

2023

# PROJETO INTEGRADO



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**  
BENEFÍCIOS DA LEI DO BEM RELACIONADOS À  
INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
**CASA MAIERU**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP  
NOVEMBRO 2023

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL  
BENEFÍCIOS DA LEI DO BEM RELACIONADOS À  
INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
CASA MAIERU**

MÓDULO DE TÓPICOS ESPECIAIS

Administração Pública – Profª. Carolina Teixeira Ferreira

Gestão de Investimentos e Riscos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Tecnologia da Informação e Business Intelligence – Profª. Mariângela M. Santos

Tópicos Especiais em Administração – Prof. Marcelo Alexandre Correia da Silva

Projeto de Tópicos Especiais – Profª. Renata Elizabeth de Alencar Marcondes

Estudantes:

Eduardo Ananias da Silva, RA 20001242

Gustavo de Paula Rissardi, RA 20000101

João Octávio Batista Xavier, RA 20000214

Marcus Vinícius Peres de Carvalho, RA 20000952

Miguel Augusto Dringoli Silva, RA 20001258

Vitor Alexsander Linos, RA 20001458

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	8
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	8
3.1.1 INTRODUÇÃO	8
3.1.2 REQUISITOS E BENEFÍCIOS	9
3.1.3 SOLICITAÇÃO DOS BENEFÍCIOS E COMPROVAÇÃO DAS ATIVIDADES	11
3.1.4 ATIVIDADES DE PD&I	15
3.1.5 EXEMPLOS DE PD&I NA PRÁTICA	17
3.2 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	18
3.2.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	20
3.2.2 MATRIZ DE RISCO	23
3.2.3 LEI DO BEM	28
3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E BUSINESS INTELLIGENCE	32
3.3.1 DASHBOARD	33
3.3.2 ANALISANDO O DASHBOARD	34
3.4 TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO	37
3.4.1 AVALIANDO AS APTIDÕES DA EMPRESA	37
3.4.2 VERIFICAÇÃO DE INICIATIVAS DE PD&I PARA UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA LEI DO BEM.	38
3.4.3 DIAGNÓSTICO DO ESTÁGIO DA EMPRESA E ADEQUAÇÕES	39
3.5 CONTEÚDO FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	39
3.5.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	39
3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	42
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44

# 1 INTRODUÇÃO

Para alcançar bons resultados no mercado e garantir uma boa posição frente a sua concorrência, as empresas atualmente têm optado por investir cada vez mais na modernização e ferramentas internas, que facilitem o trabalho dos seus colaboradores. Para isso, um grande fator que pode auxiliar as organizações, está relacionado ao governo e a posição de suas leis e incentivos, que muitas vezes podem ser intrusivas, desanimando os empresários. Dessa forma, para ajudar a alavancar ainda mais as empresas, criando um novo ciclo de crescimento através do incentivo à inovação vem auxiliando através da diminuição de impostos.

Logo, este trabalho do Projeto de Extensão (PE), associado ao oitavo módulo do curso de Administração, tem como finalidade desenvolver um projeto de consultoria para a empresa Casa Maieru, demonstrando como ela pode então ganhar vantagem competitiva através dos benefícios que são oferecidos pela Lei do Bem nº 11.196/2005 que, por sua vez, nada mais é do que um incentivo do governo criado para as empresas que investem em PD&I e possuem o regime de tributação do Lucro Real.

Com isso, o presente projeto entregará à organização, um manual mostrando o passo a passo para aderir os benefícios da Lei do Bem, bem como exemplos de sucesso, análises e projeções realizadas para observação da empresa, através das unidades de estudo do semestre. Esses estudos, por sua vez, serão realizados da seguinte forma:

- Administração Pública: Fornecendo um guia completo, informando o conceito, os requisitos necessários para aderir, e os tipos de pesquisas, além dos benefícios que receberão e com isso, a prestação de contas ao final do prazo para validar o benefício, exemplificando para melhor entendimento;
- Gestão de investimentos e riscos: Com orientações sobre o gerenciamento dos riscos, através da matriz de riscos, culminando em uma análise e demonstração do retorno sobre o investimento em pesquisas atrelado aos incentivos recebidos com a Lei do Bem, com o auxílio tecnológico da próxima unidade de estudos;
- Tecnologia da Informação e Business Intelligence: Possibilitando através dos meios tecnológicos a análise da aplicação da Lei do Bem, de forma que fique simples o entendimento através de uma boa organização dos dados mostrando de forma clara e organizada, a importância da utilização de um Dashboard;

- Tópicos Especiais em Administração: Por fim, aqui será avaliado se a empresa estudada ao longo deste projeto, se enquadra nos incentivos da Lei do Bem. Para isso, será avaliado qual projeto de pesquisa que ela elabora e verificado se a questão da inventividade está presente dentro das pesquisas da organização.

Dessa forma, no decorrer do projeto, será possível, portanto, entender e se familiarizar com a Lei do Bem, e também analisar a viabilidade da empresa foco de estudo deste projeto, aderir a esse incentivo criado pelo governo e se, no final das contas, realmente será compensatório os esforços relacionados aos resultados provenientes do estudo projetado.

## **2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Para este projeto, foi escolhida a empresa Casa Maieru, que possui a razão social Felipe Perri Maieru, situada atualmente na Rua 13 de Maio, Nº 191, no centro da cidade de Tapiratiba, CEP 13.760-000, localizada no interior do estado de São Paulo. Dessa forma, sabe-se que atualmente a empresa está matriculada no CNPJ 06.279.524/0001-40.

Criada em 28 de Abril de 2004, ela é uma MATRIZ do tipo Empresário (Individual), ligada ao regime de tributação do Lucro Real. É uma empresa conceituada na cidade de Tapiratiba e região, tendo grande representatividade, principalmente voltado a clientes.

Entre as atividades em que realiza no seu dia a dia, está a venda de vários tipos de materiais para a construção como quando relacionado aos materiais elétricos, hidráulicos, tintas, ferragens, revestimentos cerâmicos, iluminação, ferramentas, eletrodoméstico, podendo retirar os produtos na loja, ou até mesmo, entregar no endereço do cliente. Sendo assim, ela está atrelada ao CNAE, de acordo com a Classificação Nacional do IBGE nas classes e subclasses, de número 47.44-0-99 - Comércio varejista de materiais de construção em geral.

## **3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

### **3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Nessa parte, a equipe precisa **elaborar o Guia da Lei do Bem** – Lei Federal nº 11.196/2005, voltado para empresas que possuem interesse nos incentivos fiscais previstos.

#### **3.1.1 INTRODUÇÃO**

Começando pelo que de fato se trata a Lei do Bem, oficialmente identificada como Lei nº 11.196/2005, é uma legislação brasileira que visa incentivar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico e científico no país. Ela pode ser consultada na íntegra na área de legislação do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Entende-se que a Lei do Bem tem como conceito fundamental estimular a inovação e o avanço tecnológico no Brasil, promovendo o investimento em atividades de pesquisa e desenvolvimento (PD&I), essas atividades dizem respeito a novos processos de fabricação, concepção de novos produtos, ou funcionalidade e características ao produto ou serviço ofertado que sejam inovadoras, mudanças essas que trazem um relevante ganho de qualidade e ou produtividade, assim trazendo inovação e desenvolvimento para as empresas. Essa legislação oferece incentivos fiscais às empresas que investem em PD&I, permitindo-lhes deduzir do imposto de renda um percentual das despesas dessas atividades.

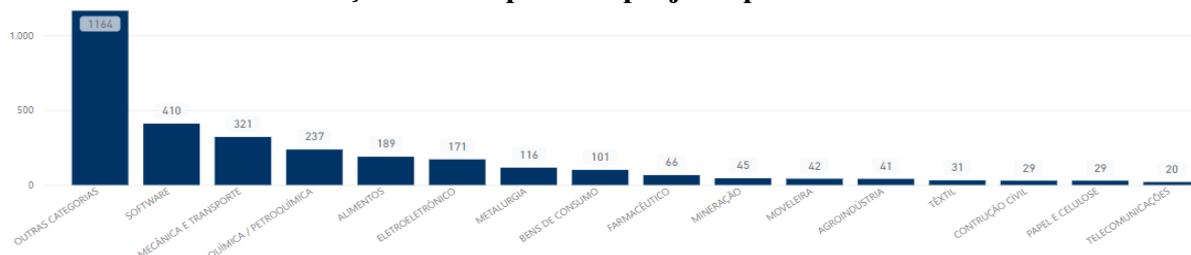
Essa legislação principalmente oferece incentivos fiscais às empresas que investem em PD&I, permitindo-lhes deduzir do imposto de renda um percentual das despesas dessas atividades. Ou seja, a empresa pode reduzir o valor de seu lucro líquido, que nada mais é do que a quantia equivalente ao de dinheiro que sobra depois de pagar todas as despesas, para calcular quanto deve pagar de impostos.

Os investimentos em PD&I podem ser em coisas como despesas operacionais (que são os gastos necessários para manter o negócio funcionando), pagamento por projetos de pesquisa e desenvolvimento feitos com universidades, instituições de pesquisa ou inventores independentes, e também ao transferir dinheiro para microempresas e empresas de pequeno porte que estão fazendo pesquisa tecnológica e inovação.

Quando a empresa faz esses investimentos, ela pode subtrair esse valor do lucro, o que significa que ela terá que pagar menos impostos sobre o dinheiro que ganhou. Isso ajuda a incentivar as empresas a investirem em novas tecnologias e inovação.

Um ponto importante a ressaltar é que qualquer ramo pode buscar esse benefício, de acordo com dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), há vários setores que são adeptos a essa legislação. Abaixo está um gráfico com as empresas adeptas por setor:

**GRÁFICO 3.1 - Distribuição das Empresas e projetos por Setor.**



O setor "Outras Categorias" representa as áreas de saúde, educação, financeiro, seguros entre outras áreas não agrupadas.

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Em suma, a Lei do Bem instiga as empresas a investirem em projetos de pesquisa e desenvolvimento, algo que, inegavelmente, contribui para que haja criação de novos produtos, serviços e tecnologias. Dessa forma, isso não apenas impulsiona a inovação, mas também fortalece a competitividade das empresas brasileiras no cenário global, além de também contribuir para a criação de novos empregos e, assim, fomentar o mercado de trabalho.

### 3.1.2 REQUISITOS E BENEFÍCIOS

A lei do bem tem como principal objetivo desenvolver atividades de PD&I nas empresas do Brasil, que envolve todos os setores da economia visando o desenvolvimento da capacidade técnico- produtiva e o aumento do valor agregado da produção de bens e serviços.

Essa ferramenta pode ser uma oportunidade para todas as empresas do Brasil, independente da origem de capital, área de atuação ou sua localização, desde que siga o Lucro Real.

Contudo, é necessário que a empresa siga alguns requisitos que vão além de apenas seguir com o regime tributário de lucro real, é essencial que a empresa tenha:

- As certidões negativas de Débitos que são documentos que atestam a regularidade fiscal da empresa, indicando a ausência de pendências junto à Receita Federal, tendo em vista que é preciso sempre mantê-las atualizadas para que seja possível obter os benefícios fiscais.

Uma empresa pode possuir uma Certidão Negativa de Débito Positiva com efeito negativo, que pode significar que possui processos administrativos voltados ao pagamento de obrigações fiscais. Logo, as certidões são válidas por 180 dias após a emissão e garantir a regularidade fiscal requer, no mínimo, duas CNDs dentro do ano de apuração do benefício.

