

**1. ÁREA TEMÁTICA:  
ENSINO-APRENDIZAGEM, PESQUISA E FORMAÇÃO DIDÁTICO-  
PEDAGÓGICA DE PROFESSORES EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - CEN  
NA EMPRESA YSMEC MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA.**

## RESUMO

A Instituição de Ensino, Faculdade Strong Business School com foco em Negócios, identifica em reuniões com empresas as qualificações profissionais necessárias para o mercado de trabalho. Para isso, mapeia demandas no que tange as habilidades técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills). Com isso, transformam-se as informações coletadas numa modelagem acadêmica. Como resultado desta ação, foi implementado no primeiro semestre de 2016 a disciplina Consultoria Estratégica de Negócios – CEN. Até 2023 foram trabalhadas cerca de cinquenta e cinco empresas dos setores privado, público e terceiro setor (Organizações Não Governamentais – ONGs). A disciplina tem como objetivo preparar alunos para o real mundo corporativo. Permite aos futuros profissionais uma visão sistêmica e estratégica de uma empresa. A disciplina é ministrada no último ano do curso de Administração. Os alunos realizam uma Consultoria Empresarial em uma empresa real no semestre letivo. Trabalha-se a metodologia ativa PBL – Problem Based Learning/Aprendizagem Baseada em Problemas. O modelo de ensino coloca o aluno como protagonista do seu aprendizado. A Consultoria tem início com a formação de equipes de trabalho e definição de uma empresa para cada equipe. O coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto, as quais apresentam Desafios/Dores que impactam no resultado operacional. A partir deste input, as equipes iniciam um processo de mapeamento da situação apresentada, realizando reuniões com empresários e gestores. O trabalho encerra-se com a entrega de um relatório final para as empresas e apresentação oral para uma banca examinadora com a participação dos empresários e gestores.

**Palavras-chave:** Consultoria Empresarial, Aprendizagem, Desafios, Dores.

## **ABSTRACT**

The Educational Institution, Faculdade Strong Business School with a focus on Business, identifies in meetings with companies the professional qualifications necessary for the job market. To do this, it maps demands regarding technical skills (hard skills) and behavioral skills (soft skills). With this, the information collected is transformed into an academic model. As a result of this action, the Strategic Business Consulting – CEN discipline was implemented in the first half of 2016. By 2023, around fifty-five companies from the private, public and third sectors (Non-Governmental Organizations – NGOs) had worked. The subject aims to prepare students for the real corporate world. It allows future professionals a systemic and strategic view of a company. The subject is taught in the last year of the Administration course. Students carry out Business Consulting in a real company during the academic semester. The active methodology PBL – Problem Based Learning is used. The teaching model places the student as the protagonist of their learning. Consulting begins with the formation of work teams and the definition of a company for each team. The discipline coordinator invites companies to participate in the project, which present Challenges/Pains that impact the operational result. Based on this input, the teams begin a process of mapping the situation presented, holding meetings with businesspeople and managers. The work ends with the delivery of a final report to the companies and an oral presentation to an examining board with the participation of entrepreneurs and managers.

Keywords: Business Consulting, Learning, Challenges, Pains.

## 1. INTRODUÇÃO

Para a operacionalização da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, as empresas representam um dos principais atores, sendo os outros atores os alunos e a sociedade. O professor coordenador da disciplina convida empresas para participarem do projeto. A Consultoria tem como foco trabalhar com pequenas empresas visto dispor de recursos limitados para alavancar o negócio. Desta maneira, a Consultoria gera oportunidade para os empresários desenvolverem seus negócios, tanto com a entrega de soluções para os Desafios/Dores que as empresas apresentam, como também das orientações para utilização de ferramentas e metodologias de gestão. Eventualmente trabalha-se com médias empresas.

O processo de captação de empresas é realizado pelo Professor Coordenador da disciplina, e compreende a apresentação do escopo do projeto, metodologia de trabalho e resultados alcançados com as empresas já trabalhadas. Os empresários juntamente com os gestores, definem Problemas/Fragilidades/Melhorias – Desafios/Dores que impactam negativamente no resultado operacional da empresa, e apresentam para o professor da disciplina. Para isto, são orientados a analisarem todas as áreas da empresa, como Financeiro, Produção, Marketing, Recursos Humanos, dentre outras.

Definidas as empresas para o semestre letivo, tem início o processo de formação das equipes de trabalho e direcionamento de uma empresa para cada equipe. Em média por semestre são trabalhadas quatro empresas, cada equipe é formada por seis alunos, incluindo um coordenador denominado Team Leader. As equipes criam um nome fictício para a consultoria, um logotipo, endereço de e-mail e grupo de WhatsApp com a participação dos empresários, gestores e Professor. A partir dos Desafios/Dores, as equipes iniciam um processo de análise e entendimento da situação, bem como a elaboração de um diagnóstico. Para conduzir os trabalhos, as equipes estabelecem uma rotina de reuniões semanais com empresários, gestores e colaboradores das empresas para troca de informações e solicitação de documentos. A Consultoria é regida por uma Diretiva, cujo conteúdo contempla: normas/objetivos, estrutura do relatório final, check list de análise nas empresas, critérios da apresentação oral, critérios de avaliação e referências bibliográficas.

