic decision-making.

Keywords: Judicial Reorganization. Financial Performance. Insolvency.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é essencial para a gestão financeira das empresas, fornecendo informações precisas sobre sua situação econômica. Em momentos de crise, a recuperação judicial surge como um mecanismo para reestruturar e viabilizar a continuidade das operações. A recuperação judicial

¹ Formada em Ciências Contábeis da UNIDAVI. E-mail: karina.mueller@unidavi.edu.br

² Professora mestre orientadora. E-mail: catia.heinzen@unidavi.edu.br

protege ativos e ajuda a reorganizar as finanças, com a contabilidade sendo crucial para avaliar a saúde financeira e formular planos eficazes de recuperação.

Em 2023, o Brasil registrou um aumento significativo nos pedidos de recuperação judicial, com o setor de serviços liderando os pedidos, especialmente entre micro e pequenas empresas. A contabilidade permite identificar pontos críticos, enquanto a recuperação judicial facilita a renegociação de dívidas. Este estudo visa analisar a evolução dos índices financeiros antes e depois da recuperação judicial, identificando indicadores que sinalizam a necessidade de reestruturação e contribuindo para estratégias financeiras mais eficazes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA

Mendes (2017) destaca que a contabilidade gerencial é essencial para a tomada de decisões nas empresas, fornecendo informações precisas que ajudam os gestores a planejar, controlar e avaliar operações. Ela se desenvolveu no início do século XX devido à necessidade de gestão eficiente nas grandes corporações. Santos (2020) reforça que a contabilidade gerencial é crucial para manter a vantagem competitiva das empresas, ajudando a identificar ineficiências e a implementar estratégias de melhoria contínua.

2.2 RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Segundo Silva (2020), a recuperação judicial representa uma oportunidade crucial para empresas em crise reavaliarem suas estratégias financeiras e operacionais, buscando não apenas sobreviver, mas também se reerguer de maneira sustentável.

No Brasil, a recuperação judicial foi formalmente instituída pela Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, também conhecida como Lei de Recuperação de Empresas e Falências. Essa legislação foi um marco importante, substituindo a antiga Lei de Falências (Decreto-Lei nº 7.661/1945), que era considerada ultrapassada e inadequada para lidar com as complexidades das crises empresariais modernas. (Brasil, 2005).

A Lei nº 11.101/2005 exige que o pedido de recuperação judicial seja feito por meio de uma petição inicial, peça processual que instaura o processo jurídico, apresentando os fatos, fundamentos e o pedido ao juiz. A petição deve conter informações como identificação das partes, valor da causa e pedido de citação do réu. Para solicitar a recuperação judicial, a empresa deve apresentar documentos como demonstrações contábeis dos últimos três anos, relação de credores e empregados, certidão de regularidade fiscal e um plano de recuperação detalhado.

2.3 RELATÓRIOS CONTÁBEIS

De acordo com Pereira (2021), os relatórios financeiros e gerenciais abrangem uma variedade de documentos essenciais para a tomada de decisões dentro de uma empresa. Esses relatórios incluem balanços patrimoniais, que fornecem uma visão instantânea da posição financeira da empresa; demonstrações de resultados, que refletem a performance operacional ao longo de um período específico; e fluxos de caixa, que destacam a liquidez e a capacidade da empresa de gerar caixa.

Lima (2022) salienta que o balanço patrimonial não apenas reflete a situação financeira atual da empresa, mas também oferece insights sobre a sua evolução ao longo dos anos. Ao comparar balanços patrimoniais de diferentes períodos, é possível identificar tendências de crescimento, endividamento e variações no patrimônio líquido, essenciais para o planejamento estratégico e a gestão financeira.

A demonstração de resultado é uma ferramenta essencial para avaliar a performance financeira de uma empresa ao longo de um período específico. Conforme discutido por diversos autores renomados, como Gitman e Higgins, essa demonstração oferece uma visão detalhada das receitas, despesas e lucros líquidos gerados pelas atividades operacionais e não operacionais da organização. A partir desses dados, é possível calcular uma variedade de índices financeiros críticos, como a margem líquida, que revela a eficiência na conversão de vendas em lucro líquido, e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), que indica a rentabilidade dos investimentos dos acionistas. Além disso, a demonstração de resultado é utilizada para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) e a lucratividade operacional, fornecendo insights fundamentais para decisões estratégicas e avaliação do desempenho empresarial. Gitman (2015).

2.4 ÍNDICES FINANCEIROS

Os índices financeiros fornecem uma visão da situação econômica da empresa, o que implica que, se os valores não forem ajustados para o valor presente na data do balanço, um valor com vencimento no início do ano pode ser comparado de maneira equitativa a um valor que vence no final do mesmo ano. Hoji (2017).

O Índice de Liquidez Corrente apresenta limitações ao comparar contas com diferentes níveis de risco, como os estoques. O Índice de Liquidez Seca reduz esse problema ao excluir os estoques dos ativos circulantes, medindo a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo sem depender da venda de estoques. Segundo Bruni (2014), valores mais altos indicam menor risco financeiro, mas a análise deve ser feita de forma comparativa e integrada.

O Índice de Liquidez Corrente é um dos principais indicadores da saúde financeira de uma empresa, refletindo a proteção que os ativos oferecem aos credores de curto prazo. Segundo Marion (2019), gestores financeiros buscam constantemente aprimorar esse índice. Conforme Pizzolato (2012), ele mede a quantidade de ativos de curto prazo disponíveis para cada real de obrigações de curto prazo. Um índice superior a 1,0 indica que a empresa possui mais recursos a receber do que a pagar, demonstrando solidez financeira (Freire, 2021).

Marion (2019) define que o índice de liquidez corrente avalia a capacidade de uma empresa de honrar suas dívidas de curto prazo.

O Índice de Liquidez Geral avalia a saúde financeira de longo prazo de uma empresa, considerando sua capacidade de liquidez. No entanto, sua eficácia pode ser afetada pelos diferentes prazos de liquidação dos passivos e recebimento dos ativos Iudícibus (2017). Esse índice relaciona os ativos realizáveis, como os circulantes e os realizáveis a longo prazo, com os passivos exigíveis, que demandam desembolso financeiro para quitação. Ativos como investimentos, imobilizados e intangíveis, por serem de difícil realização, geralmente não são considerados realizáveis de fato. Bruni (2014).