- Atenção ao ano calendário em que o dispêndio tenha ocorrido: Uma vez que não é permitida a utilização de créditos sobre dispêndios de anos calendários anteriores ou futuros à data base em que se está utilizando o benefício.

Essas despesas precisam estar relacionadas às atividades específicas que se enquadram nos critérios definidos pela legislação, devendo a empresa documentar todas as atividades de PD&I realizadas, incluindo registros de pesquisa, experimentação, testes e validação.

- Vale ressaltar que, mesmo que os dispêndios, sejam considerados no ano-base, o projeto em si não precisa necessariamente ter sido iniciado ou concluído no mesmo período. Isso é importante porque muitos projetos de pesquisa e desenvolvimento podem se estender por períodos mais longos.
- A empresa deve controlar, registrar e viabilizar a verificação dos dispêndios (tais como despesas com pessoal, materiais, equipamentos, serviços de consultoria, entre outros) é importante demonstrar os investimentos realizados em PD&I e utilizar os benefícios fiscais previstos na Lei do Bem. Dessa forma, torna-se essencial a transparência e comprovação da contabilização dessas despesas, observando as normas contábeis e fiscais vigentes.

Assim, é necessário que as despesas de projetos estejam ligadas às contas contábeis específicas, em conformidade com as diretrizes na legislação da Lei do Bem. Isso permitirá o rastreamento desses gastos e facilitará futuras auditorias e avaliações por parte do MCTI.

- Guardar documentos relacionados aos dispêndios: É importante manter a guarda dos documentos fiscais que consolidam os dispêndios tais como: notas fiscais, recibos, contratos e comprovantes de pagamento, a fim de comprovar os valores investidos em suas atividades de PD&I.

Em torno de todos os benefícios que as empresas podem obter, podemos destacar alguns que são concedidos pelos art 17; 18; 19; 19-A; 20; 21 que diz que a pessoa jurídica poderá usufruir do benefício fiscal da dedução, para efeito de apuração do lucro líquido, de valor que são referente a dispêndios com PD&I, classificáveis como despesas operacionais pela legislação do IRPJ ou como pagamento na forma prevista no inciso dois do art que se trata dos pagamentos feitos a título de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) ao pessoal

envolvido no projeto de inovação tecnológica são considerados despesas operacionais e dedutíveis da apuração do lucro líquido.

Seguindo o art 19 dentre os benefícios fiscais que a empresa pode ter, entende-se que as deduções da soma dos dispêndios de custeio nas atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I no cálculo do IRPJ e CSLL, prosseguem de acordo com os percentuais:

- Até 60%, via exclusão;
- Mais 10%, na contratação de pesquisadores para PD&I (Incremento inferior a 5%);
- Mais 20%, na contratação de pesquisadores para PD&I (Incremento superior a 5%); e
- Mais até 20%, nos casos de patente concedida ou registro de cultivar.
- Redução de 50% do IPI na aquisição de bens destinados à PD&I;
- Depreciação Acelerada Integral de bens novos destinados à PD&I;
- Amortização Acelerada de bens intangíveis destinados à PD&I; e
- Redução a zero da alíquota do Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), assim como também nas remessas de recursos financeiros para o exterior destinadas ao registro e, por fim, a manutenção de marcas, patentes e cultivares.

Portanto, se as empresas seguirem todos os procedimentos elas estarão assim aptas a prosseguir com o projeto e, por sua vez, receber todos os incentivos fiscais que são oferecidos pela Lei do Bem, de forma a promovido a inovação e desenvolvimento em sua organização.

### **3.1.3 SOLICITAÇÃO DOS BENEFÍCIOS E COMPROVAÇÃO DAS ATIVIDADES**

Após ter entendido quais são os requisitos e benefícios oferecidos pela Lei do Bem, abaixo será apresentado como o empresário ou representante legal da empresa poderá solicitar esses auxílios e então comprovar as suas atividades de PD&I.

#### **- Como solicitar os benefícios;**

As empresas que estiverem dentro dos requisitos para a utilização da lei do bem devem no ano seguinte aos gastos com PD&I, prestar contas ao Ministério da Ciência e Tecnologia, através de um formulário disponível no site <<https://forms.mctic.gov.br/>>, assim como para a Receita Federal pela escrituração contábil e fiscal. Para o preenchimento desse formulário, o primeiro acesso deve ser feito por um representante legal da empresa que poderá também designar outros usuários para ter acesso ao sistema após a confirmação de dados.

O responsável por preencher o formulário deve ser o gestor do projeto de PD&I ou uma pessoa que foi indicada por ele e que tenha o conhecimento do projeto e que seja apta a

preencher as informações necessárias sobre as atividades de PD&I. Logo, para que seja feito o preenchimento do restante das informações ele pode solicitar auxílio a responsáveis por outras áreas necessárias para o preenchimento, dependendo da própria organização da empresa.

**- Como comprovar as atividades de PD&I para concessão dos benefícios;**

Para desfrutar dos benefícios da Lei do Bem, não é necessário a pré-aprovação do MCTI, porém, é necessário que haja uma boa comprovação das atividades de PD&I utilizando relatórios técnicos, registro de horas trabalhadas e outras atividades que foram realizadas durante o período em que foi trabalhado para a execução desse projeto em especial.

Com base nisso, será analisado se o projeto será aprovado de forma integral ou parcial, ou se não será aprovado, cabendo à empresa estornar os benefícios e entrar com recurso em até 30 dias caso deseje. No que diz respeito à parte relacionada ao projeto, ela será analisada pelo MCTI, enquanto que as despesas, por sua vez, serão analisadas pela Receita Federal.

Dessa forma, para comprovação das atividades, é necessário entregar em ambiente digital ao MCTI o projeto de PD&I de cada projeto beneficiado e que, por sua vez, apresente obrigatoriamente riscos, esforços e desafios tecnológicos para sua execução, como à exemplo:

- Desenvolvimento de Novos Produtos: Projetos que visam criar produtos inovadores e tecnologicamente avançados que podem enfrentar incertezas do mercado e do cliente;
- Pesquisa Fundamental: Projetos que buscam avançar no conhecimento científico em uma área específica podem envolver a exploração de conceitos também desconhecidos o que pode ser arriscados em termos de resultado e aqueles associados a viabilidade;
- Desenvolvimento de Tecnologia de Ponta: Projetos que se concentram na elaboração de tecnologias de ponta, como inteligência artificial, nanotecnologia e biotecnologia, podem enfrentar desafios significativos devido a complexidade existente nessas áreas;
- Inovação de Processos: Projetos que buscam melhorar processos existentes ou criar novos processos eficientes podem enfrentar dificuldades na implementação e adoção;
- Pesquisas em Setores Emergentes: Projetos que exploram setores emergentes, como a energia renovável, mobilidade elétrica ou até a saúde digital, podem também enfrentar algumas incertezas regulatórias, tecnológicas e também, em alguns casos, de mercado.

Sendo assim, para a relação e comprovação desses projetos é necessário que seja realizado um detalhamento de cada um deles, bem como a metodologia de pesquisa utilizada, seja ela voltada a pesquisa básica dirigida, aplicada, desenvolvimento experimental, inovação tecnológica, tecnologia industrial básica ou também serviços de apoio técnico. Já as despesas podem ser financeiras, depreciação e alocação de pessoal para sua devida realização.

O envio do projeto para confirmação é realizado pelo próprio site do MCTI, através do link <<https://forms.mctic.gov.br/>>, que será redirecionado diretamente para a página de Login, como na imagem ao final do tópico, onde, caso seja o primeiro acesso, deverá ser realizado por um representante legal da empresa, para que haja a confirmação dos dados, como o nome completo do usuário, número do CPF, e-mail e senha utilizada no cadastro.

Após isso, será enviado uma mensagem de confirmação no e-mail informado no cadastro e, após ter visualizado e clicado no link presente no texto da mensagem, o usuário será redirecionado para a página do FORMS, onde deverá ser feito o login com o nome e senha cadastrados pelo representante da empresa, bem como mostrado na figura abaixo.

**FIGURA 3.1 - Tela de Login para acesso da plataforma do MCTI**



Fonte: Adaptado de MCTI.

Após ter acesso a plataforma, para poder se conectar ao FormP&D, o representante da empresa deverá se cadastrar no “Capítulo III - Lei do Bem” e, para isso, ao fazer o login, conforme foi explicado no parágrafo anterior, o usuário deverá clicar em:

1. Acesso ao Sistema; e
2. Solicitação de Acesso.

Feito isso, ele será redirecionado para uma outra aba onde deverá solicitar um novo acesso, e então deverá buscar pelo campo “Tema”, onde ele irá selecionar a opção “Capítulo III - Lei do Bem”. Após ter preenchido todas as informações exigidas pelo site relacionadas as

abas (1) Tipo de Acesso; (2) Dados da Pessoa Física e (3) Dados da Pessoa Jurídica, o usuário poderá preencher o FormP&D e cadastrar outros usuários para acessar a plataforma.

Essa funcionalidade, por sua vez, é de caráter opcional, sendo que o representante da empresa é o responsável por avaliar se é necessário que outros funcionários tenham acesso às informações contidas no site. Caso o usuário manifeste interesse em fazer o cadastro de algum colaborador, este, por sua vez, poderá preencher com as suas respectivas partes, como o gestor de projetos, que deverá apresentar os detalhes técnicos das atividades executadas no projeto. Além disso, o gestor da empresa poderá revogar o acesso dos usuários se necessário.

Por fim, para preencher o FormP&D, é necessário que o representante da empresa vá até o menu principal e procure pela opção “Administração de Formulários” e, logo em seguida, clique na opção “Consultar Formulário Disponível”. Ao clicar nessa opção, irá abrir uma aba onde, embaixo do título “Ações”, o usuário deverá selecionar a opção “Preencher” ou o ícone de lápis. Em seguida, irá abrir a aba com o nome, “Preenchimento de Formulário”, onde o usuário deverá preencher com as informações da empresa que serão exigidas pelo site. Dessa forma, após ter preenchido o formulário, clicar em salvar e finalizar a tarefa, o usuário poderá também visualizar as informações que foram dispostas na plataforma, da mesma forma como, se necessário, editá-las, caso alguma esteja inconsistente com a verdadeira realidade.

#### **- Prazos para solicitar os benefícios.**

De acordo com a Portaria MCTI nº 6.536, de 09 de novembro de 2022, as empresas que realizam atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovação tecnológica têm até às 23h59min do último dia útil do mês de julho do ano seguinte ao ano-calendário em que foram realizadas as despesas com PD&I para apresentar sua declaração de utilização dos benefícios fiscais da Lei do Bem.

Porém é necessário estar sempre atento às legislações referentes aos prazos e os procedimentos, pois na hipótese de necessidade justificada, o prazo estabelecido poderá ser alterado por ato do Secretário de Empreendedorismo e Inovação, dessa forma pode-se alterar ao longo de determinado ano fiscal, como por exemplo, exclusivamente para as informações referentes ao ano-base 2022, o prazo final para apresentação do Formulário Eletrônico denominado FORMP&D, ao MCTI, foi prorrogado para o dia 31 de setembro de 2023, conforme descrito na Portaria SEXEC/MCTI Nº 7269, de 27 de julho de 2023.