Para a realização do trabalho de Consultoria é necessário a obtenção de informações e documentos das empresas, algumas vezes confidenciais. Com o objetivo de preservar toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas para as equipes de trabalho, se estabelece na disciplina o Termo de Confidencialidade e Sigilo entre as partes, ou seja, equipe de trabalho professor e empresa. Todos os integrantes das equipes de trabalho e o professor coordenador assumem o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre toda e qualquer informação disponibilizada pelas empresas.

A Strong Business School trabalha Núcleos de Extensão, os quais conectam a sociedade e empresas. A Consultoria Estratégica de Negócios representa um dos Núcleos, sendo que para isso estabelece parcerias por exemplo com empresas, associações empresariais, entidades de classe e setor público.

Dentro do setor público a Strong Business School unidade Santo André atua em parceria com o Parque Tecnológico de Santo André, o qual é uma rede

institucional que integra os atores que contribuem com o desenvolvimento do ecossistema de inovação regional e juntos promovem o desenvolvimento empresarial, científico e tecnológico da região.

Santo André está situada em uma das regiões mais desenvolvidas do país, é a região com o 4º maior PIB do Brasil, 3º maior valor adicionado da indústria, 5º maior mercado consumidor do Brasil, destaca-se também que a cidade tem ainda 50% do território em áreas preservadas de mananciais. Apesar dos destaques e avanços alcançados a região onde ela se localiza, o ABCD Paulista, tem experimentado um processo de mudança econômica intensa, com perda de representatividade do PIB local em relação ao Estado de São Paulo e a diminuição da representatividade do setor industrial na geração de riqueza/valor adicionado.

A região é um caso representativo, e foi citada em artigo recente (05.03.2022) na revista *The Economist*, desse processo que o país vem passando. Em outros países, também, a importância relativa da manufatura diminuiu. Mas o que é notado no Brasil é que o crescimento da produção também foi muito baixo. Entre 1980 e 2017, o valor agregado da manufatura no Brasil em termos reais cresceu apenas 24%, em comparação com 69% na vizinha Argentina e 204% no mundo. As indústrias de base científica do Brasil também perderam sua participação no PIB mais rapidamente do que o esperado (*The Economist*, 2022).

Com o objetivo de fortalecer a vocação da região de Santo André para a inovação e competitividade, o Parque Tecnológico tem desenvolvido junto a sua rede institucional representada por universidades e instituições de ensino, uma série de ações para o fortalecimento desse setor. Uma das ações refere-se ao modelo Tríplice Hélice, com atuação conjunta da universidade, governo e empresa. O objetivo consiste em trazer de volta a competitividade para as pequenas empresas, fortalecendo assim as cadeias produtivas locais.

Dada a proximidade das grandes empresas representativas dos setores estratégicos para a região que participam do HUB de Inovação do Parque, identificou-se uma série de oportunidades que podem trazer competitividade às pequenas empresas que atuam nessas cadeias produtivas. Um importante setor para a região é o metal mecânico e de ferramentaria, presente na região há décadas. Responde ainda por 12% do valor adicionado a atividade econômica da cidade de Santo André, como cenário estratégico e exemplo de potencial, em função da baixa competitividade, o Brasil importa mais de 97% dos moldes necessários para produzir pneus no Brasil. De outro lado, empresas do setor metal mecânico estão fechando as portas e demitindo profissionais qualificados.

No esforço de reverter esse cenário apresentado pelo Parque Tecnológico, a Strong Business School está auxiliando pequenas empresas a melhorarem seus processos de gestão. Uma das iniciativas trabalhadas pela Strong no primeiro semestre de 2023 dentro do projeto da Consultoria Estratégica de Negócios, foi prestar consultoria para uma empresa do setor metal mecânico do segmento de moldes para a produção de pneus. A empresa trabalhada foi a Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar o resultado de um caso real do trabalho da Consultoria Estratégica de Negócios - CEN, realizado na empresa Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda. no primeiro semestre de 2023, o que colocou em prática todo o processo de operacionalização da Consultoria descrito acima.

## **2. EMPRESA YSMEC MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA.**

A Ysmec, localizada em Santo André região do Grande ABC Paulista, é uma empresa familiar, fundada por José Vitor da Silva em 2019, o empresário sempre atuou no setor metal mecânico. A empresa presta dois serviços distintos: manutenção de moldes de pneus – serviço especializado, sendo o negócio principal, e serviços de serralheria industrial, uma fonte de receita alternativa. Os principais clientes são as indústrias fabricantes de pneus. No início da consultoria, fevereiro de 2023, a Ysmec atendia um único cliente. Nos últimos 4 anos a empresa passou por um rápido crescimento em função de uma grande demanda de seu principal cliente, saindo de um espaço de 250 m<sup>2</sup> para o galpão de 2.000 m<sup>2</sup>.

Como estratégia de crescimento para ampliar o portfólio de clientes a Ysmec tem como objetivos:

- Expandir o portfólio de clientes por meio da obtenção da certificação na Norma ISO 9001/2015, certificação normativa de gestão de qualidade exigida pelos clientes;
- Profissionalizar a gestão nas áreas operacionais e administrativas;
- Desenvolver uma estratégia empresarial.