O Índice de Solvência Geral é uma ferramenta essencial para a análise financeira das empresas, pois fornece uma visão clara da capacidade da organização em honrar suas dívidas de longo prazo.

Quando o Índice de Solvência Geral é igual a 1, isso indica que os ativos da empresa são iguais aos passivos, significando que a empresa está em equilíbrio financeiro, com recursos suficientes para cobrir suas dívidas, mas sem margem para imprevistos ou novos investimentos. Por outro lado, um índice abaixo de 1 sugere que os passivos superam os ativos, sinalizando uma situação financeira delicada e um aumento do risco de insolvência, pois a empresa pode ter dificuldade em cumprir suas obrigações de longo prazo.

O grau de endividamento é um indicador essencial da estrutura financeira das empresas, refletindo a proporção de capital de terceiros em relação ao patrimônio próprio, sendo fundamental para avaliar a capacidade de solvência. Silva (2018). Ele indica o nível de dependência da empresa em relação a recursos externos, sendo calculado pela divisão do total de dívidas pelo patrimônio líquido. Quanto maior o índice, maior a dependência da empresa de capital de terceiros.

A Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE) é um índice essencial para medir o retorno gerado aos acionistas em relação ao capital próprio investido. Um ROE elevado indica eficiência na geração de lucros e atratividade para investidores. Silva (2019). O autor também destaca que um grau de endividamento negativo reflete uma situação crítica, em que o passivo supera os ativos, resultando em patrimônio líquido negativo. Esse cenário geralmente ocorre em empresas com prejuízos acumulados ou depreciação significativa de ativos, aumentando o risco de insolvência.

O Termômetro de Kanitz é uma ferramenta desenvolvida por Stephen Kanitz para prever a probabilidade de insolvência e falência de uma empresa. Diferente dos índices de liquidez convencionais, o Termômetro de Kanitz avalia uma série de indicadores financeiros, com foco em variáveis que afetam a saúde financeira no longo prazo. O objetivo é identificar empresas que apresentam um risco elevado de falência para que possam agir preventivamente. Kanitz (1976).

O Termômetro de Kanitz permite uma análise preventiva. Se uma empresa obtém uma pontuação elevada, isso indica que ela deve revisar sua estrutura de capital e operações para evitar problemas financeiros. Empresas que mantêm uma pontuação baixa estão, teoricamente, em uma posição financeira mais segura. Almeida, M. M.; Lopes, A. B. (2003)

O resultado desta fórmula indica o quão próximo ou distante a empresa se encontra de uma situação que pode levá-la à falência.

A análise de tendência linear é uma técnica estatística utilizada para identificar padrões e

prever comportamentos futuros dos dados. O coeficiente de determinação (R^2) mede a proporção da variação explicada pelo modelo, sendo que valores próximos de 1 indicam forte relação linear e alta capacidade preditiva. Souza (2019). Em diversas áreas, o R^2 é um parâmetro essencial para avaliar a precisão do ajuste linear e validar modelos, auxiliando na compreensão da relação entre variáveis e na análise do comportamento dos dados. Mendes e Almeida (2021).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, analisando os índices financeiros de quatro empresas que entraram em recuperação judicial. A pesquisa descritiva é apropriada para examinar indicadores como liquidez seca e liquidez corrente, oferecendo uma visão detalhada dos impactos financeiros dessas mudanças. Marconi (2017).

A abordagem qualitativa adotada permite uma análise aprofundada das interações entre variáveis financeiras. Além disso, a pesquisa utiliza a análise documental como estratégia metodológica, examinando documentos financeiros já existentes para fundamentar a investigação.

A metodologia principal é o levantamento documental, analisando relatórios financeiros das empresas no período de cinco anos anteriores à recuperação judicial até 2023. Serão examinados balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e outros documentos relevantes, garantindo uma base sólida para compreender como os índices financeiros influenciam a entrada e os desdobramentos do processo de recuperação judicial.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Este estudo analisa quatro empresas de capital aberto que passaram por recuperação judicial, destacando seus desafios financeiros e esforços de reestruturação.

A Teka, sediada em Blumenau e atuante na fabricação de artigos de cama, mesa e banho, entrou em recuperação judicial em outubro de 2012 e permanece nesse processo até hoje, abrangendo o período de análise de 2008 a 2023.

A Wetzell S/A, de Joinville, que fabrica peças para veículos e materiais elétricos, solicitou recuperação judicial em fevereiro de 2016, concluindo o processo em setembro de 2022. O período analisado é de 2011 a 2023.

A Eternit S.A., empresa de São Paulo especializada em materiais de construção, ingressou com pedido de recuperação judicial em março de 2018 e ainda está em processo. Sua análise abrange de 2012 a 2023.

Por fim, a Lupatech S.A., fabricante de equipamentos para o setor de petróleo e gás, entrou em recuperação judicial em maio de 2015, encerrando o processo em março de 2023. O estudo considera o período de 2008 a 2023.

Todas as informações foram obtidas no site da Bolsa B3, evidenciando a trajetória financeira dessas empresas ao longo dos anos. O Quadro 1 evidencia todas as fórmulas utilizadas na pesquisa.

Quadro 1- Fórmulas aplicadas a pesquisa.

Grupo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Autores
Liquidez	Liquidez Seca	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$	O objetivo da Liquidez Seca é avaliar a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo sem depender da venda de estoques, que podem ter baixa liquidez.	Bruni (2014)
	Liquidez Corrente	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Seu objetivo é indicar se os ativos circulantes são suficientes para cobrir o passivo circulante, garantindo a solvência operacional.	Marion (2019)
	Liquidez Geral	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Avalia a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto e longo prazo.	Iudícibus (2009)
Rentabilidade	Solvência Geral	$SG = \frac{\text{Total de Ativos}}{\text{Total de Passivos}}$	Indica a segurança financeira da empresa no longo prazo, analisando a relação entre ativos totais e passivos totais.	Iudícibus (2009)
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Seu objetivo é avaliar a eficiência da empresa em gerar lucro com os recursos próprios investidos.	Silva (2019)
	Grau de Endividamento	$GE = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mede a proporção de capital de terceiros em relação ao capital total da empresa	Silva (2018)
Endividamento	Termômetro de Kanitz	$FI = 0,05A + 1,65B + 3,35C - 1,06D - 0,33E$ A = ROE; B = LG; C = LS; D = LC; E = GE	Seu objetivo é avaliar o risco financeiro das empresas com base em indicadores contábeis, identificando sinais de falência antes que ela ocorra.	Stephen Kanitz (1976)

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADOS DO ESTUDO DE INDICADORES DE INSOLVÊNCIA EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO

Este trabalho apresenta uma análise detalhada dos índices financeiros de quatro empresas em recuperação judicial: Teka, Wetzel S/A, Eternit S.A. e Lupatech S.A. O estudo examina a evolução dos resultados antes e depois da recuperação, iniciando pela análise do Índice de Liquidez Seca e, em seguida, abordando os demais indicadores na mesma sequência para todas as empresas. São analisados o Índice de Liquidez Corrente, Índice de Liquidez Geral, Índice de Solvência Geral com Linha de Tendência R², Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Grau de Endividamento e o Fator de Insolvência de Kanitz. Essa abordagem permite compreender o impacto da recuperação judicial na saúde financeira e sustentabilidade das empresas ao longo do tempo.