Vale ressaltar que durante o prazo prescrito na legislação vigente, as empresas podem alterar ou retificar as informações já enviadas, bem como anexar eletronicamente no próprio formulário informações complementares. Trata-se de um cumprimento legal para atendimento da Lei do Bem, a entrega dos documentos dentro do prazo e no formato eletrônico, caso

contrário não é aceito as informações enviadas, nem mesmo se justificadas, como um eventual erro de transmissão/recepção de dados não atribuídos a falhas do sistema disponibilizado.

Após feito todo o procedimento de envio de documentos, por meio do formulário e dentro do prazo, o resultado, decisão e análise das informações pode ser objeto de contestação pelo interessado, no prazo de 30 dias. Logo, após ser dada a decisão sobre a contestação caberá recurso administrativo no prazo de 10 dias, ambos contados a partir da data da ciência.

### **3.1.4 ATIVIDADES DE PD&I**

Os incentivos fiscais à PD&I foram instituídos para estimular investimentos privados em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, quer na concepção de novos produtos, como no processo de fabricação, bem como na agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique em melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou de produtividade, resultando em maior competitividade no mercado. Os benefícios visam estimular a fase de maior incerteza quanto à obtenção de resultados econômicos e financeiros pelas empresas no processo de criação e testes de novos produtos, processos ou aperfeiçoamento dos mesmos (risco tecnológico).

Aplicam-se às pessoas jurídicas com regularidade fiscal, sob regime de tributação do Lucro Real, que desenvolvam atividades de pesquisa e de inovação tecnológica. Não são computados para fins de utilização dos incentivos os montantes alocados como recursos não reembolsáveis (Subvenção Econômica, por exemplo). As atividades de P&D não precisam se relacionar necessariamente à atividade fim da empresa, bastando estejam classificadas como:

#### **- Pesquisa Básica Dirigida**

O Decreto nº 5.798, de 2006, que regulamenta a Lei do Bem, traz, em seu artigo 2º uma definição sobre a pesquisa básica dirigida: “Pesquisa básica dirigida - os trabalhos executados com o objetivo de adquirir conhecimentos quanto à compreensão de novos fenômenos, com vistas ao desenvolvimento de produtos, processos ou sistemas inovadores”.

Nessa modalidade de pesquisa, os trabalhos são executados com o objetivo de adquirir conhecimentos quanto à compreensão de novos fenômenos, com vistas ao desenvolvimento de produtos, processos ou sistemas inovadores.

#### **- Pesquisa Aplicada**

O Decreto nº 5.798, de 2006, que regulamenta a Lei do Bem, traz, em seu artigo 2º, uma definição sobre a pesquisa aplicada: “Pesquisa aplicada - os trabalhos executados com o

objetivo de adquirir novos conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas”

Os trabalhos dessa modalidade possuem o objetivo de adquirir novos conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos ou até sistemas.

#### **- Desenvolvimento Experimental**

O Decreto nº 5.798, de 2006, que regulamenta a Lei do Bem, traz, em seu artigo 2º, sobre a desenvolvimento experimental: “Desenvolvimento experimental - os trabalhos sistemáticos delineados a partir de conhecimentos pré-existentes, visando a comprovação ou demonstração da viabilidade técnica ou funcional de novos produtos, processos, sistemas e serviços ou, ainda, um evidente aperfeiçoamento dos já produzidos ou estabelecidos”

Nessa modalidade os trabalhos sistemáticos são delineados a partir de conhecimentos pré-existentes, visando a comprovação ou demonstração da viabilidade técnica ou funcional de novos produtos, processos, sistemas e serviços ou, ainda, um evidente aperfeiçoamento dos já produzidos ou estabelecidos.

#### **- Inovação Tecnológica**

Realização de pesquisas para obtenção de novos processos de produção ou de novos produtos, bem como o desenvolvimento de melhorias incrementais a processos e produtos já existentes. As empresas usam essa ferramenta para ter posições competitivas no mercado.

#### **- Tecnologia Industrial Básica**

O Decreto nº 5.798, de 2006, que regulamenta a Lei do Bem, traz, em seu artigo 2º, uma definição sobre a Tecnologia industrial básica: “Tecnologia industrial básica - aquelas tais como a aferição e calibração de máquinas e equipamentos, o projeto e a confecção de instrumentos de medida específicos, a certificação de conformidade, inclusive os ensaios correspondentes, a normalização ou a documentação técnica gerada e o patenteamento do produto ou processo desenvolvido” A Tecnologia Industrial Básica (TIB) compreende as funções de metrologia, normalização, regulamentação técnica e avaliação da conformidade. A essas funções básicas agregam-se, ainda, a informação tecnológica, as tecnologias de gestão e a propriedade intelectual, denominadas serviços de infraestrutura tecnológica.

#### **- Serviços de Apoio Técnico**

O Decreto nº 5.798, de 2006, que regulamenta a Lei do Bem, traz, em seu artigo 2º uma definição sobre serviços de apoio técnico: “Serviços de apoio técnico - são aqueles indispensáveis à implantação e à manutenção das instalações ou dos equipamentos destinados, exclusivamente, à execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento ou inovação tecnológica, bem como à capacitação dos recursos humanos a eles dedicados”.

Ainda é possível que uma empresa de grande porte que tenha projetos de P&D e contrate uma instituição científica para realizá-lo (previsto no artigo 17 da Lei do Bem).

Por outro lado, quando uma instituição científica tem um projeto de pesquisa e desenvolvimento que pode ser de interesse de alguma empresa, também é concedida a possibilidade de financiar o projeto da instituição (essa opção está prevista no artigo 19-4 da lei do bem). Conforme prevê a Lei, na primeira situação o empreendimento deve ser cadastrado no MCTI. Já no segundo caso, o projeto será submetido pela empresa conforme determina a chamada pública do MEC e após, deve realizar a parceria com a empresa privada.

### **3.1.5 EXEMPLOS DE PD&I NA PRÁTICA**

A Embraer é uma empresa aeroespacial de grande alcance internacional, situada no Brasil. Ela tem atuação nos setores de Aviação Comercial e Executiva, Defesa & Segurança e Aviação Agrícola. A organização tem a capacidade de projetar, desenvolver, fabricar e vender aeronaves e sistemas, além de oferecer serviços e suporte aos clientes no pós-vendas.

Objetivo: O desenvolvimento experimental de uma nova aeronave capaz de oferecer uma melhor eficiência no consumo de combustível, reduzindo as emissões de gases poluentes e melhorando a performance e o conforto para os passageiros.

Atividades de PD&I: Investimentos em pesquisas aerodinâmicas para otimizar a forma da aeronave e minimizar o arrasto e o desenvolvimento de novos motores mais eficientes e com menor impacto ambiental, integrando sistemas avançados de navegação e controle, e utilizando materiais mais leves e resistentes para reduzir o peso da aeronave e fazendo testes extensivos em túneis de vento e simulações computacionais para aprimorar o design.

Resultados: O jato E190-E2 foi mais eficiente em termos de combustível em comparação com modelos anteriores, reduzindo significativamente os custos operacionais para as companhias aéreas, além disso, a aeronave é mais silenciosa e emite menos poluentes, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e oferecendo maior alcance e capacidade de passageiros, ampliando as oportunidades de mercado para a Embraer, gerando assim um melhor desempenho operacional e redução na emissão de poluentes. Este exemplo ilustra como a Embraer a PD&I para desenvolver aeronaves avançadas que atendem às necessidades do mercado global e promovem a eficiência e a sustentabilidade na indústria da aviação.

**FIGURA 3.2 - Exemplo de aplicação na empresa Casa Maieru**

	Sem a Lei do Bem	Com a Lei do Bem (P. A)	Com a Lei do Bem (P. B)
Dispêndios com P&D		R\$ 133.000,00	R\$ 483.000,00
Lucro da empresa	R\$ 7.000.000,00	R\$ 7.000.000,00	R\$ 7.000.000,00
Exclusão 60% gastos P&D	R\$ -	R\$ 79.800,00	R\$ 289.800,00
Base de Cálculo dos impostos	R\$ 7.000.000,00	R\$ 6.920.200,00	R\$ 6.710.200,00
Impostos (IRPJ E CSLL) 34%	R\$ 2.380.000,00	R\$ 2.352.868,00	R\$ 2.281.468,00
Lucro depois do imposto	R\$ 4.620.000,00	R\$ 4.647.132,00	R\$ 4.718.532,00
Benefício fiscal	R\$ -	R\$ 27.132,00	R\$ 71.400,00

Fonte: Adaptado pelos autores

A tabela acima, demonstra a diferença entre o Lucro Líquido da empresa estudada neste projeto, sem a Lei do Bem e com aplicações em projetos para se beneficiar da Lei do Bem. Os dados utilizados são fictícios, sendo o lucro estimado com base no faturamento de empresas de Lucro Real e os gastos com P&D, também são projeções criadas pela equipe de acordo com as propostas, A e B, que serão explicadas nos próximos tópicos.

### 3.2 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

O gerenciamento de riscos em investimento retrata uma prática de vital importância, principalmente, no âmbito dos negócios, desempenhando um papel crucial na proteção do capital investido, na otimização dos retornos financeiros para as empresas e na preparação dos investidores para lidar com as inerentes incertezas e desafios que permeiam o mercado.

Por isso, sabe-se que por natureza, a atividade de investir está associada a um conjunto de variáveis e fatores que podem afetar significativamente o desempenho dos investimentos, tornando o gerenciamento de riscos uma disciplina essencial para a tomada de decisões informadas e, assim, a busca de resultados mais consistentes uma vez que, conforme apontado pela autora Lacerda (2020, p. 15), “o risco é um evento incerto que, em caso de ocorrência, pode trazer resultados positivos ou negativos aos objetivos de um projeto”.

Dessa forma, a gestão de riscos nos investimentos implica na identificação, análise e avaliação das ameaças que são capazes de comprometer o desempenho dos ativos financeiros. Estas ameaças, por sua vez, podem se manifestar de diversas formas, tais como a volatilidade de mercado, mudanças nas taxas de juros, flutuações cambiais, crises econômicas, eventos políticos e dentre outros fatores macroeconômicos.

Uma vez identificadas, elas são cuidadosamente avaliadas em termos de probabilidade e impacto, permitindo assim uma classificação e priorização adequada para que estratégias de mitigação possam ser desenvolvidas e implementadas. Em outras palavras, o gerenciamento de riscos sobre os investimentos é uma abordagem sistemática e proativa que busca minimizar a exposição e ameaças financeiras e operacionais, ao mesmo tempo em que busca maximizar os retornos e criar um ambiente seguro e confiável para os investidores e as organizações.

No presente projeto, serão expostos e analisados dois projetos, um a partir da ideia do empresário para suprir sua necessidade real, relacionada a controle de estoques, e a outra uma sugestão da equipe, voltado ao reaproveitamento de entulhos das obras, sendo explicados:

- **Controle de estoques:** Segundo informações do empresário, a empresa incentiva a busca por inovação nos processos, onde foi detectada a necessidade de um controle de estoques paralelo ao sistema utilizado, para atender melhor seu depósito. A partir dessa informação, a proposta do grupo é a contratação de uma empresa de desenvolvimento de software que desenvolva um produto sob medida para a empresa, com auxílio do gerente de projetos, que deve fornecer, sendo um requisito para se adequar na lei do bem, além do detalhamento dos riscos tecnológicos e outros atrelados a aplicação do projeto, que serão expostos e analisados no próximo tópico.