A Consultoria de nome fictício formada pelos alunos que trabalharam na Ysmec foi a Lighthouse Consulting Group (LCG). O empresário apresentou para a equipe de trabalho os Desafios/Dores apresentados abaixo:

- Desenvolver a força de vendas;
- Desenvolver o Marketing;
- Operação/Processos;
- Recursos Humanos;
- Potencializar a gestão;
- Preparar a empresa para a certificação ISO 9001/2015;
- Preparar para ESG - Environmental, Social and Governance (Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa).

Como parte do processo da Consultoria, as primeiras reuniões entre a equipe e empresário, bem como visitas na empresa, teve como foco o entendimento dos Desafios/Dores. As reuniões iniciais permitiram além de entender, desdobrar os Desafios/Dores em seis Pilares Estratégicos de trabalho, figura 1, descritos a seguir.

- Pilar 1 - Operações: referente ao desafio de preparar a empresa para certificação na norma ISO 9001/2015 e à necessidade de aprimorar a implementação do Programa 5S.
- Pilar 2 - Marketing: referente ao desafio de desenvolver a força de Vendas e revitalizar o Marketing.

- ❑ Pilar 3 - Estratégia: referente a estruturar o posicionamento no mercado e desenvolver o posicionamento da empresa, bem como um plano estratégico.
- ❑ Pilar 4 - ESG: referente ao desafio de preparar a empresa para ESG - Environmental, Social and Governance (Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa).
- ❑ Pilar 5 - Financeiro: referente à necessidade de analisar os indicadores financeiros.
- ❑ Pilar 6 -Recursos Humanos: referente ao desafio de estruturar o RH da empresa.

Figura 1 – Pilares Estratégicos



Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

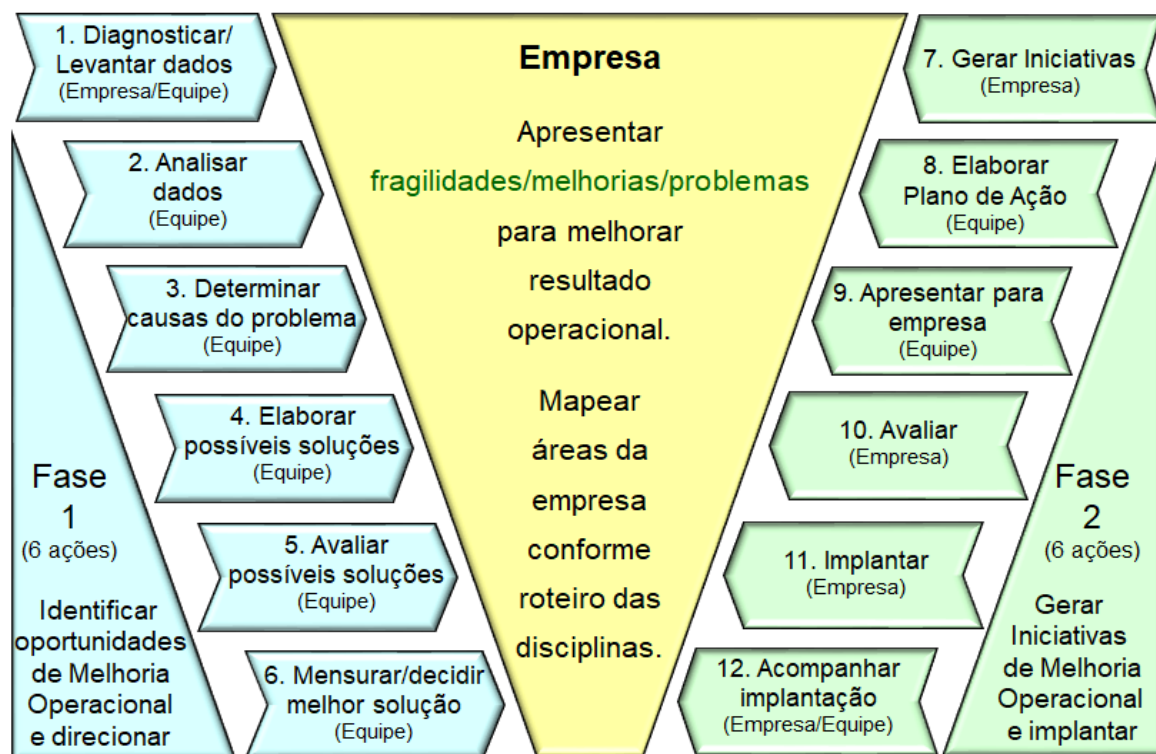
## 2.1. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Para entendimento dos Desafios/Dores apresentados pela Ysmec, iniciou-se um processo de análise, diagnóstico, determinação da causa raiz dos problemas e determinação de soluções. Para isso, a equipe Lighthouse Consulting Group utilizou ferramentas e metodologias de gestão, algumas descritas a seguir.

### 2.1.1. Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO)

Consiste em um fluxo de análise (figura 2), diagnóstico e recomendações com duas fases. A primeira fase contempla o processo de identificação de oportunidades de melhoria operacional, com seis ações. A segunda fase, também com seis ações, tem por objetivo trabalhar a geração de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) e implementação.

Figura 2: Fluxo de análise - Processo de Identificação de Melhoria Operacional (PIMO).



Fonte: Autor.

### 2.1.2. Mapa de Desdobramento (MdD)

Ferramenta de gerenciamento da evolução dos trabalhos, desenvolvida para a Consultoria, tem por objetivo desdobrar os Desafios/Dores apresentados pela empresa por meio de perguntas até identificar a causa raiz do problema, e descrever as soluções identificadas denominadas de Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), apresentadas nos respectivos Planos de Ação 5W2H.