4.1 ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA

Nos casos analisados, a queda persistente do índice de liquidez abaixo de 1 antes da recuperação judicial foi um padrão comum. A TEKA e a WETZEL apresentaram índices muito baixos, com a TEKA abaixo de 0,50 por um longo período e a WETZEL enfrentando queda contínua entre 2011 e 2015. A ETERNIT e a LUPATECH, embora tivessem índices mais altos inicialmente, também sofreram queda acentuada, indicando deterioração da liquidez. Esse padrão revela problemas de gestão de caixa, dependência de crédito de curto prazo e a necessidade de reestruturação financeira.

4.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

A análise dos Índices de Liquidez Corrente das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela uma tendência comum de queda acentuada e persistente antes da entrada em recuperação judicial. Essa redução, especialmente com índices abaixo de 1, indica crises de liquidez que limitam a capacidade das empresas de honrar suas obrigações de curto prazo. A Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech enfrentaram dificuldades financeiras graves antes de buscar reestruturação judicial. A queda prolongada no índice de liquidez serve como sinal de alerta para a necessidade de intervenção judicial para evitar a falência e estabilizar as finanças das empresas.

4.3 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

A análise dos Índices de Liquidez Geral das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela uma queda acentuada e persistente na liquidez antes da entrada em recuperação judicial, com índices frequentemente abaixo de 1. Essa deterioração sugere uma crise de liquidez que compromete a capacidade de honrar obrigações, o que leva à necessidade de reestruturação judicial. No caso da Teka e Wetzel, a instabilidade da liquidez foi insuficiente para evitar a intervenção judicial. A Eternit e Lupatech também apresentaram quedas significativas em seus índices, sinalizando fragilidade financeira. A conclusão é que uma queda prolongada e constante na liquidez é um forte indicativo de que a empresa está em risco de insolvência e precisa de recuperação judicial para evitar a falência e restaurar sua saúde financeira.

4.4 ÍNDICE DE SOLVÊNCIA GERAL COM LINHA DE TENDÊNCIA R²

4.4.1 Análise do indicador da empresa Teka

O Índice de Solvência Geral da Teka mostra uma trajetória negativa contínua, com o índice caindo de 0,45 em 2008 para 0,37 em 2023. Embora tenha registrado um aumento para 0,53 em 2012,

quando a empresa entrou em recuperação judicial, o índice voltou a cair nos anos seguintes, refletindo dificuldades em cobrir seus passivos totais. Apesar de tentativas de estabilização, o índice permaneceu consistentemente abaixo de 1, indicando uma fragilidade financeira persistente e a dificuldade estrutural da empresa em melhorar sua solvência, mesmo após o processo de reestruturação.

Gráfico 1: Indicador de solvência geral da empresa Teka.

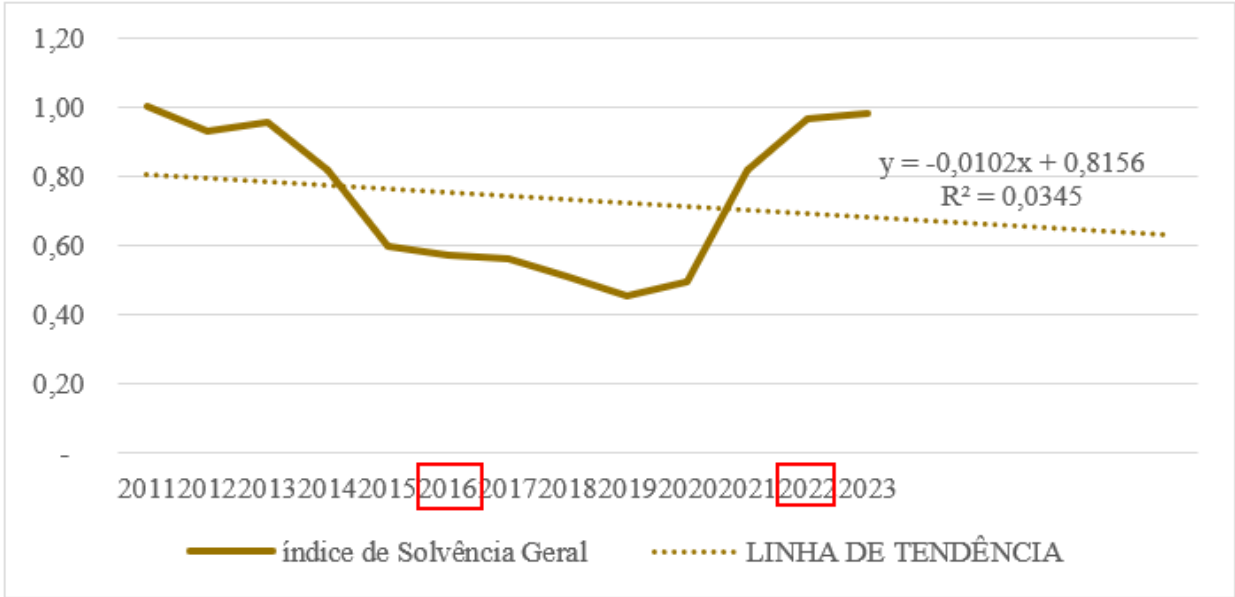


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.4.2 Análise do indicador da empresa Wetzel

O Gráfico 2 mostra uma queda significativa a partir de 2014, atingindo o valor mais baixo de 0,45 em 2019, ano em que a empresa entrou em recuperação judicial. Antes disso, o índice indicava uma posição de solvência estável, mas a deterioração ao longo dos anos levou à necessidade de intervenção judicial. Após 2016, o índice começou a se recuperar gradualmente, alcançando 0,96 em 2022, ano em que o processo de recuperação judicial foi encerrado. Em 2023, o índice atingiu 0,98, refletindo uma recuperação quase completa, mas ainda ligeiramente abaixo de 1, indicando que a empresa está em processo de fortalecimento de sua capacidade de solvência.