O projeto visa automatizar o gerenciamento de estoques e, assim, inovar oferecendo a possibilidade de orçamento online por meio do banco de dados, para auxiliar os clientes na quantidade necessária para pedido e no disponível em estoque. Segundo cotação em empresas especializadas, e valores projetados pela equipe, o custo usado como base será de R\$130.000,00 para elaborar o sistema, e R\$ 3.000,00 de dispêndios com treinamento e salário de R\$ 5.000,00 mês para gerente de projeto. Estes valores fictícios são usados apenas para demonstração do processo, representando um total de R\$133.000,00, sendo o valor base para o cálculo de viabilidade do projeto.

- **Reaproveitamento de entulhos:** Pode ser uma grande oportunidade para a empresa, uma vez que por meio da transformação dos entulhos, estes podem ser reutilizados como matéria prima de alguns produtos, como tijolos, telhas, blocos, e agregados como brita, areia reciclada e pedrisco, apresentando grande diversidade de uso desses produtos gerados pela reciclagem dos entulhos, sendo oportunidade de melhorar os resultados uma vez que está diretamente ligado ao ramo de atividade da empresa.

Quanto aos custos, com base em pesquisas por máquinas até mesmo usadas, utilizando como suposição na compra de novas, uma vez que as fabricantes de máquinas não

responderam aos contatos para orçamento, serão utilizados como base os valores de R\$ 480.000,00, referentes a compra da máquina britadeira, responsável por triturar o entulho, R\$ 3.000,00 para treinamento de pessoal e os mesmos R\$ 5.000,00 para ser utilizado como salário destinado diretamente ao gestor de projetos, representando um valor total de R\$ 483.000,00, sendo esta a base de cálculo de viabilidade do projeto.

### **3.2.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

O gerenciamento de riscos é uma prática intrínseca no dia a dia das empresas, mesmo que muitas vezes não conscientemente. Seu conceito, aliados aos principais componentes que compõem esse processo, abrange a identificação, análise e avaliação dos riscos, a formulação de estratégias de mitigação e preparação de respostas, bem como também a subsequente fase de monitoramento/controle e comunicação dos riscos que foram identificados.

De acordo com (ANDRADE, 2020, p. 65), “[...] a gestão de riscos ocorre quando um investidor ou gestor de fundos analisa e tenta quantificar o potencial de perdas em um investimento e, em seguida, toma a ação apropriada, considerando seus objetivos de investimento e tolerância ao risco”. Dessa forma, para uma compreensão mais aprofundada de cada uma dessas etapas que regem o gerenciamento de riscos, segue as seguintes explicações:

- **Identificação de Riscos:** Este é o primeiro passo e envolve a identificação de todos os possíveis riscos que podem afetar o seu projeto, organização ou situação. Isso pode ser feito através de brainstorming, revisão de documentos anteriores, consulta a alguns especialistas e também a análise histórica de situações similares que ocorreram;
- **Avaliação dos Riscos:** Ao identificar os riscos, é importante avaliar sua probabilidade de ocorrência e o impacto que pode causar. Isso geralmente é feito atribuindo-se uma pontuação a cada risco ou considerando a sua gravidade perspectiva de acontecer;
- **Estratégias de Mitigação:** Logo em seguida, é preciso desenvolver estratégias para lidar com os riscos identificados. Isso pode envolver a implementação de medidas preventivas para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos, bem como a criação de planos de contingência para lidar com esses riscos caso eles se materializem;
- **Monitoramento e Controle:** O gerenciamento de riscos não é um processo único, mas contínuo. Por isso, é importante monitorar constantemente a situação para garantir que as estratégias de mitigação estejam funcionando conforme o planejado. Além disso, se possível, é ideal que sejam feitos alguns ajustes nas estratégias de mitigação à medida que novas informações ou mudanças, relacionadas aos riscos, venham a aparecer;

- Comunicação do Risco: A comunicação é algo essencial para o bom gerenciamento de riscos, uma vez que todas as partes envolvidas devem ser informadas sobre as ameaças que foram identificadas, assim como as estratégias de mitigação e qualquer alteração que venha a ocorrer. Isso auxilia a manter a equipe alinhada e preparada para agir.

Dessa forma, foi possível então observar que o gerenciamento de riscos é uma prática contínua e flexível que deve ser adaptada conforme às circunstâncias específicas de cada situação. Ele pode ser aplicado a uma ampla variedade de contextos e, quando falamos de riscos empresariais, para foco de estudo, podemos dividi-los em dois tipos, que são:

- Risco Operacional: Segundo Deloach (2001, p.226), "O risco operacional é "o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal." O risco operacional está relacionado a falhas nos processos internos, pessoas, sistemas e eventos que podem causar perdas financeiras ou danos à reputação de uma empresa. Ele é, muitas vezes, mais difícil de quantificar do que os outros riscos, pois resultar de uma ampla gama de fontes como:
  - Erros Humanos: Falhas dos colaboradores em seguir procedimento que são adequados, como tomar decisões incorretas ou cometer possíveis fraudes;
  - Falhas de Sistema e Tecnologia: Problemas com os sistemas de computadores, interrupções de rede, ou até mesmo, ataques cibernéticos e perda de dados;
  - Eventos Externos: Desastres naturais, evento geopolítico, mudanças/alteração na regulamentação e outros eventos que estão fora do controle da organização.
- Risco Financeiro: Segundo (SANTANDER, 2023),

Quando falamos em risco financeiro, nos referimos a qualquer atividade comercial que envolva incerteza e, portanto, possa resultar em consequências financeiras negativas para a organização. Ou seja, trata-se de uma situação que pode ocasionar perda de capital.
- O risco financeiro, está ligado à exposição da empresa a flutuações nos mercados financeiros e afeta seu valor patrimonial, assim como o fluxo de caixa e a capacidade de cumprir com as suas obrigações, como em casos de ocorrer riscos:
  - Risco de Mercado: Refere-se à volatilidade nos preços de ativos financeiros, como ações, títulos, moedas e commodities. As mudanças nos preços podem, por sua vez, afetar diretamente os investimentos e valor dos ativos da empresa;
  - Risco de Crédito: Relacionado à inadimplência de clientes ou contrapartes financeiras que não conseguem cumprir suas obrigações financeiras. Isso pode levar, por exemplo, em alguns casos, a perdas significativas para a companhia;

- Risco de Liquidez: Esse tipo de risco, envolve a capacidade da organização de acessar fundos para atender com às suas obrigações financeiras no curto prazo;
- Risco Operacional: O risco operacional pode, em grande parte dos casos, está interligado com o risco financeiro de uma empresa, uma vez que os eventos que ocorrem no operacional podem ter impactos significativos no financeiro.

Em resumo, o risco operacional e o risco financeiro são aspectos críticos quando se é retratado sobre o gerenciamento de riscos em uma organização. Compreender e mitigar esses riscos são componentes essenciais para manter a estabilidade financeira e a continuidade dos negócios em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e volátil.

Por fim, quando falamos em aspectos de riscos, é necessário levar em consideração também o risco sistemático, que nada mais é do que aquele tipo de risco que irá afetar o mercado como um todo, e o risco não sistemático que, por sua vez, será aquele que apenas um negócio ou então parte desse negócio poderá ser afetado pelos impactos advindos do risco. Com base nos conteúdos abordados anteriormente, foi realizada a análise dos riscos referentes aos projetos apresentados no presente projeto, sendo eles:

- Controle de estoques: Analisando o projeto de controle de estoques, os principais riscos para implementá-lo são:
  - Falta de planejamento e implementação longa: Erros durante o planejamento de implementação de um sistema impactam negativamente todas etapas do processo de integração da ferramenta, e também faz com que haja prejuízos para a empresa. Logo, falhas durante o planejamento e definição de prazos acarretam uma longa implementação, o que impede a empresa de aproveitar rapidamente os recursos da ferramenta. As atividades que podem ser feitas para diminuir estes riscos, são a definição de prazos e metas com as lideranças da empresa, considerando o perfil das equipes que utilizaram a ferramenta, às suas demandas e o padrão de qualidade esperado para o processo.
  - Gerente de projeto incompatível com as atividades: A escolha do gerente de projeto não deve ser feita sem uma análise rigorosa, pois pode ocorrer ser preciso alterar o gerente durante o andamento do projeto, causando prejuízos, atrapalhando os prazos estabelecidos e refletindo no resultado estimado. A partir disso, para que seja possível obter sucesso com a implementação do projeto, é fundamental a definição de um gerente qualificado com as atividades a serem desenvolvidas, é importante que o gerente também tenha competências de liderança e que conheça os envolvidos e seja respeitado. Além disso, precisa

ter a capacidade de demonstrar a importância das ações coordenadas do grupo para a funcionalidade do sistema, agregando valor ao processo.

- Falta de comunicação com os colaboradores e apoio geral ao projeto: Um dos riscos mais comuns durante um projeto de implementação de software, não existe nada mais grave do que iniciar um projeto sem que todos os envolvidos entendam seu papel, quais os objetivos individuais e coletivos, possivelmente, durante a implementação do sistema no processo haverá inúmeros obstáculos para a sua execução. E, assim, se já será difícil com todos apoiando, imagine o que pode acontecer se as pessoas começarem a não contribuir com o projeto.
- Reaproveitamento de entulhos: Os riscos para a implementação deste projeto são:
  - Continuidade de obtenção de entulhos: Mesmo obras sendo frequentes na cidade, por ser uma cidade pequena, de 11 mil habitantes, pode haver períodos em que a máquina fique parada, sem produzir, gerando custos de manutenção. Porém, esse risco pode ser reduzido por meio de parcerias com empresas de remoção de entulhos das cidades vizinhas, visto que esta não será a operação principal da empresa, apenas para não deixar a máquina parada, apenas gerando custos, principalmente de mecânica, por falta de uso.
  - Preconceito com materiais reciclados: Muitos podem desconfiar da qualidade de um material que, por sua vez, foi produzido através de entulho, sendo assim um problema, principalmente, quando é considerado uma cidade do interior.
  - Garantia do maquinário e manutenções: Durante o processo de aquisição do maquinário é preciso estar atento às cláusulas e prazos de garantia com o fornecedor, para evitar que a empresa arque com defeitos de fabricação, além de que seja acordado um prazo justo de garantia.

Uma avaliação de seguro para o maquinário também se faz necessário, pois durante a implementação das atividades e treinamento dos funcionários, pode ocorrer danificações por conta de uma má utilização, levando a um potencial prejuízo financeiro a empresa.

### **3.2.2 MATRIZ DE RISCO**

A identificação e gerenciar Riscos é algo de extrema importância para as empresas, principalmente quando relacionado aquelas que desejam fazer algum investimento futuro para

melhorar os seus processos ou produtos vendidos. Contudo, para isso surge a necessidade de estabelecer quais as prioridades no que concerne à alocação de esforços e recursos que serão direcionados para que haja a mitigação e controle dos riscos identificados. Logo, requer-se a utilizar uma ferramenta específica que facilite a determinação das prioridades pertinentes

De acordo com (PEDRA, 2023),

A Matriz de Risco é uma ferramenta de gerenciamento que permite ampliar a visibilidade de possíveis riscos. Nesse caso, com o objetivo de ajudar os gestores de um negócio no processo de tomada de decisões. Essa ferramenta também é conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto.