A seguir o Mapa de Desdobramento dos seis Pilares Estratégicos de trabalho conforme figura 1: Operações: Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 nas áreas: Comercial/Compras/Infraestrutura/Produção/Recursos Humanos/Gestão de Qualidade; Marketing, Estratégia, ESG, Financeiro, Recursos Humanos.

Para melhor entendimento do Mapa de Desdobramento, a seguir explicação das colunas da planilha.

- ❑ Coluna Item/Descrição: Descreve os Desafios/Dores da área.
- ❑ Coluna Desdobramento/Entendimento: Descreve o entendimento dos Desafios/Dores por meio reuniões junto aos empresários e gestores.
- ❑ Coluna Causa raiz: Descreve a(s) causa(s) dos Desafios/Dores – Problemas.
- ❑ Coluna possíveis soluções/alternativas: Descreve soluções identificadas para os Desafios/Dores.
- ❑ Coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) – Plano de ação: Descreve a solução definida a ser implementada na empresa e ordem sequencial das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs).



A seguir exemplos de Mapas de Desdobramento apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) para os Desafios/Dores da Ysmec.

A figura 3 apresenta o Mapa de Desdobramento do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial, processo de entendimento e entrega de soluções descritas na coluna Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO).

Figura 3: Mapa de Desdobramento do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial.

Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD		CONSULTORIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS	
<b>Consultoria:</b> Lighthouse Consulting Group <b>Equipe de trabalho:</b> Giovani Esperança (Team Leader) / Artur Suzuki / Cauê Silvestre / Guilherme Kohn / Luis Matos / Maria Izabela Fernandes / Rodrigo Rodrigues				<b>Empresa:</b> Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda.			
Problemas/Fragilidades/Melhorias - Desafios/Dores Apresentados pela empresa							
Item	Descrição			Desdobramento/Entendimento	Causa raiz	Possíveis soluções/Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
1 O P E R A Ç O E S	1.1. Preparar a empresa para ISO 9001:2015	1.1.1. Comercial	1.1.1.1. Formulário Análise Crítica	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário para análise crítica.	Criar formulário para análise crítica. Documento: FQR-CO-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-COM 1 de 3</b>
			1.1.1.2. Formulário Proposta Comercial	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário para orçamentos.	Criar formulário para orçamentos. Documento: FQR-CO-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-COM 2 de 3</b>
			1.1.1.3. Procedimento Comercial	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar procedimento comercial.	Criar procedimento comercial. Documento: PRO-CO-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-COM 3 de 3</b>

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 4 apresenta o Mapa de Desdobramento do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Compras, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

Figura 4: Mapa de Desdobramento do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área de Compras.

Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações

1 O P E R A Ç O E S	1.1. Preparar a empresa para ISO 9001:2015	1.1.2. Compras	1.1.2.1. Formulário Homologação Fornecedor	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de homologação dos fornecedores.	Criar formulário de homologação dos fornecedores. Documento: FQR-CP-02 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 1 de 5</b>
			1.1.2.2. Formulário Requisição de Compras	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de solicitação de compra	Criar formulário de solicitação de compra. Documento: FQR-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 2 de 5</b>
			1.1.2.3. Formulário Avaliação Periódica	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar formulário de avaliação periódica dos fornecedores.	Criar formulário de avaliação periódica dos fornecedores. Documento: FQR-CP-03 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 3 de 5</b>
			1.1.2.4. Tabela de Fornecedores	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar tabela com todos os fornecedores homologados.	Criar tabela com todos os fornecedores homologados. Documento: TAB-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 4 de 5</b>
			1.1.2.5. Procedimento de Compras	Documento necessário para implementação da ISO 9001:2015.	A empresa ainda não possui o documento.	Criar procedimento de compras.	Criar procedimento de compras. Documento: PRO-CP-01 <b>Plano de Ação:</b> <b>IMO ISO-CP 5 de 5</b>

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 5 apresenta o Mapa de Desdobramento do Pilar 2: Marketing, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

Figura 5: Mapa de Desdobramento do Pilar 2: Marketing.