Gráfico 2: Indicador de solvência geral da empresa Wetzel.

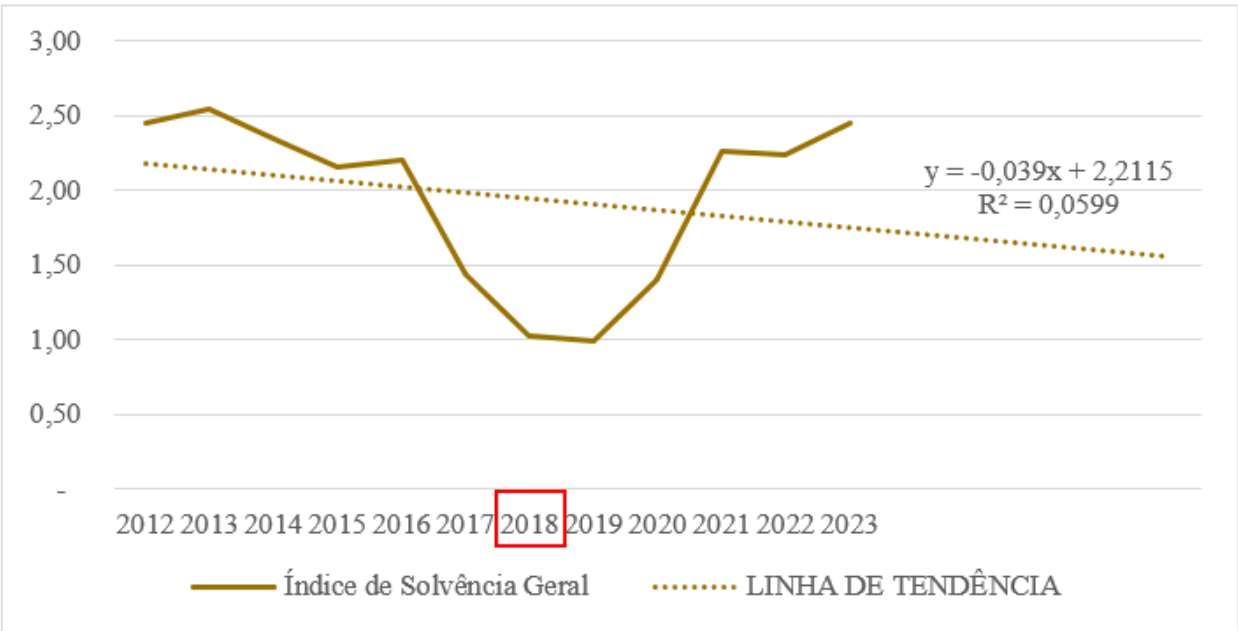


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.4.3 Análise do indicador da empresa Eternit

O Índice de Solvência Geral demonstrado no Gráfico 3 revela uma trajetória de declínio e recuperação. Em 2012, o índice estava em 2,45, refletindo uma condição financeira saudável. No entanto, a partir de 2014, o índice começou a cair, atingindo 0,99 em 2019, o menor valor do período, antes da entrada em recuperação judicial. Após 2018, ano da intervenção, o índice começou a melhorar consistentemente, alcançando 1,41 em 2020, 2,26 em 2021 e 2,45 em 2023, recuperando completamente sua solvência. A linha de tendência indica que a recuperação foi eficaz, restaurando a capacidade da empresa de cobrir suas obrigações totais.

Gráfico 3: Indicador de solvência geral da empresa Eternit.

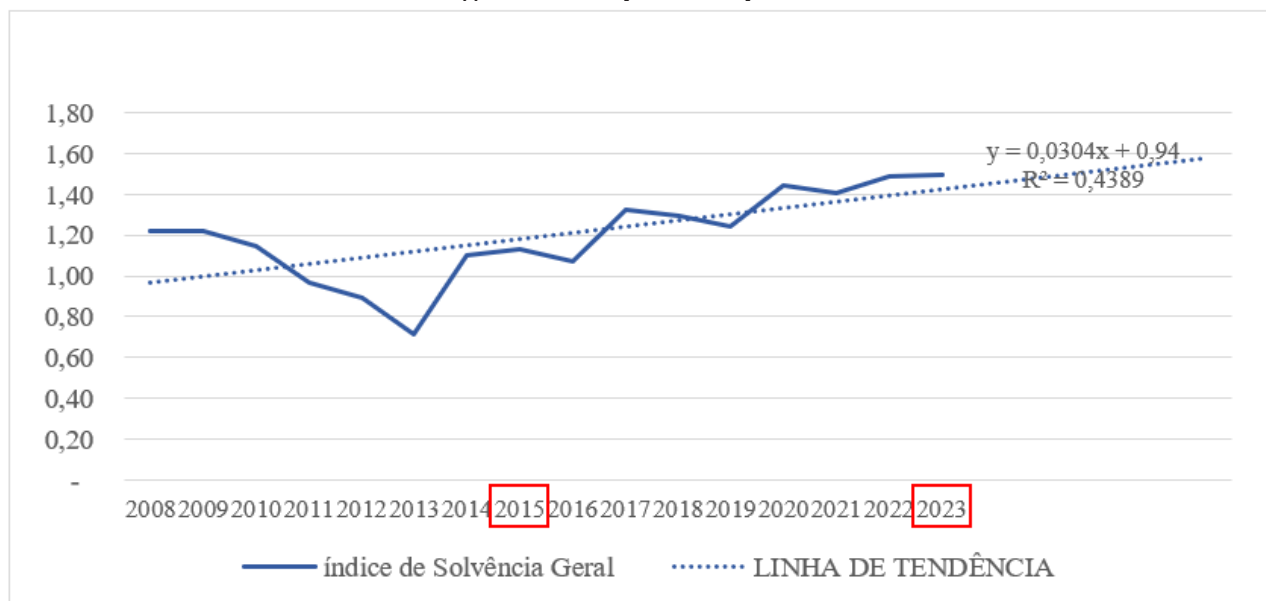


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.4.4 Análise do indicador da empresa Lupatech

O Índice de Solvência Geral da Lupatech, conforme apresentado no Gráfico 4, mostra uma deterioração gradual em sua solvência ao longo dos anos. Em 2008, o índice estava em 1,22, refletindo uma condição financeira estável. No entanto, a partir de 2010, o índice começou a cair, passando para 1,15, e continuou a diminuir nos anos seguintes, atingindo 0,89 em 2012, indicando uma progressiva perda de capacidade para cobrir as obrigações totais. Essa tendência sugere uma fragilidade crescente na estrutura financeira da empresa.