Também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto, ela é uma ferramenta essencial de gestão de riscos que fornece uma abordagem visual para identificar e priorizar ameaças. A sua principal vantagem está ligada à capacidade de apresentar informações de uma forma clara e acessível, especialmente quando se trata de um conjunto específico de riscos. Graças à sua representação gráfica, torna-se fácil discernir quais riscos podem ter um impacto mais significativo ou menos relevante para a organização.

Utilizando a Matriz de Riscos é possível, portanto, tomar decisões bem informadas e a implementar medidas mais apropriadas para lidar com os riscos. Logo, devido à simplicidade e precisão em apresentar dados, ela promove a participação ativa da equipe no processo de gestão de riscos. Assim, para melhor entendimento de como ela funciona, segue um exemplo:

**FIGURA 3.3 - Matriz de Risco**

<b>Probabilidade</b>	<b>Alta</b>	Média	Alta	Alta
	<b>Média</b>	Baixa	Média	Alta
	<b>Baixa</b>	Baixa	Baixa	Média
		<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
		<b>Impacto</b>		

Fonte: Adaptado pelos autores.

Conforme observado na imagem acima, a Matriz de Riscos é dividida em dois eixos, o vertical e o horizontal. Dentro desses eixos, estão agrupados 9 quadrantes, que serão usados para diagnosticar se esse risco é alto, médio ou baixo para a empresa. Ao analisar o quadrante vertical, por exemplo, estaremos avaliando a probabilidade desse risco acontecer, enquanto, no quadrante horizontal será avaliado a gravidade desse risco para a companhia.

A exemplo disso, os riscos que possuem uma alta classificação (cor vermelha), devem ser priorizados em relação aos riscos classificados como médios (cor amarela) ou aqueles com baixa probabilidade de acontecer e causar problemas para empresa (cor verde). Em resumo, a Matriz de Risco desempenha um papel crítico no contexto organizacional, uma vez que ela permite que as empresas possam entender como é possível gerenciar e mitigar os riscos que ela enfrenta. Essa ferramenta é essencial para gestão de riscos, contribuindo para a tomada de decisões mais informadas e para a sustentabilidade a longo prazo da organização.

Dessa forma, para iniciar a matriz de riscos, é necessário primeiramente analisar a probabilidade dos riscos acontecerem e os impactos que causarão na empresa. Para o desenvolvimento da matriz dos projetos apresentados, a escala foi pensada da seguinte forma:

- Probabilidade:
  - Baixa: Muito difícil a possibilidade de ocorrer;
  - Média: Pode ocorrer uma vez durante o ano;
  - Alta: Pode ocorrer com frequência.
- Impacto:
  - Baixo: Caso ocorra, não tem possibilidade de quebrar a empresa, apenas exigirá um curto tempo para se recuperar;
  - Médio: Caso ocorra, não ocorrerá risco de quebra, porém, haverá perda financeira e exigirá um tempo de recuperação maior;
  - Alto: Caso ocorra, existe a possibilidade de quebra da empresa, com grande perda financeira, porém, se a empresa tiver um bom fluxo de caixa, poderá sobreviver, além de que caso não ocorra, os resultados atingidos poderão ser altos, porém, o perfil de investimento nesse caso deve ser arrojado.

Para o primeiro projeto relacionado a controle de estoques, os riscos foram plotados de acordo com os seguintes critérios que, por sua vez, estão alinhados com a legenda acima:

- Falta de planejamento e implementação longa:
  - Probabilidade: Alta, mesmo planejando, colocar um sistema exige adaptações.
  - Impacto: Baixo, pois não é o sistema de gerenciamento oficial da empresa, e sim algo para melhorar, junto com o que já tem, portanto, pode ser controlado.

- Gerente de projeto incompatível com as atividades:
  - Probabilidade: Média, uma vez que caso seja necessário a contratação de alguém de fora da empresa, pode ocorrer dificuldade de adaptação, podendo gerar pelo menos uma troca de gerente de projeto.
  - Impacto: Médio, uma vez que além do quesito tempo de recuperação, pode ainda causar custos, como demissão.
- Falta de comunicação com os colaboradores e apoio geral ao projeto:
  - Probabilidade: Por ser comum, seria alta, porém, sabendo da possibilidade, antes da implementação, pode ser reduzido a baixa, caso seja conversado e acordado esse ponto com antecedência, para o projeto, é baixa probabilidade.
  - Impacto: Médio, caso ocorra pode trazer custos e tempo médio de recuperação, já que pode dificultar e atrasar além do aceitável a implementação, gerando custos mais elevados, porém, não chega a quebrar a empresa.

**FIGURA 3.4 - Matriz de Risco do projeto Controle de Estoque**

<b>PROBABILIDADE</b>	ALTA	Falta de planejamento e implementação longa		
	MÉDIA		Gerente de projeto incompatível com as atividades	
	BAIXA		Falta de comunicação com os colaboradores e apoio geral ao projeto	
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>IMPACTO</b>				

Fonte: Elaborada pelos autores.

Já no segundo projeto, sobre o tema reaproveitamento de entulhos, o grupo elaborou uma Matriz de Riscos que foi descrita da seguinte maneira, de acordo com a legenda:

- Continuidade de obtenção de entulhos:
  - Probabilidade: Poderia ser alta, por ser uma cidade pequena, pode ocorrer mais de uma vez no ano a falta de entulhos, porém, com parcerias pode ser reduzido a probabilidade média, que fora usada para o projeto.
  - Impacto: Médio, mesmo não sendo a atividade principal da empresa, gera custos por ficar sem funcionar, podendo haver desgaste na máquina também.
- Preconceito com materiais reciclados:
  - Probabilidade: Alta, uma vez que não há produtos semelhantes na cidade, seria uma novidade, e inevitável o preconceito do produto originado de entulhos.
  - Impacto: Médio, uma vez que haverá custos na produção que pode ficar em estoque por longo período até que a população se acostume.
- Garantia do maquinário e manutenções:
  - Probabilidade: Varia se o maquinário for novo ou usado. Para o intuito da Lei do Bem, foi pensado optar pelo maquinário novo, uma vez que poderá usufruir da redução em 50% do IPI em sua compra, assim a probabilidade de risco, mesmo com o problema da mão de obra dos operadores no início, é média.
  - Impacto: Sendo maquinário novo, o fabricante oferece um prazo de garantia, porém é importante a contratação de seguro, reduzindo o impacto para baixo.

**FIGURA 3.5 - Matriz de Riscos do projeto Reaproveitamento de Entulhos:**

<b>PROBABILIDADE</b>	ALTA		Preconceito com materiais reciclados	
	MÉDIA	Garantia de maquinário e manutenção	Continuidade de obtenção de entulhos	
	BAIXA			
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
<b>IMPACTO</b>				

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio do desenvolvimento das matrizes de riscos, observa-se que o projeto que apresenta riscos mais controláveis é o primeiro, estando nos quadrantes de médio e baixo risco, podendo ser estudadas formas internas para evitar os riscos possíveis, bem como reduzir ainda mais, como dito na análise dos riscos, com a instrução antecipada dos processos.

Enquanto que o segundo projeto, já apresenta riscos um pouco maiores desde a implantação, estando presente no quadrante de alto risco, pode ser uma grande oportunidade para a empresa, porém, necessário que o perfil de investidor do empresário seja arrojado, e ter um constante gerenciamento de riscos. Porém, também existem formas de analisar a viabilidade do projeto que será explicado no tópico abaixo.

### 3.2.3 LEI DO BEM

Para ser feito uma análise de viabilidade dos projetos que serão utilizados neste trabalho, foram utilizados os seguintes indicadores:

- Valor presente líquido (VPL): Segundo (Serasa experian, 2022),

O Valor Presente Líquido, ou simplesmente VPL, é um indicador financeiro que serve para avaliar, olhando os valores presentes, o fluxo de caixa de um possível investimento, com base na comparação das futuras entradas e saídas de recursos com o valor inicialmente investido.

É importante pois traz uma estimativa mais segura sobre o valor que um investimento pode agregar ao negócio, observando o comportamento do dinheiro durante o tempo, o resultado pode mostrar se vale a pena ou não, por exemplo:

- VPL Positivo: Significa que as receitas geradas foram maiores que as despesas, mostrando que o investimento compensa;
- VPL Negativo: Significa que as despesas foram maiores que as receitas geradas, mostrando que o investimento não é viável;
- VPL Neutro: Quer dizer que receitas e despesas se igualam, e é critério do empresário decidir por correr o risco de investir ou não, dependendo de seu perfil de investidor.

Para calcular o VPL, pode-se usar o Excel de forma simples, direto com a fórmula, ou de maneira completa com o acompanhamento de cada período para tornar possível o cálculo do próximo indicador, a TIR.

Para o cálculo é necessário que tenha o valor do investimento, a projeção de retorno dos próximos anos, representando o fluxo de caixa e a taxa mínima de atratividade (TMA), sendo a porcentagem mínima aceitável para que o projeto seja viável, sendo nesse caso a Selic, no valor de 12,75%, dispostos na seguinte fórmula:

**FIGURA 3.6 - Fórmula do VPL**

$$VPL = \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Fonte: Sociedade do investidor

A partir dessas informações, basta dispô-las em uma tabela, sendo o valor inicial do investimento lançado de forma negativa, pois está representando o gasto do capital, como será demonstrado no cálculo feito com os projetos.

- Taxa interna de retorno (TIR): Segundo (kovacs, 2021),

A TIR, ou Taxa Interna de Retorno, é um método utilizado para a análise de investimentos. Sua definição é a taxa de desconto que iguala o VPL ou Valor Presente Líquido, a zero. Seu cálculo age fazendo com que todas as entradas de capital tornem-se iguais a todas as aplicações.

Resumindo, ela complementa a análise de VPL e reflete os rendimentos reais gerados por um investimento em um espaço de tempo. Sua funcionalidade é complementar, sendo uma “irmã” da VPL, pois a comparação de seus valores é feita em relação ao TMA, Taxa Mínima de Atratividade, presente no cálculo do Valor Presente Líquido.

Para analisar a TIR, é simples, caso ela seja maior que o valor da taxa de juros de retorno desejada, no caso do presente projeto, a taxa Selic que na data do desenvolvimento estava cotada em 12,75%, a partir disso, se a TIR for maior o investimento é viável e se for menor, não é, sendo melhor buscar outro investimento.

De forma prática, assim como o VPL, a TIR pode ser calculada pelo Excel, desde que tenha o valor do investimento, a projeção de retorno dos próximos anos, representando o fluxo de caixa e a taxa mínima de atratividade (TMA), sendo a porcentagem mínima aceitável para que o projeto seja viável, sendo nesse caso a Selic, no valor de 12,75%.

A partir dessas informações, basta dispô-las em uma tabela, sendo o valor inicial do investimento lançado de forma negativa, pois está representando o gasto do capital, como será demonstrado na análise dos projetos, e em outra célula, escrever a fórmula da TIR, selecionando todo o fluxo de caixa desde o ano 0, da seguinte forma.