**Mapa de Desdobramento – Pilar de Marketing**

M A R K E T I N G	2.1. Revitalizar o marketing	2.1.1. Aperfeiçoar o logotipo	O logotipo é pouco estratégico.	O logotipo é antigo e não reflete a imagem da empresa.	Criar um novo logo por um profissional.	<p>Criar um novo logo por um profissional.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 1 de 7</p>
		2.1.2. Apresentação institucional	A apresentação institucional é muito simples e não passa todas as informações necessárias.	Falta de informações importantes e uma apresentação visualmente agradável.	Repaginar a apresentação institucional.	<p>Repaginar a apresentação institucional.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 2 de 7</p>
		2.1.3. Criar um site	A divulgação digital da empresa é praticamente nula.	Inexistência de um site	Criar um site.	<p>Criar um site.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 3 de 7</p>
		2.1.4. Excluir as redes sociais antigas	Existem diversas redes sociais do antigo serviço de Identidade Visual da Ysmec, que estão desatualizadas.	Excluir para começar a redefinir a marca como uma indústria prestadora de serviços de manutenção de moldes de pneus.	Excluir rede social antiga e atualizar informações digitais.	<p>Excluir rede social antiga e atualizar informações digitais.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 4 de 7</p>
	2.2. Desenvolver a força de vendas	2.2.1. Mapear o Público-alvo	O público-alvo da Ysmec e clientes em potenciais não estão claramente mapeados, dependendo apenas da experiência de mercado do José Vitor para identificar novos clientes.	Falta de um mapeamento formal do público-alvo.	Mapear público alvo (Moldes).	<p>Mapear público alvo (Moldes).</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 5 de 7</p>
		2.2.2. Mapear Concorrentes	É preciso conhecer a concorrência para saber seus pontos fortes e fracos e como utilizar isso de forma estratégica para aumentar as vendas da Ysmec.	Falta de um mapeamento formal dos concorrentes.	Mapear Concorrentes (Moldes).	<p>Mapear Concorrentes (Moldes).</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 6 de 7</p>
		2.2.3. Criar Estratégia Ativa de Vendas	Toda a parte comercial da Ysmec depende do José Vitor, além da estratégia utilizada ser muito passiva, onde apenas os clientes procuram a empresa para realização de algum serviço.	Não houve um empenho em estruturar a área comercial.	Criar estratégia ativa de vendas (Moldes).	<p>Criar estratégia ativa de vendas (Moldes).</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO MKT 7 de 7</p>

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 6 apresenta o Mapa de Desdobramento do Pilar 3 Recursos Humanos e Pilar 4 ESG, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

Figura 6: Mapa de Desdobramento do Pilar 3 Recursos Humanos e Pilar 4. ESG.

**Mapa de Desdobramento – Pilar de RH e ESG**

R H	3. Recursos Humanos	3.1. Revisar documentação de RH		Revisar se toda a documentação de RH está organizada e de acordo com todas as normas trabalhistas.	A organização dos prontuários não segue um padrão, sendo organizados conforme a necessidade de cada caso.	<p>Criar checklist admissão.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO RH 1 de 3</p>
		3.2. Organograma		-	Não existe um organograma que define os setores, cargos e hierarquias da empresa.	<p>Criar um organograma.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO RH 2 de 3</p>
		3.3. Desenhar os processos de RH		Os processos da área de RH não são registrados (etapa por etapa) e acabam variando conforme a situação.	Não existe uma definição padronizada dos processos de RH, que por serem muito complexos podem acabar ocorrendo erros.	<p>Criar mapas de processo de RH.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO RH 3 de 3</p>
E S G	4. ESG	4.1. Meio ambiente	4.1.1. Reciclagem	Analisar se existe alguma oportunidade de melhoria do processo de reciclagem de resíduos na empresa.	A empresa não faz a separação e descarte de resíduos recicláveis x não recicláveis.	<p>Inserir lixeiras recicláveis.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 1 de 6</p>
			4.1.2. Descartáveis	-	A empresa utiliza muitos copos plásticos descartáveis.	<p>Reduzir uso de plástico descartável.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 2 de 6</p>
			4.1.3. Consumo de água	Analisar se existem oportunidades de reduzir o consumo de água na Ysmec.	A estrutura da empresa é antiga e todas as torneiras possuem uma alla vazão, causando desperdício de água.	<p>Reduzir o consumo de água.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 3 de 6</p>
			4.1.4. Reaproveitamento de água	Analisar a possibilidade de reaproveitar água da chuva para ter um impacto ambiental positivo e economizar no consumo de água.	A empresa desperdiça água tratada para atividades como lavagem de chão e descarga sanitária.	<p>Criar um projeto de captação de água da chuva para reuso.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 4 de 6</p>
E S G	4. ESG	4.2. Social	4.2.1. Incentivo à projetos sociais	-	A empresa possui espaço ocioso que pode ser usado para projetos sociais como arrecadar itens de doações para ONGs.	<p>Desenvolver projetos sociais.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 5 de 6</p>
		4.3. Governance	4.3.1. Criar regulamento interno	As normas de conduta da empresa não são totalmente transparentes e as regras estabelecidas pela direção não estão formalizadas em um documento, revisado por um advogado trabalhista.	Não existe um regulamento interno.	<p>Criar um regulamento interno.</p> <p><b>Plano de Ação:</b> IMO ESG 6 de 6</p>

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A seguir exemplos de Mapas de Desdobramento apresentando as Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) identificadas pela Lighthouse Consulting Group (LCG).

A figura 7 apresenta o Mapa de Desdobramento Operações: Programa 5S e Sistema Toyota de produção (STP), processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

Figura 7: Mapa de Desdobramento Operações: Programa 5S e Sistema Toyota de produção (STP) – 7 Desperdícios.