Gráfico 4: Indicador de solvência geral da empresa Lupatech.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.4.5 Identificação de padrões e tendências

A análise dos Índices de Solvência Geral das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela um padrão de fragilidade financeira antes da recuperação judicial. A Teka caiu até 2011, teve leve recuperação em 2012, mas sem estabilização. A Wetzel manteve-se estável até 2011, mas caiu até 2016, demonstrando dificuldades mesmo após a recuperação. A Eternit possuía solvência elevada até 2016, mas enfrentou crise após forte queda em 2018. A Lupatech declinou até 2015, iniciando recuperação após intervenção judicial.

A queda contínua dos índices de solvência, especialmente abaixo de 1,0, alerta para o risco de insolvência, reforçando a necessidade de medidas preventivas antes da recuperação judicial. Empresas com baixa solvência dependem excessivamente de capital de terceiros, aumentando o risco financeiro. O Termômetro de Kanitz surge como uma ferramenta essencial para prever crises e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Os resultados mostram que a gestão financeira e o cenário econômico influenciam diretamente a recuperação das empresas. Algumas conseguem se reestruturar e melhorar o desempenho, enquanto

outras não evitam a falência. Assim, o estudo destaca a importância da análise contínua dos índices financeiros, permitindo decisões estratégicas para garantir a sustentabilidade dos negócios.

4.5 RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO

A análise dos Índices de Rentabilidade do Patrimônio Líquido das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela que todas enfrentaram dificuldades contínuas em gerar retorno positivo sobre o patrimônio, especialmente antes da entrada em recuperação judicial. A Teka teve rentabilidade negativa constante, mesmo após a recuperação judicial. A Wetzel experimentou uma leve recuperação, mas voltou a cair após 2018. A Eternit teve uma queda acentuada em 2018, mas se recuperou com sucesso após 2020. A Lupatech passou por uma recuperação gradual, mas volátil, consolidando rentabilidade positiva nos anos finais.

Em resumo, a rentabilidade negativa e volátil foi um sinal claro de alerta para a necessidade de recuperação judicial, destacando a dificuldade das empresas em manter uma situação financeira saudável. A monitorização desses índices é crucial para tomar medidas preventivas antes de chegar à necessidade de intervenção judicial.

4.6 GRAU DE ENDIVIDAMENTO

A análise dos índices de endividamento das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela um padrão comum de altos níveis de endividamento antes da recuperação judicial, refletindo dependência excessiva de capital de terceiros e vulnerabilidade financeira. A Teka manteve índices negativos altos, o que levou à recuperação judicial em 2012, com dificuldades para reduzir o endividamento. A Wetzel teve um pico extremo em 2011, mas a intervenção judicial em 2016 ajudou a estabilizar seus índices até 2022. A Eternit enfrentou um aumento crítico em 2018, justificando a recuperação judicial, que resultou em uma redução gradual do endividamento até 2023. A Lupatech também apresentou altos níveis de endividamento antes de sua recuperação judicial em 2015, alcançando estabilidade em 2023. Em resumo, altos índices de endividamento, especialmente quando superam o patrimônio líquido, são sinais claros de fragilidade financeira, frequentemente levando à necessidade de recuperação judicial para garantir a sustentabilidade financeira.

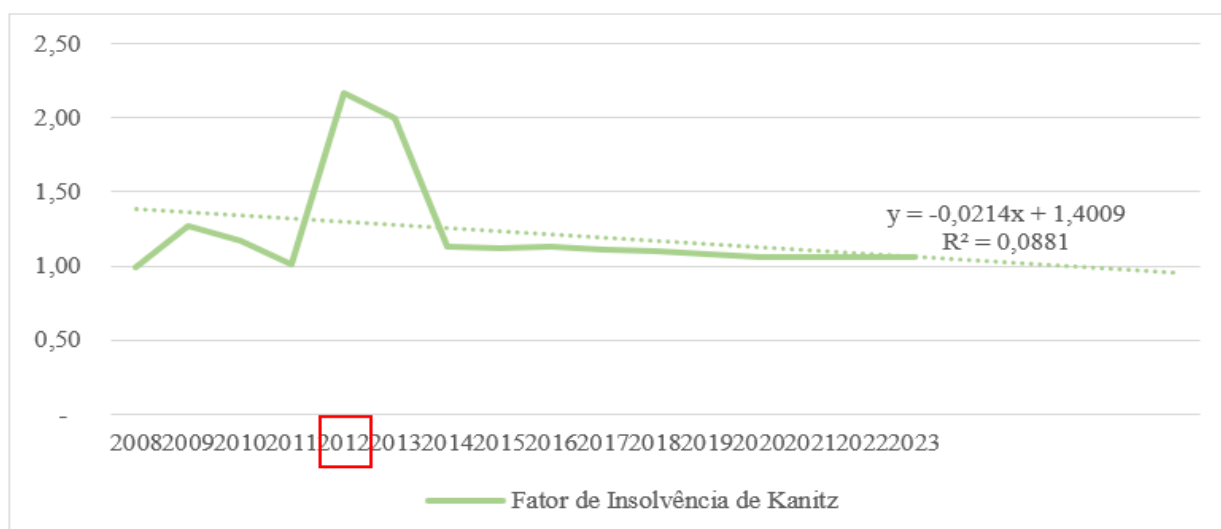
4.7 FATOR DE INSOLVÊNCIA DE KANITZ COM LINHA DE TENDÊNCIA R²

O Fator de Insolvência de Kanitz é uma medida utilizada para identificar o risco de insolvência das empresas, sendo um indicador que combina variáveis financeiras para determinar a saúde econômica e a capacidade de pagamento.