A partir dos resultados do cálculo do VPL, de cada período, com a utilização da fórmula do Excel, explicada anteriormente, obtidos pela base de valores e projeções, e também o valor do investimento. Dessa forma, por meio dos valores, projeções e cálculos realizados da maneira como foi explicado anteriormente, os valores dos indicadores VPL e TIR de cada projeto podem ser expressos da seguinte maneira:

#### PROJETO 1: PROGRAMA DE CONTROLE DE ESTOQUE

**FIGURA 3.7 - Cálculo do TIR e VPL do projeto 1:**

PROJETO A			
<b>INVESTIMENTO</b>	-R\$ 133.000,00	<b>VPL</b>	<b>FLUXO E VPL</b>
<b>FLUXOS</b>		-R\$ 133.000,00	
<b>1</b>	R\$ 36.000,00	R\$ 31.929,05	-R\$ 101.070,95
<b>2</b>	R\$ 60.000,00	R\$ 47.197,41	-R\$ 53.873,55
<b>3</b>	R\$ 83.000,00	R\$ 57.906,65	R\$ 4.033,10
<b>4</b>	R\$ 90.000,00	R\$ 55.689,88	R\$ 59.722,99
<b>TOTAL</b>		R\$ 192.722,99	

<b>TMA</b>
12,75%
<b>TIR</b>
15,12%
<b>VPL</b>
R\$ 59.722,99

Fonte: Elaborada pelos autores

#### PROJETO 2: REAPROVEITAMENTO DE ENTULHOS

**FIGURA 3.8 - Cálculo do TIR e VPL do projeto 2:**

PROJETO B			
<b>Período</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>VPL</b>	<b>FLUXO E VPL</b>
	-R\$ 483.000,00		
		-R\$ 483.000,00	
<b>1</b>	R\$ 150.000,00	R\$ 133.037,69	-R\$ 349.962,31
<b>2</b>	R\$ 200.000,00	R\$ 157.324,69	-R\$ 192.637,61
<b>3</b>	R\$ 280.000,00	R\$ 195.347,73	R\$ 2.710,12
<b>4</b>	R\$ 300.000,00	R\$ 185.632,94	R\$ 188.343,07
<b>TOTAL</b>		R\$ 671.343,07	

<b>TMA</b>
12,75%
<b>TIR</b>
13,67%
<b>VPL</b>
R\$ 188.343,07

Fonte: Elaborada pelos autores

Por meio das análises realizadas, o retorno financeiro de um sistema de gerenciamento de estoque para uma empresa pode ser significativo, mas é importante lembrar que o retorno depende de vários fatores, incluindo o tipo de negócio, o tamanho da empresa, a eficiência atual do gerenciamento de estoque e a qualidade do sistema implementado, além de ser executado com eficiência o controle de riscos do projeto.

Os benefícios que um sistema de gerenciamento de estoque pode trazer, e que podem impactar positivamente o retorno financeiro são a redução de custos operacionais, prevenção de estoque obsoleto, redução de faltas de estoque, melhoria na previsão de demanda, melhoria na satisfação do cliente e a otimização do ciclo de caixa.

A partir disso, para contabilizar a estimativa da aplicação inicial do projeto, levou-se em consideração o valor inicial investido no desenvolvimento do sistema, acrescentado com o valor de treinamento dos colaboradores, totalizando R\$ 133.000,00. Já para definirmos a estimativa de retorno anual levamos em conta os custos contínuos de operação, que seria R\$ 60.000,00 anuais destinados ao salário do gerente de projeto, este valor será subtraído dos benefícios que a empresa obtém com a implementação do sistema.

Considerando estes valores e a relevância de um sistema de gerenciamento de estoque eficiente para este modelo de negócio, onde há uma alta demanda de entradas e saídas do estoque, estimamos que pode resultar em um impacto financeiro positivo. Com base no entendimento da equipe, considerou-se o retorno líquido já subtraído das despesas com o salário mencionado, o valor de R\$ 36.000,00 no primeiro ano após a implementação, levando em conta que durante estes primeiros doze meses será um período de adequação e testes.

Com isso, possivelmente não será utilizado todas as ferramentas do sistema de forma eficiente. Para o segundo ano estimou-se um retorno de R\$ 60.000,00, no terceiro ano definiu-se como R\$ 83.000,00, por fim, no quarto ano, definiu-se o valor de R\$ 90.000,00. Sendo esses valores trazidos a valor presente para os devidos cálculos necessários. Já relacionado ao projeto de reutilização de entulhos, os benefícios estão relacionados a grande oportunidade de mercado, redução no custo de operação relacionados a matéria prima, além da possibilidade de venda de novos produtos, aumentando ainda mais a variedade.

A partir disso, as estimativas de valores levaram em consideração valores aproximados de máquinas encontradas em pesquisa, sendo o valor de R\$ 480.000,00 juntamente com demais dispêndios no valor de R\$ 3.000,00, totalizando R\$ 483.000,00. Logo, as projeções foram feitas levando em conta valores menores e baixo crescimento entre os primeiros dois anos, sendo R\$ 150.000,00 no primeiro ano e pequeno aumento para R\$ 200.000,00 para o segundo ano, devido ao preconceito com esses materiais, porém, no

terceiro ano, um aumento maior de retorno, representando R\$ R\$ 280.000,00 e no fim, no quarto período, um aumento para o valor de R\$ 300.000,00, na consolidação do projeto.

Por fim, a partir das análises, observa-se que os dois projetos são viáveis, apresentando VPL positivo e TIR acima da TMA. Com isso, para a escolha do projeto, deve-se levar em consideração o perfil de investidor do empresário, uma vez que os dois projetos são viáveis, mas o primeiro projeto, trará o VPL um pouco menor que o segundo, porém com a TIR maior, além de que segundo a matriz de riscos, não possui riscos nos quadrantes de altos riscos, sendo mais seguro. Enquanto que o VPL do segundo projeto é maior, mas a TIR é menor e este possui alto risco com base na matriz de riscos, podendo ser uma oportunidade caso o empresário seja do perfil arrojado.

### **3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E BUSINESS INTELLIGENCE**

No mundo atual, caracterizado por uma crescente quantidade de dados e informações, a capacidade de compreender e tomar decisões baseadas em dados tornou-se essencial em praticamente todas as áreas da vida, desde negócios até governos e instituições acadêmicas. O desafio, portanto, não está apenas em coletar dados, mas em extrair informações significativas por meio deles. É a partir disso que entram os Dashboards, ferramentas que, por sua vez, são capazes de fazer uma boa organização, interpretação e comunicação de informações, onde de acordo com (LOCAWEB, 2023),

O dashboard pode ser definido como um painel de informações, indicadores e métricas importantes para o funcionamento de uma empresa. A ideia dessa ferramenta é apresentar os dados de forma visual e prática, facilitando a compreensão de todos os envolvidos.

Assim, ele acaba sendo uma peça fundamental quando se fala em análise de dados, e por isso desempenham um papel vital dentro das empresa por diversas razões, como exemplo:

- **Acesso a Informações em Tempo Real:** Dashboards permitem que as organizações acessem informações em tempo real ou quase real, o que é crucial para a tomada de decisões ágeis. Isso é especialmente relevante em setores como finanças, logística e também aqueles que são relacionados às atividades de monitoramento de sistemas;
- **Síntese de Dados Complexos:** Em um mundo inundado de dados, os dashboards têm a são capazes de simplificar informações complexas de forma visual e compreensível, por meio de gráficos, tabelas e indicadores-chave de desempenho (KPIs). Isso, por sua vez, pode facilitar para a identificação de tendências, padrões e possíveis anomalias;

- Apoio à Tomada de Decisões Estratégicas: Dashboards fornecem informações que são críticas para a tomada de decisões estratégicas. Eles ajudam as organizações a fazerem um acompanhamento dos processos e direção das metas e objetivos, identificar áreas que precisam de atenção e ajustar estratégias conforme necessário;
- Melhoria da Comunicação: Além de ser ferramentas internas valiosas, os Dashboards também possuem um papel importante durante a comunicação com partes interessadas externas, como por exemplo os clientes, investidores e parceiros. Logo, eles podem ajudar a transmitir informações de forma clara e, principalmente, mais transparente;
- Economia de Tempo e Recursos: Ao automatizar a coleta e a apresentação de dados, os Dashboards economizam tempo e recursos que de outra forma seriam gastos na preparação de manuais e relatórios. Isso permite que as equipes se concentrem de uma forma mais aprofundada nas análises e também, as ações e estratégias de negócios

Em outras palavras, com o auxílio do Dashboard é possível ter uma visão abrangente e em tempo real dos dados relevantes para apoiar a tomada de decisões mais informadas. Isso inclui informações sobre o desempenho de uma empresa, o progresso em relação às metas específicas, o acompanhamento e identificação de problemas e oportunidades etc.

Ou seja, ele serve para monitorar, analisar, decidir e comunicar informações de forma clara e eficaz. Logo, com a finalidade de estudo, abaixo será apresentado um Dashboard que foi desenvolvido pelo grupo com base nos investimentos e riscos da empresa Casa Maieru.

### **3.3.1 DASHBOARD**

Dessa forma, de acordo com os projetos que foram apresentados acima, o grupo então foi capaz de elaborar um banco de dados, para assim, poder fazer um Dashboard contendo todas as informações que foram apresentadas durante os tópicos anteriores, porém, desta vez, de forma gráfica. Assim, o banco de dados, por sua vez, é observado da seguinte forma:

**FIGURA 3.9 - Banco de Dados dos projetos**

TMA		PROJETO A				PROJETO B			
PERIODO	FLUXOS	VPL	FLUXO E VPL	TIR	FLUXOS	VPL	FLUXO E VPL	TIR	
0	-R\$ 133.000,00	-R\$ 133.000,00	-R\$ 133.000,00		-R\$ 483.000,00	-R\$ 483.000,00	-R\$ 483.000,00		
1	R\$ 36.000,00	R\$ 31.929,05	-R\$ 101.070,95	-75,99%	R\$ 150.000,00	R\$ 133.037,69	-R\$ 349.962,31	-72,46%	
2	R\$ 60.000,00	R\$ 47.197,41	-R\$ 53.873,55	-27,23%	R\$ 200.000,00	R\$ 157.324,69	-R\$ 192.637,61	-27,52%	
3	R\$ 83.000,00	R\$ 57.906,65	R\$ 4.033,10	1,38%	R\$ 280.000,00	R\$ 195.347,73	R\$ 2.710,12	0,26%	
4	R\$ 90.000,00	R\$ 55.689,88	R\$ 59.722,99	15,12%	R\$ 300.000,00	R\$ 185.632,94	R\$ 188.343,07	13,67%	

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a imagem acima, pode ser analisado, portanto, os valores equivalentes aos fluxos de caixa, VPL e, também, a soma desses dois indicadores que foram utilizados para avaliar o projeto A e o projeto B. Logo, no próximo tópico será ilustrado o Dashboard.