**Mapa de Desdobramento – Pilar de Operações / IMOs identificadas pela própria Consultoria**

Strong Business School		Consultoria Estratégica de Negócios - CEN		Mapa de Desdobramento - MdD	
Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs) - Propostas/geradas pela equipe de trabalho					
Item	Descrição	Desdobramento/Entendimento	Causa raiz	Possíveis soluções/Alternativas	Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO) Conforme Plano de Ação
O P E R A Ç O E S	1.2. Programa 5s	1.2.1. Aperfeiçoar a implementação do Programa 5S	-Como está o Senso de: Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina/Autodisciplina da YSMEC? Por que não estão dando continuidade no 5s? Quantas vezes por mês é realizada a limpeza da fábrica e nos banheiros?	A empresa não está com a fábrica, banheiros e estoque organizados e limpos	Aperfeiçoar implementação do Programa 5S.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO 5s 1 de 2
		1.2.2. Implementar 5S no escritório	Onde mais podemos implementar o 5s? Qual poderá ser o lugar para guardar os papéis de cotação, pedidos, etc?	O escritório possui um grande volume de folhas de papel e falta organização.	Implementar o 5s no escritório.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO 5s 2 de 2
	1.3. Sistema Toyota de Produção - 7 Desperdícios	1.3.1. Identificar e reduzir desperdícios	Existe alguma forma de desperdício na empresa que pode ser eliminada?	-	Identificar e reduzir desperdícios com base no Sistema Toyota de Produção - 7 Desperdícios.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO STP 1 de 1

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

A figura 8 apresenta o Mapa de Desdobramento Estratégia e Financeiro, processo de entendimento dos Desafios/Dores e entrega de soluções nos respectivos Planos de Ação.

Figura 8: Mapa de Desdobramento Estratégia e Financeiro.

**Mapa de Desdobramento – Pilar de Estratégia e Financeiro / IMOs identificadas pela própria Consultoria**

E S T R A T E G I A	6. Estratégia	5.1. Definir missão, visão e valores	Missão: O que a empresa faz em sua essência? Por que ela existe? Visão: Aonde a empresa quer chegar? Quais são as metas e o que pretende fazer/segur para atingir? Valores: O que a empresa é? Quais são seus princípios?	Empresa criada com um propósito que ainda não foi documentado.	Criar missão, visão e valores.	Criar missão, visão e valores.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO EST 1 de 4
		5.2. Análise SWOT	Quais são as forças da empresa? Quais são as oportunidades? Quais são as fraquezas? Quais são as ameaças?	Falta de clareza e entendimento dos fatores internos e externos que afetam a organização.	Realizar a análise SWOT da empresa.	Realizar a análise SWOT da empresa.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO EST 2 de 4
		5.3. Integração com o Parque Tecnológico	O espaço ocioso pode ser usado por outras empresas? Há como aproveitar alguma sinergia com as outras empresas do Parque Tecnológico?	-	Identificar oportunidades de parcerias que possam otimizar o desempenho das empresas na região.	Identificar oportunidades de parcerias que possam otimizar o desempenho das empresas na região.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO EST 3 de 4
		5.4. Desenvolver plano estratégico	Definir os Objetivos da Empresa: Onde quer chegar, o que deseja atingir? Definir as Metas: Passo a passo para alcançar o objetivo	A empresa não tem um plano estratégico.	Criar um plano estratégico.	Criar um plano estratégico.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO EST 4 de 4
F I N A N C E I R O	6. Financeiro	6.1. Analisar os indicadores financeiros	Existe alguma oportunidade de aumentar o lucro/ reduzir custos da empresa?	-	Emitir relatório financeiro	Emitir relatório financeiro  <b>Plano de Ação:</b>  IMO FIN 1 de 3
		6.2. Definir custo fixo	-	Empresa não sabe qual é o custo fixo mensal.	Analisar custos fixos.	Analisar custos fixos.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO FIN 2 de 3
		6.3. Conferir Reconhecimento da Receita	Averiguar se estão realmente faturando de forma correta	-	Analisar a documentação fiscal da empresa.	Analisar a documentação fiscal da empresa.  <b>Plano de Ação:</b>  IMO FIN 3 de 3

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

### 2.1.3. Plano de Ação - 5W2H

Plano de Ação - 5W2H é utilizado na Consultoria como uma ferramenta de gestão que descreve com clareza e objetividade a implementação das Iniciativas de Melhoria Operacional (IMOs), as quais apresentam as soluções dos Desafios/Dores da empresa. A ferramenta tem por objetivo gerenciar prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com eficiência por todos os envolvidos na implementação das IMOs. Tem como função básica definir o que será feito, por que, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. O termo 5W2H<sup>1</sup> deriva do inglês, conforme descrito a seguir.

- ❑ Sigla 5W:
  - What (o que será feito?) / Why (por que será feito?) / Where (onde será feito?) / When (quando será feito?) / Who (por quem será feito?)
- ❑ Sigla 2H:
  - How (como será feito?) / How Much (quanto vai custar?)

Com o objetivo de evidenciar a aplicação da ferramenta Plano de Ação - 5W2H na empresa Leve Sonho Personalizados, a seguir a apresentação de um Plano de Ação para cada Pilar Estratégico.

A figura 9 apresenta como exemplo o Plano de Ação 5W2H do Pilar 1: Operações - Preparar a empresa para a norma ISO 9000/2015 - área Comercial.

Figura 9: Exemplo Plano de Ação 5W2H.