4.7.1 Análise do indicador da empresa Teka

A análise do Índice de Fator de Insolvência de Kanitz de 2008 a 2023 mostra uma tendência de vulnerabilidade financeira, com o índice inicialmente em 0,99, subindo para 1,27 em 2009 e estabilizando-se até 2011. Em 2012, ano da recuperação judicial, houve um aumento expressivo para 2,16, mas não refletiu uma melhora sustentável, já que o índice caiu gradualmente nos anos seguintes, chegando a 1,06 em 2020. Apesar de evitar um risco iminente de insolvência, a empresa manteve uma recuperação limitada, com estagnação na segurança financeira, sugerindo que sua saúde financeira permanece vulnerável, necessitando de mais melhorias.

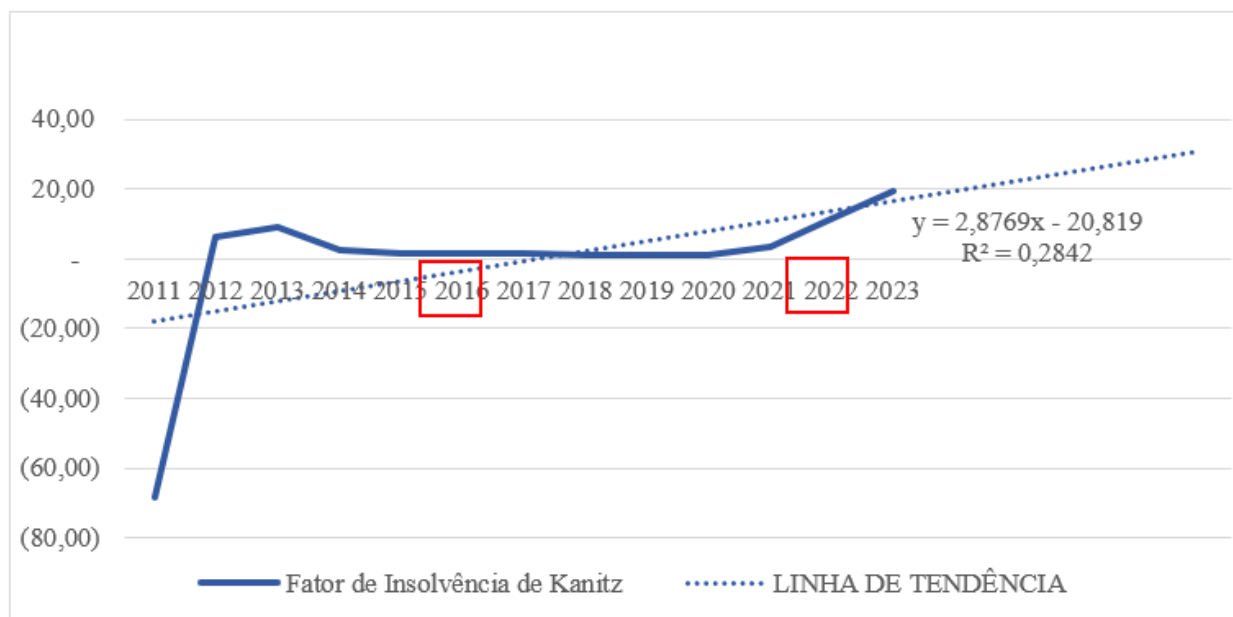
Gráfico 5: Indicador do fator de insolvência de kanitz da empresa Teka.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.7.2 Análise do indicador da empresa Wetzel

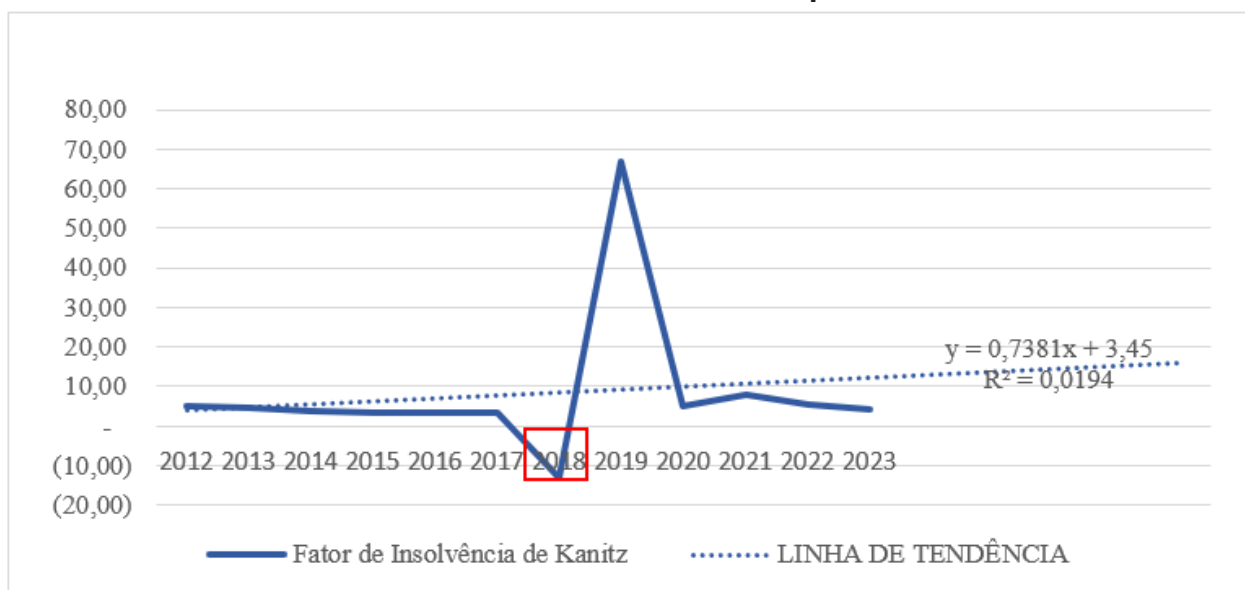
O Índice de Solvência de 2011 a 2023 mostra uma recuperação significativa após uma grave crise financeira. Em 2011, o índice foi de -68,23, indicando alto risco de insolvência. Em 2012, houve uma recuperação para 6,19, com aumento para 8,95 em 2013. No entanto, entre 2014 e 2016, o índice caiu, refletindo vulnerabilidade financeira até a entrada em recuperação judicial em 2016. Durante o processo judicial, o índice variou entre 1,05 e 1,36, indicando dificuldades para alcançar estabilidade. A partir de 2021, o índice começou a subir mais consistentemente, chegando a 19,36 em 2023, indicando uma recuperação financeira sólida e efetiva após a conclusão da recuperação judicial.