### 3.3.2 ANALISANDO O DASHBOARD

O Dashboard que foi elaborado pelo grupo segue 2 etapas que, por sua vez, podem ser elencadas como: (1) Escolha do período que será analisado onde, através dessa etapa, é possível estudar os valores que serão mostrados nos botões e avaliar o VPL, TIR e o fluxo de caixa do projeto A e do projeto B, da mesma maneira como é observado na imagem a seguir:

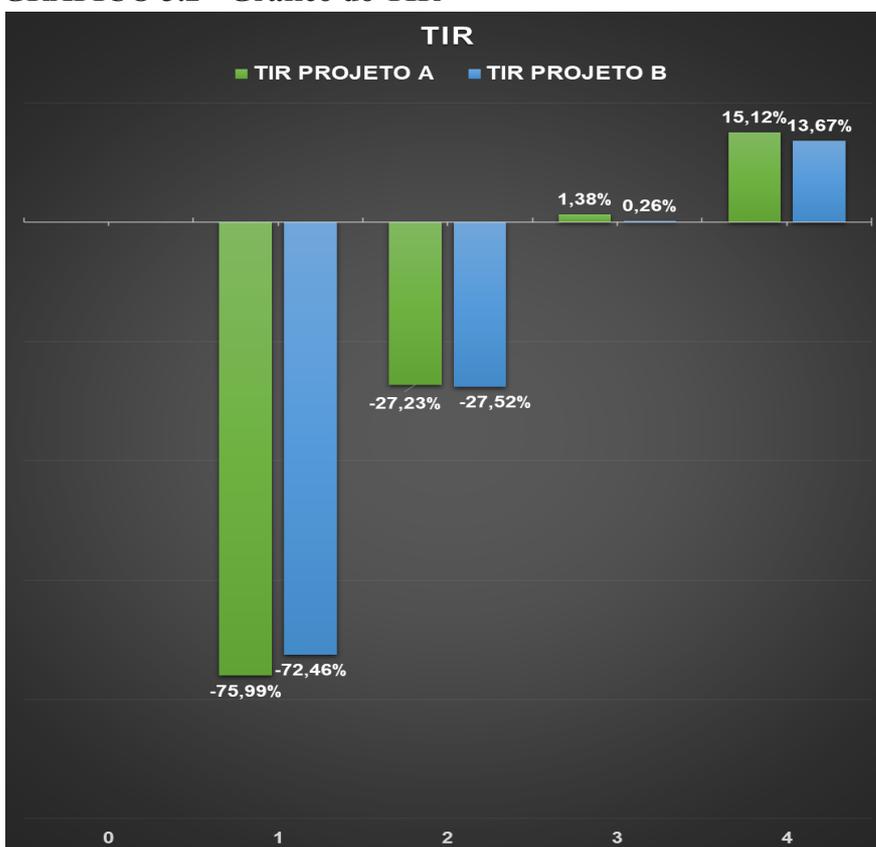
**FIGURA 3.10 - Escolha do período e análise dos botões**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, conforme observado na ilustração acima, após selecionar o período que deseja, a pessoa poderá também analisar o valor equivalente ao VPL, TIR e o Fluxo de Caixa de cada um dos projetos que foram apresentados, estudados e elaborados pelo grupo de forma gráfica. Para melhor visualização do que foi apresentado, segue abaixo o gráfico do TIR.

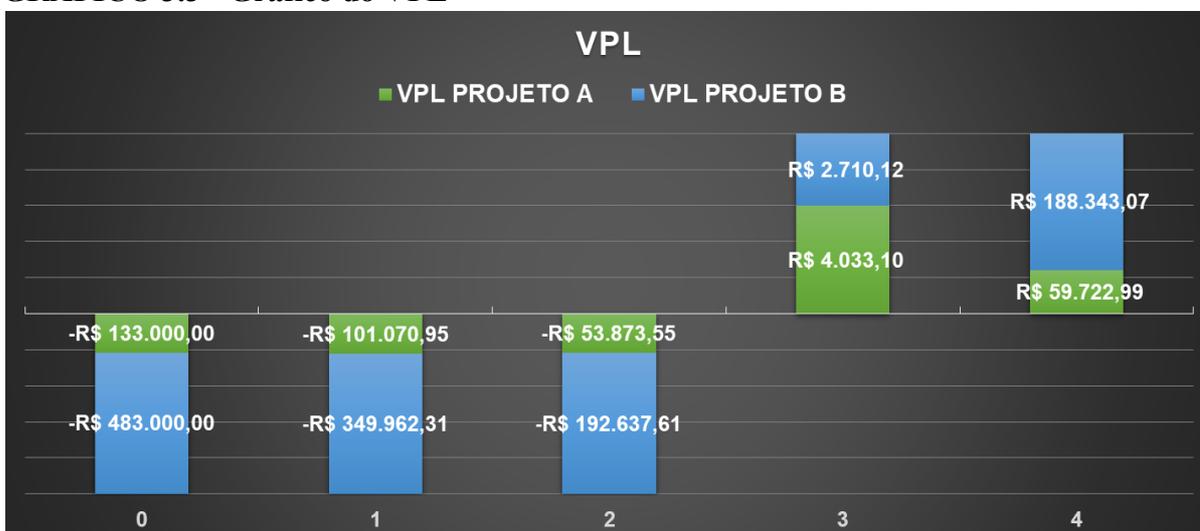
**GRÁFICO 3.2 - Gráfico do TIR**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio desse gráfico, é possível observar o TIR do projeto A (em cor Azul), assim como também o TIR do projeto B (em cor Laranja). Além disso, é possível também notar que tanto no projeto A como no projeto B, as Taxas do TIR tiveram um aumento significativo se compararmos o primeiro até o último período.

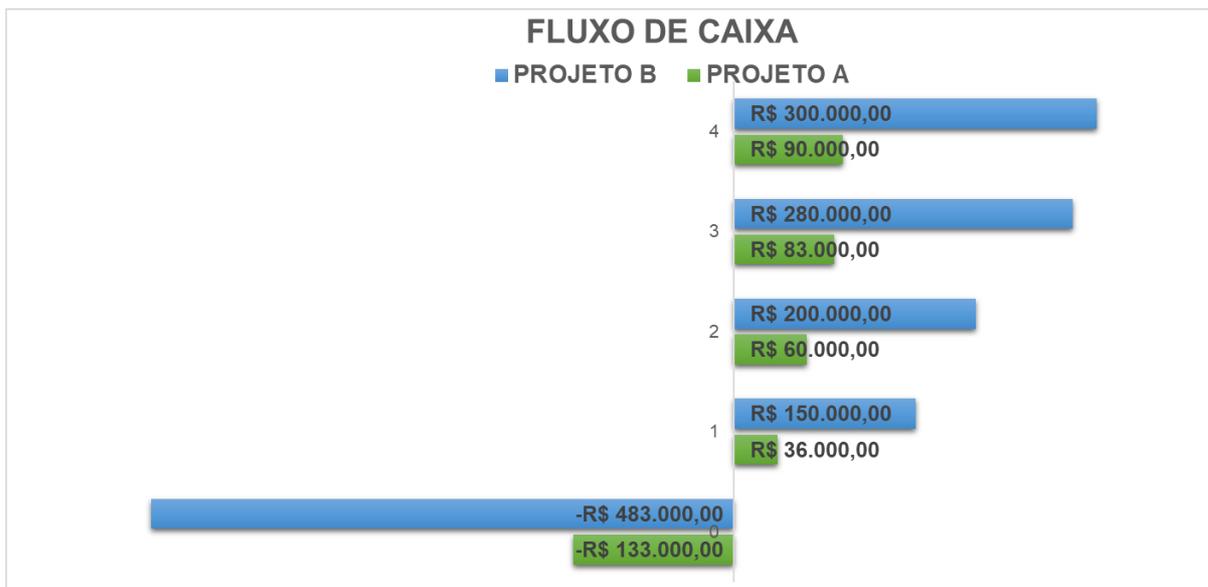
**GRÁFICO 3.3 - Gráfico do VPL**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Já no segundo gráfico, é possível observar o valor equivalente ao VPL do projeto A e B, tanto no 1º como no 2, 3 e 4 período respectivamente e notar que, bem como no primeiro gráfico de variáveis do TIR, neste, que retrata o VPL, também teve um aumento significativo ao longo do tempo, determinando assim o período do retorno do segundo e terceiro ano.

**GRÁFICO 3.4 - Gráfico do Fluxo de Caixa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, no último gráfico associado a questões relacionadas ao Fluxo de Caixa, é possível observar que ambos os projetos tiveram um certo aumento se comparado com o 1º período e o último que foi apurado. Porém, notoriamente é possível verificar que o projeto A, por sua vez, teve um aumento maior durante o decorrer dos períodos do que o projeto B.

## 3.4 TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO

### 3.4.1 AVALIANDO AS APTIDÕES DA EMPRESA

Dentre os requisitos necessários para a empresa aderir a lei do bem, foi averiguado que ela cumpre com as premissas de ser tributada pelo regime de Lucro Real, bem como de ser comprovada a sua regularidade financeira e fiscal, faltando apenas iniciar os investimentos em PD&I, onde, durante este projeto, será apresentado possibilidades de trabalhos que podem se enquadrar na lei do bem, onde a empresa terá os benefícios para poder aplicá-los, analisando a proposta do empresário, e às mostrando, por meio da matriz de risco, as possibilidades.

Além disso, esses projetos demonstram riscos tecnológicos para a sua implementação, sendo relacionados a economia circular, de grande importância atualmente, principalmente no ramo de atuação da empresa foco de estudo deste trabalho, onde dentre os demais benefícios fiscais que envolvem esse projeto, está o desconto de 50% de IPI quando voltado a aquisição de máquinas e equipamentos para fazer implantar a separação de materiais retornáveis, bem como também no reaproveitamento dos mesmos. Outro projeto que será avaliado para a empresa e que, por sua vez, também possui riscos tecnológicos para o seu desenvolvimento, é a proposta que vem sendo desenvolvida pelo próprio empresário e seus funcionários buscando uma solução que inove e melhore seu controle de estoque no depósito da loja. Sendo ambos explicados bem como os riscos mensurados para escolha do empresário.

Vale ressaltar que, com isso, por meio da proposta apresentada, bem como a ideia do empresário, quanto ao cumprimento dos requisitos, por não possuir uma distinção de área, assim como a possibilidade de ser uma inovação incremental, a Lei do Bem não exige que o projeto a ser desenvolvido seja realizado do zero, ou seja, pode ser usado trabalhos que já existem no mercado, contanto que eles tenham uma comprovação dos projetos devidamente explicados e no prazo correto, por intermédio eletrônico, através do formulário do MCTI.

Logo, observa-se que a inovação é parte da cultura organizacional da empresa, onde o empresário incentiva e participa pela busca de melhorias contínuas nos diversos processos e aspectos, uma vez que a área de atuação apresenta uma grande variedade de processos e produtos como, por exemplo, no caso da pesquisa que está sendo feita na área de estoques.

Constatamos que é importante que os projetos idealizados estejam alinhados com a cultura organizacional, dessa forma é necessário analisar antes de dar início ao processo de implementação, como esta tecnologia pode mudar o fluxo de trabalho e como essas mudanças podem impactar os times e resultados esperados. Com isso, é preciso que todos colaboradores que estarão envolvidos na aplicação do projeto estejam dispostos a colaborar, tendo uma união entre áreas e funções, com o objetivo de otimizar processos e aumentar a eficiência.

### **3.4.2 VERIFICAÇÃO DE INICIATIVAS DE PD&I PARA UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS DA LEI DO BEM.**

A partir do conhecimento obtidos através dos tipos de pesquisas aceitas pela Lei do Bem, que foram detalhadas no guia estruturado no tópico de Administração Pública, bem com as informações concedidas pelo empresário, foi possível então observar que a empresa realiza

reuniões internas para discutir e analisar os possíveis investimentos em tecnologias para o desenvolvimento contínuo da organização e, com isso, entende-se que o tipo de pesquisas que é feita pela empresa até o presente momento são do tipo de pesquisas básicas dirigidas, buscando conhecimento para poder então aplicá-lo posteriormente de forma prática.