Ferramenta de Gerenciamento – Formulário Análise Crítica						
Pilar estratégico – Operações – IMO ISO-COM 1 de 3						
		<b>Strong Business School</b> Consultoria Estratégica de Negócios - CEN Plano de Ação - 5W2H				
<b>Empresa:</b> Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda.		<b>Equipe de trabalho:</b> Giovani Esperança (Team Leader) / Artur Suzuki / Cauê Silvestre / Guilherme Kohn / Lais Matos / Maria Isabela Fernandes / Rodrigo Rodrigues				
Problema			Iniciativa de Melhoria Operacional (IMO)			
<b>Descrição:</b> A empresa não tem um formulário de análise crítica comercial. Documento necessário para atender a norma ISO 9001:2015.			<b>Descrição:</b> Criar formulário para análise crítica.		<b>Item pilar estratégico:</b> Operações / Comercial	
<b>Consequências/impacto operacional:</b> - Falta de análise comercial, impedindo a análise de capacidade do processo. - Não conformidade com os requisitos da norma ISO 9001/2015.			<b>Resultado mensurável/não mensurável:</b> - Evitar que um trabalho seja fechado sem o mesmo poder ser realizado, devido a falta de capacidade de processo interno. - Conformidade com a ISO 9001/2015.			
<b>O que fazer (What)</b>	<b>Quem (Who)</b>	<b>Quando (When)</b>	<b>Onde (Where)</b>	<b>Porque (Why)</b>	<b>Como (How)</b>	<b>Quanto custa (How much)</b>
Criar o template do formulário de acordo com os requisitos da norma ISO.	Cauê (LCG)	Dia 10/03/2023	Operações	Atender os critérios desejados pela área comercial, conforme exigido pela norma ISO.	Utilizar um modelo pré-estabelecido pela norma ISO. Ver anexo "FOR-CO-01" elaborado pela consultoria LCG.	Sem investimento
Listar todos os critérios de avaliação do documento.	José Vitor (COMERCIAL)	Enviado por e-mail no dia 15/03/2023	Comercial	Saber quais critérios devem estar listados na análise crítica	Pensar nos critérios para análise comercial.	Sem investimento

Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

<sup>1</sup> O método 5W2H surgiu no Japão com a finalidade de planejar atividades com o objetivo de melhorar e otimizar processos.

#### 2.1.4. Análise SWOT<sup>2</sup>

A ferramenta foi utilizada com o objetivo auxiliar na avaliação e compreensão da situação atual da Ysmec. A análise SWOT auxiliou a potencializar o desenvolvimento de melhorias para a empresa, tanto para as forças e fraquezas como ameaças e oportunidades, contribuindo para a tomada de decisão das melhores soluções.

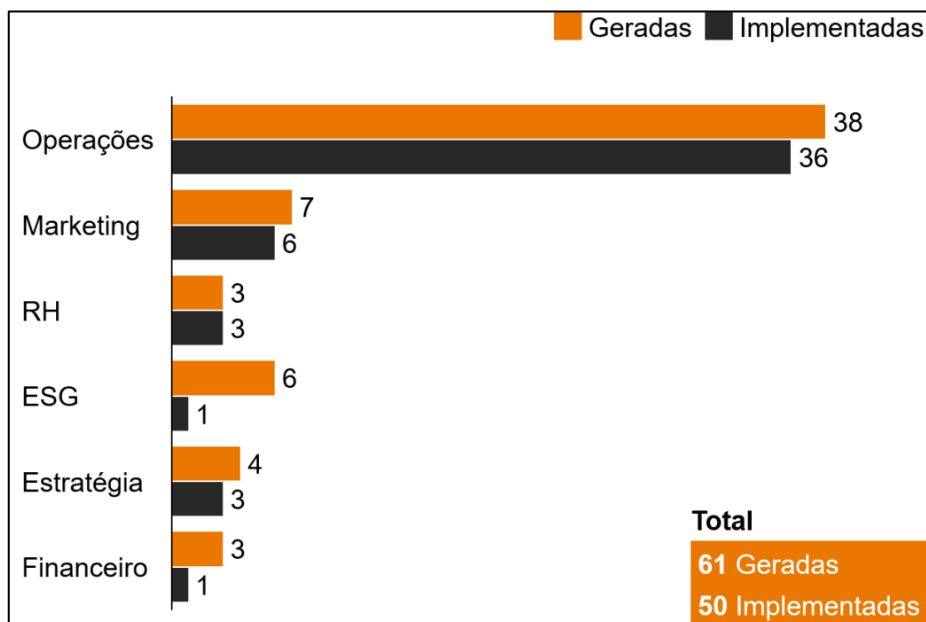
#### 2.1.5. Diagrama de Gantt

Ferramenta utilizada para elaborar o cronograma de atividades denominado na Consultoria de Masterplan. A Consultoria por ser considerado um projeto dentro do semestre letivo, é necessário que as equipes de trabalho elaborem o cronograma de trabalho, com o objetivo de gerenciar a delegação das atividades para os respectivos integrantes da equipe, e gerenciar a realização conforme prazos definidos.

### 3. RESULTADOS

O trabalho desenvolvido pela Lighthouse Consulting Group (LCG) na empresa Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda., apresentou soluções e melhorias para a empresa nas áreas de Operações, Marketing, Estratégia, ESG, Financeiro, Recursos Humanos; conforme os 6 Pilares Estratégicos. Dentro dos 6 Pilares Estratégicos a equipe de trabalho gerou um total de 61 Iniciativas de Melhora Operacional (IMOs), das quais 50 foram implementadas pela Ysmec, conforme figura 10.

Figura 10 – Iniciativas de Melhora Operacional (IMOs) geradas e implementadas.



Fonte: Lighthouse Consulting Group, 2023.