Gráfico 6: Indicador do fator de insolvência de Kanitz da empresa Wetzel.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.7.3 Análise do indicador da empresa Eternit

O Fator de Insolvência de Kanitz da empresa entre 2012 e 2023 revela uma significativa melhoria após uma crise financeira. Em 2012, o índice era de 5,01, indicando uma condição financeira segura. Nos anos seguintes, o índice caiu gradualmente, chegando a -13,14 em 2018, refletindo uma crise financeira que levou à recuperação judicial. A partir de 2019, o índice subiu expressivamente para 66,63, refletindo ajustes significativos, e permaneceu positivo e estável nos anos seguintes, com valores de 4,84 em 2020, 7,74 em 2021 e 5,40 em 2022. Em 2023, o índice estabilizou em 4,40, indicando uma recuperação financeira bem-sucedida e uma posição sólida após a recuperação judicial. A linha de tendência com um alto R^2 confirma a eficácia das ações de reestruturação.

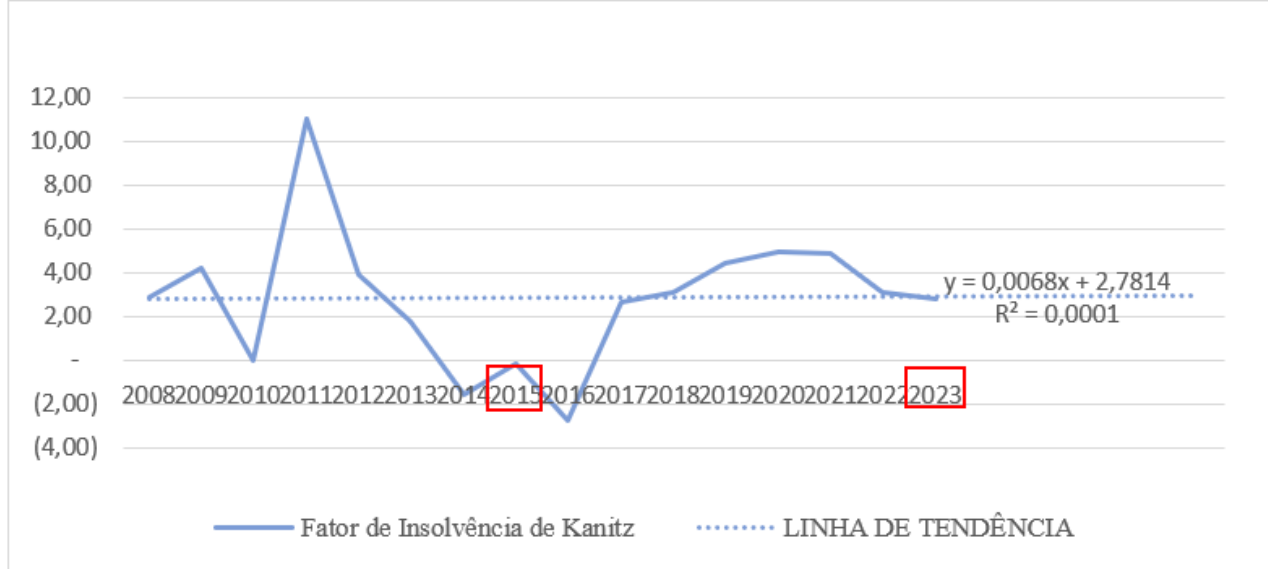
Gráfico 7: Indicador do fator de insolvência de Kanitz da empresa Eternit.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.7.4 Análise do indicador da empresa Lupatech

O Fator de Insolvência de Kanitz é demonstrado no Gráfico 8, 2008 e 2023 mostra uma trajetória de instabilidade, com sinais claros de recuperação financeira após um período de crise. Em 2008, o índice era de 2,87, indicando uma posição razoavelmente estável. Porém, em 2010, o índice caiu para 0,03, refletindo uma grave deterioração financeira, seguida por uma recuperação em 2011 (índice de 11,01). Em 2014, o índice se tornou negativo (-1,55), e em 2015, ano de entrada em recuperação judicial, o índice foi ligeiramente negativo (-0,16). Durante o processo de recuperação, o índice flutuou, mas melhorou gradualmente, alcançando 4,94 em 2020, o valor mais alto desde 2011. Em 2023, ao finalizar a recuperação judicial, o índice foi de 2,80, mantendo-se positivo e indicando uma recuperação financeira bem-sucedida. A linha de tendência confirma a eficácia das medidas de reestruturação implementadas.

Gráfico 8: Indicador do fator de insolvência de Kanitz da empresa Lupatech.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.1.5 Identificação de padrões e tendências

A análise dos índices de solvência das empresas Teka, Wetzel, Eternit e Lupatech revela um padrão comum de deterioração financeira nos anos anteriores à recuperação judicial. O Fator de Insolvência de Kanitz mostrou-se um indicador eficiente para antecipar dificuldades financeiras, visto que todas as empresas apresentaram valores críticos antes de recorrerem à reestruturação.

A Teka, por exemplo, registrou sucessivas quedas nos índices, refletindo dificuldades operacionais e financeiras que culminaram na necessidade de proteção judicial. A Wetzel teve um colapso acentuado já em 2011, com um índice alarmante de -68,23, porém, adiou sua recuperação judicial até 2016, demonstrando que a crise interna pode se prolongar mesmo com sinais claros de insolvência.

A Eternit, que enfrentou desafios estruturais e setoriais, viu seu índice cair para -13,14 em 2018, pouco antes de ingressar na recuperação judicial. Isso reforça a relevância do indicador na identificação de empresas em risco. Já a Lupatech, com um índice de -1,55 em 2014, teve oscilações antes de formalizar sua reestruturação em 2015, ilustrando que algumas companhias podem apresentar tentativas de recuperação antes de efetivamente recorrerem à RJ.

Observa-se que, além do fator Kanitz, outros índices financeiros, como liquidez e endividamento, também corroboram a tendência de crise, mas o Fator de Kanitz se destaca pela sensibilidade na detecção antecipada de insolvência. Empresas que registram valores abaixo de 1, e principalmente negativos, apresentam risco elevado e, sem intervenção, tornam-se candidatas à recuperação judicial.