<sup>2</sup> Ferramenta que auxilia no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas e na tomada de decisões. Utilizada no planejamento e avaliação dos fatores internos e externos que podem impactar o negócio das empresas. SWOT significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

A seguir algumas IMOs geradas nos respectivos Pilares Estratégicos, as quais representam soluções para os Desafios/Dores apresentados pela Ysmec.

- ❑ Pilar 1 - Operações:
  - Preparação da empresa para a certificação da norma ISO 9001/2015, áreas:
    - Comercial, Compras, Infraestrutura, Produção, Recursos Humanos.
    - Gestão da Qualidade: Procedimentos internos e Manual da Qualidade.
  - Aperfeiçoamento da implementação do Programa 5S na produção e implementação nas áreas administrativas.
  - Implementação do Sistema Toyota de Produção (STP) - 7 Desperdícios.
- ❑ Pilar 2 - Marketing:
  - Revitalização do logotipo.
  - Elaboração de nova apresentação institucional.
  - Criação de site.
  - Mapeamento do público-alvo.
  - Mapeamento dos concorrentes.
  - Elaboração da estratégia ativa de vendas.
- ❑ Pilar 3 - Estratégia:
  - Definição e implementação da Missão, Visão e Valores.
  - Elaboração da análise SWOT.
  - Integração com o Parque Tecnológico.
  - Elaboração do Plano Estratégico.
- ❑ Pilar 4 - ESG: Environmental, Social and Governance (Sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança Corporativa).
  - Elaboração da Cartilha ESG.
  - Meio Ambiente (Environmental):
    - Reciclagem
    - Reduzir consumo de descartáveis
    - Reduzir consumo de água.
    - Reaproveitamento de água.
  - Social (Social):
    - Desenvolvimento de projetos sociais.
  - Governança Corporativa (Governance):
    - Criação de regulamento interno.
- ❑ Pilar 5 - Financeiro: referente à necessidade de analisar os indicadores financeiros.
- ❑ Pilar 6 - Recursos Humanos (RH):
  - Revisão da documentação de RH.
  - Criação do organograma.
  - Desenho dos processos de RH.

Em termos práticos para a empresa, após o fim do período de consultoria a Ysmec apresentou um crescimento de 150%, passando de um para três clientes atendidos e de 8 para 18 colaboradores.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A seriedade na condução dos trabalhos com entregas assertivas para os Desafios/Dores apresentados pelas empresas, gerou uma relação de confiança e parceria junto as empresas. Nesta jornada da disciplina, de 2016 a 2023, foram trabalhadas cerca de cinquenta e cinco empresas e possui um pipeline de empresas para 2024.

A Consultoria Estratégica de Negócios obteve reconhecimento pela metodologia inovadora aplicada, o que resultou na obtenção de alguns prêmios. Recebeu em 2021 Menção Honrosa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Prêmio Top Educacional Professor Mário Palmério - 24ª edição. Prêmio Distinção 2022 Metodologia de Ensino Inovadora recebido da ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. A Consultoria foi agraciada pela Prefeitura de Santo André - São Paulo, Secretaria de Desenvolvimento e Geração de Emprego, com o Prêmio Inovação nos anos de 2016 a 2023.

O trabalho desenvolvido pela consultoria Lighthouse Consulting Group (LCG) para a Ysmec Manutenção de Máquinas Ltda. teve como objetivo analisar e propor soluções para os Desafios/Dores apresentados pela empresa. A equipe estruturou os Desafios/Dores em seis Pilares Estratégicos apresentados na figura 1.

Durante o semestre a equipe de trabalho realizou onze reuniões online com toda a equipe e cinco visitas presenciais à sede da empresa. Na visão da equipe, a dedicação e organização de todos para com a consultoria, foram fatores determinantes para entregar um trabalho de excelência para a Ysmec.

O trabalho realizado pela Strong Business School em parceria com o Parque Tecnológico de Santo André na empresa Ysmec, dentro do modelo Tríplice Hélice – Universidade/Governo/Empresa; foi matéria do programa Pequenas Empresas Grandes Negócios da Rede Globo. O programa foi exibido em 13/08/2023.

A seguir link da matéria:

<https://g1.globo.com/empreendedorismo/pegn/noticia/2023/08/13/parcerias-entre-universidades-poder-publico-e-empresas-impulsionam-inovacao-no-setor-industrial.ghtml>

## 7. Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2015. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. PR 2030. Rio de Janeiro, 2022.

BORNIA, Antônio César Bonina. Análise Gerencial de Custos. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

BRIGHAM, E. Fundamentos da moderna administração financeira. São Paulo: Campos, 1999.

CANTO, Eduardo Leite do. Plástico: bem supérfluo ou mal necessário? São Paulo: Moderna, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FALCONI, Vicente. TQC – Controle Total da Qualidade, 2.ed . Minas Gerais: INDG, 2004.

GITMAN, L.J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARION, J.C.. Análise das demonstrações contábeis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK,V. A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. FGV/USP. 2003, p. 3.

OLIVEIRA, S. T. Ferramentas para aprimoramento da qualidade. 2.ed. São Paulo: Pioneira,1996.

RAMOS, Fernando H. Empreendedores. Histórias de Sucesso. São Paulo: Saraiva, 2005.

SHIMP, Terence A. Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TOLEDO, F. de. Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1986.

WHEELER, Alina. Design de identidade da marca. Porto Alegre: Bookman, 2008.