Essa análise reafirma a importância do monitoramento contínuo dos indicadores financeiros para prevenir crises severas e agir antes que a reestruturação judicial se torne inevitável.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisa a relação entre o processo de recuperação judicial e o desempenho financeiro de empresas de capital aberto, com foco na identificação de indicadores financeiros que possam antecipar a insolvência. O objetivo foi examinar os índices de solvência das empresas em recuperação judicial, buscando identificar padrões e tendências que ajudem a prever a entrada nesse processo.

Foram coletados dados financeiros de empresas que passaram ou estão em recuperação judicial, abrangendo indicadores de liquidez, solvência, endividamento, rentabilidade e o Fator de Insolvência de Kanitz. A análise revelou que, antes do processo de recuperação judicial, as empresas apresentavam uma trajetória descendente nos índices de liquidez e solvência, além de rentabilidade negativa, sinalizando uma deterioração da capacidade de pagamento e geração de lucro. A queda acentuada desses índices, especialmente abaixo de 1, foi um padrão comum observado.

O estudo também testou a eficácia dos indicadores financeiros na previsão da insolvência, destacando que o Fator de Insolvência de Kanitz, combinado com os índices de liquidez e solvência, foi eficaz para antecipar o risco de recuperação judicial. Empresas com valores críticos nesses indicadores frequentemente recorreram ao processo judicial.

A conclusão aponta que o acompanhamento contínuo de indicadores financeiros, como liquidez, solvência, endividamento e o Fator de Kanitz, é essencial para identificar sinais de alerta e possibilitar a adoção de medidas preventivas antes da recuperação judicial. A análise sugeriu que a queda persistente nesses índices reflete uma vulnerabilidade financeira, que pode indicar a necessidade do processo de recuperação judicial.

Além disso, seria interessante realizar estudos longitudinais para avaliar como as empresas em recuperação judicial se comportam após o processo e se conseguem reverter sua situação financeira a longo prazo. A análise de diferentes modelos de recuperação, como reestruturação de dívidas e mudanças na governança corporativa, poderia fornecer insights valiosos sobre as melhores práticas para superar a insolvência. Também seria relevante explorar a relação entre a confiança do mercado e os indicadores financeiros, investigando como a percepção pública influencia a performance financeira das empresas em recuperação. Esses aspectos poderiam contribuir para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas envolvidas na recuperação judicial e na prevenção da insolvência.

Apesar das contribuições, o estudo enfrentou limitações, como a dificuldade de acesso a dados financeiros anteriores a 2008 e a interpretação dos indicadores entre diferentes empresas. Para pesquisas futuras, sugerem-se análises mais amplas com diversas empresas e setores, além da inclusão de variáveis macroeconômicas e não financeiras (como governança corporativa, inovação e ESG). Também seriam valiosas investigações qualitativas sobre a percepção de gestores e credores, complementando as análises quantitativas. Essas abordagens poderiam aprimorar modelos preditivos e criar políticas de apoio mais eficazes.

REFERÊNCIAS

Aspectos históricos da recuperação judicial de empresas no Brasil. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aspectos-historicos-da-recuperacao-judicial-de-empresas-no-brasil/251960141#:~:text=A%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20judicial%20surgiu%20no,como%20objetivo%20punir%20o%20devedor>. Acesso em: 17 nov. 2024.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Recuperação judicial – procedimento.** Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/214/edicao-1/recuperacao-judicial---procedimento>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Recuperação judicial empresarial. Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/guia/clientes/recuperacao-judicial-empresarial.htm>. Acesso em: 17 nov. 2024.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA. Disponível em: <https://www.crcsc.org.br/pagina/view/6>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Aspectos históricos da recuperação judicial de empresas no Brasil. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aspectos-historicos-da-recuperacao-judicial-de-empresas-no-brasil/251960141>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Pedido de processamento da recuperação judicial. Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/guia/clientes/pedido-de-processamento-da-recuperacao-judicial.htm>. Acesso em: 17 nov. 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **História da contabilidade no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2004.

SÁ, Antônio Lopes de. **A evolução da contabilidade brasileira.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade no Brasil: história e evolução.** São Paulo: Atlas, 2010.

FREZATTI, Fábio. **Desenvolvimento da contabilidade no Brasil: uma visão histórica.** São Paulo: Atlas, 2009.

HERNANDES, Almir. **História da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANTONELLI, Valéria. **A contabilidade antiga e medieval.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

ALMEIDA, M. M.; LOPES, A. B. **Gestão financeira e indicadores de insolvência: aplicação do índice de Kanitz em empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2003.

KANITZ, Stephen. **Como prever falências.** São Paulo: Revista Brasileira de Contabilidade, 1976.

COSTA, A.; SILVA, L. **Análise de solvência e recuperação judicial: uma visão estratégica com o índice de Kanitz.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

A importância da contabilidade gerencial na gestão empresarial. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3601/a-importancia-da-contabilidade-gerencial-na-gestao-empresarial/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Pioneiros da contabilidade financeira e suas contribuições. Disponível em: <https://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/pioneiros-da-contabilidade-financeira-e-suas-contribuicoes/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Importância da contabilidade financeira para as empresas.** Disponível em: <https://www.cfc.org.br/noticias/importancia-da-contabilidade-financeira-para-as-empresas/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Denzin, N. K. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 5. ed. SAGE Publications, 2017.

RECOVERY GROUP. **Grau de endividamento.** Disponível em: <https://www.gruporecovery.com/blog-grau-de-endividamento/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Os principais indicadores de investimento da análise financeira. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3261/os-principais-indicadores-de-investimento-da-analise-financeira/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

Índice de endividamento. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/indice-de-endividamento/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

ESCOLA DNC. **Análise de regressão e coeficiente de determinação – guia completo.** Disponível em: <https://www.escoladnc.com.br/blog/analise-de-regressao-e-coeficiente-de-determinacao-guia-completo/#:~:text=O%20R2%20%C3%A9%20um%20coeficiente%20de%20determina%C3%A7%C3%A3o%20usado%20para,qualidade%20do%20modelo%20de%20regress%C3%A3o.> Acesso em: 17 nov. 2024.



Centro Universitário para o Desenvolvimento
do Alto Vale do Itajaí - Unidavi

Rua Dr. Guilherme Gemballa,13 - Jardim América
CEP 89160-932 - Rio do Sul /SC - (47) 3531-6056
unidavi.edu.br - editora@unidavi.edu.br