Por fim, para verificar e comprovar as iniciativas, é importante que seja desenvolvido uma boa comprovação das atividades que serão realizadas, por meio de documentos públicos, patentes e suas variáveis, assim como também elencar todos os dispêndios a serem analisados.

### **3.4.3 DIAGNÓSTICO DO ESTÁGIO DA EMPRESA E ADEQUAÇÕES**

Quanto ao estágio de adequação, foi averiguado, como dito em tópicos anteriores, que falta dar início às pesquisas fundamentais e tentativas de se declarar, uma vez que a empresa cumpre com todos os outros requisitos, faltando somente, portanto, a aplicação e composição dos documentos necessários e eleição de um responsável e isso é possível através do uso do presente projeto como método e instrumento de auxílio.

Caso haja interesse, de acordo com a análise do projeto mais adequado, bem como a definição de um gestor responsável pelo projeto, ajudará, dessa forma, a empresa a dar início ao processo de comprovação dentro da legalidade, e então fazendo jus à própria Lei do Bem.

## **3.5 CONTEÚDO FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB. Portanto, esta parte do projeto está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral, mostrando para o empresário, como ele pode utilizar dos conhecimentos que serão percorridos nos tópicos abaixo, para a sua vida profissional.

### **3.5.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Os líderes desempenham papéis significativos em uma variedade de contextos, seja no ambiente de trabalho, na sala de aula ou na comunidade. Em outras palavras, eles são

compostos por indivíduos que possuem a habilidade de orientar e influenciar grupos, podendo motivá-los e apoiá-los na superação de desafios.

A liderança, portanto, em sua essência, é intrinsecamente ligada ao estabelecimento de relacionamentos eficazes e isso, por sua vez, pode ocorrer em situações de interação um a um ou em um contexto mais amplo, podendo envolver múltiplas pessoas.

Nesse sentido, sabe-se que a confiança emerge como um elemento central na construção de relacionamentos sólidos e duradouros. Além disso, a liderança também é uma jornada contínua de desenvolvimento pessoal, que se reflete no compromisso de saber liderar a si mesmo e, também, liderar outras pessoas de forma ética, inspiradora e eficaz. Assim, por meio da unidade de ensino Liderando na Atualidade, o grupo conseguiu tirar informações que podem ajudar o empresário no dia a dia. Tais informações, portanto, foram elencadas abaixo.

- **Tópico 1:** A arte de influenciar pessoas

Na raiz do significado, influenciar é o efeito de influir, ou seja, a ação sobre alguém ou alguma coisa causando uma modificação. Na comunicação, de uma maneira mais geral, influenciar pode significar convencer, persuadir e liderar os interlocutores.

E com a era digital o influenciar, em uma realidade que se mistura com postagens, vídeos e interações e via redes sociais. Saber influenciar pessoas é um ponto importante também para quem quer ganhar autoridade na sua área de atuação, lembrando que não se trata de manipulação ou qualquer tipo de ação destinada a tirar vantagens de alguém.

Existem 11 técnicas para influenciar pessoas, são elas, acenar com a cabeça enquanto estiver falando, repetir o que foi ouvido, não corrigir as pessoas quando estiverem erradas, fazer uma boa oferta, imitar comportamentos e fazer elogios, usar nome de pessoas, fazer pedidos, pedir favores, discordar e pedir em etapas.

- **Tópico 2:** Líder de mim mesmo

Compreendemos que a expressão "Ser líder de si mesmo" se refere à capacidade de uma pessoa assumir o controle de sua própria vida, definir metas e valores pessoais e agir de forma autônoma e responsável em direção a esses objetivos. Envolve o desenvolvimento de habilidades de autorregulação, autodisciplina, autoconhecimento e autogerenciamento.

Ser líder de si mesmo implica em tomar decisões conscientes, priorizar o autodesenvolvimento, manter a motivação intrínseca e agir de acordo com seus princípios e valores, independentemente das influências externas. É um conceito fundamental no desenvolvimento pessoal, além da construção de um perfil profissional que tende a estar sempre sempre em busca da evolução contínua.

Durante o desenvolvimento do projeto, utilizamos as competências e habilidades para seguirmos auto motivados a dar continuidade no projeto, apesar das adversidades, como a dificuldade para se obter informações financeiras, além da gestão do tempo para validar o projeto completo dentro do prazo, tendo em vista que todos os integrantes trabalham e estudam simultaneamente, e sabendo de nossas responsabilidades, utilizamos o pouco tempo que temos livres para realizar pesquisas e desenvolver o projeto em conjunto.

- **Tópico 3:** Líder de outras pessoas

Com a modernização dos métodos de trabalhar, os líderes acabaram tendo mais atenção ultimamente, muitos buscam saber os métodos de trabalho para talvez serem líderes no futuro. Uma liderança precisa de confiança no trabalho de outras pessoas, um líder precisa mobilizar pessoas e ter confiança no trabalho delas, e também na sua própria capacidade.

Alguns aspectos são essenciais para um líder conseguir trabalhar com outras pessoas, como por exemplo: Bom-senso; ética e respeito; inteligência emocional; capacidade de confiar na sua equipe, entre outras características.

Um líder tem que mostrar para sua equipe que ele está junto com eles, e não somente para “mandar”, precisa mostrar a eles que ele também faz o que fala e passar confiança para sua equipe, ele precisa colocar o seu discurso em prática. Um líder tem a capacidade de gerar oportunidades e a capacidade de fazer os outros ao seu redor crescerem com ele, e ele também consegue crescer com os outros. Eles têm a característica de estimular seus colaboradores a conhecerem seus pontos fortes e trabalharem neles.

- **Tópico 4:** Conheça seu estilo

Antes de escolher o estilo, primeiramente é necessário compreender que no cotidiano é preciso mesclar, pois em liderança situacional é primordial que o líder saiba fazer uma “leitura do jogo” , a qual conforme a situação e maturidade da equipe, o líder consiga se adaptar rapidamente.

Quando falamos de Estilo Diretivo, nos referimos a fase de aprendizado e execução de tarefas, ou seja, equipes com nenhuma ou baixa maturidade. Assim é papel do líder definir o que, quem e como realizar e acompanhar sua equipe até o final do processo.

No Híbrido já é diferente, pois o foco do líder é na tarefa, porém estimulando a integração do time através de diálogo, feedback, estabelecendo desafios e formas de reconhecimento. Neste estilo o líder considera compartilhar seus conhecimentos fazendo assim com que sua equipe fique mais autônoma.

No Estilo Participativo o líder permite aos membros de sua equipe expor seus pontos de vista, fazendo com que a confiança e autonomia e a responsabilidade prevaleçam.

Conseguindo assim que deixem a compensação monetária de lado e se sintam mais integrados no processo. O Estilo Liberal é usado quando a equipe já possui uma boa maturidade, ou seja, uma equipe bem relacionada, confiante, autônoma, assim um time com maturidade o suficiente para recorrerem ao seu líder quando necessário.

Neste estilo a ausência do líder é comum, pois o papel dele é escutar e analisar as informações, porém deixando o poder de decisão para a equipe. Pode-se concluir que é através da maturidade da equipe que se define o estilo a ser usado pelo Líder e é necessário ter um pouquinho de cada, pois se trata de pessoas e situações em que elas passam por mudanças.

### **3.5.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

No vídeo “Tipos de liderança”, foi abordada a importância da liderança tanto na vida profissional quanto pessoal, que pode ser aplicada nesses âmbitos de acordo com o tipo mais adequado ao perfil de cada um.

O material contém uma introdução sobre o tema, visando inserir o telespectador nos próximos conteúdos. Posteriormente, traz o tema do vídeo, onde foram abordados os principais tipos de estilos de liderança, trazendo considerações sobre a maneira de entender qual deles é o mais adequado ao telespectador. Após isso, foi abordado sobre ser líder de si mesmo, destacando as dificuldades e a importância de manter os princípios e a evolução contínua. Com isso, foi abordado também as dificuldades externas, sobre liderar as pessoas com suas diferenças e o que é necessário ao líder para driblar essas diferenças e conseguir influência. O material também trouxe exemplos de líderes e suas visões sobre liderança para motivar o telespectador. Por fim foi explicado que o objetivo do material é que por meio dos temas que foram abordados, incentive o telespectador a buscar cada vez mais sobre esse importante tema, e que seja motivado a aplicar o que foi abordado em sua vida.

O grupo espera que o material criado incentive a sociedade a buscar evoluir cada vez mais na liderança em todos os âmbitos.

O material pode ser acessado no link:

<https://youtu.be/NJoMGB-LyjE?si=C9z6Wt4Mn5PcTAwW>.

## CONCLUSÃO

Para a elaboração deste trabalho, voltado ao 8º Módulo do curso de Administração, o grupo analisou propostas que viabilizam a empresa Casa Maieru, que possui a razão social Felipe Perri Maieru, para a Lei do Bem que, por sua vez, é um grande incentivo criado pelo governo que existe a bom tempo porém não é muito difundido, podendo favorecer a empresa, a cidade de Tapiratiba, localizada no interior do estado de São Paulo, e cidades da região.

Os estudos começaram com a abordagem da viabilidade da Lei do Bem, verificando a possibilidade dela aderir a esse benefício, uma vez que a organização já vem sendo tributada pelo regime de Lucro Real, que é o principal requisito.

Por meio disso, através das unidades, iniciando pela Administração Pública, foi elaborado um guia para orientar o empresário e a equipe do projeto sobre os demais requisitos, além dos benefícios que foram utilizados como base no desenvolvimento, da análise de aptidões da empresa, na unidade de Tópicos especiais, bem como a criação das propostas, sendo elas a de gerenciamento de estoques, sendo citada pelo empresário como uma necessidade, que está em fase de pesquisa, bem como a proposta de reutilização de entulhos, proposta pela equipe. A partir delas foram feitas as análises de riscos, financeiros e operacionais, na unidade de Gestão de riscos, além da criação da demonstração por meio do Dashboard, na unidade de Tecnologia da Informação.

No entanto, ao longo do desenvolvimento do projeto o grupo encontrou dificuldades quando relacionado, principalmente, ao tempo, uma vez que todos os integrantes do grupo trabalham o dia todo durante a semana. O grupo também teve dificuldades para encontrar uma empresa de Lucro Real, o que prejudicou ainda mais o desenvolvimento do projeto. Além disso, relacionado a questões financeiras, uma vez que são informações sigilosas, fez com que a equipe não entregasse um resultado tão fiel, sendo apresentado de forma sistêmica, de forma que o empresário possa utilizar como um modelo, apenas substituindo pelo valores corretos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Alexandre Francisco de. **Controle interno**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 10 de Set. 2023.
- BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Lei do Bem**. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/lei-do-bem>>. Acesso em: 06 de Set. 2023.
- BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. **Lei do Bem - Informações Estatísticas**. 21 de Mar. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/lei-do-bem/noticias/informacoes-estatisticas>>. Acesso em: 18 de Set. 2023.
- BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm)>. Acesso em: 03 de Set. 2023.
- DELOACH, Jame W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.
- FURTADO, Lorena Lucena. **Gestão de riscos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 10 de Set. 2023.
- KOVACS, Leandro. **O que é tir taxa interna de retorno**. Tecnoblog. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-tir-taxa-interna-de-retorno/>>. Acesso em: 10 de Out. 2023.
- LACERDA, Cristiane Bicalho de. **Estudo de riscos e viabilidade financeiro-econômica para edifícios sustentáveis**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 09 de Set. 2023.
- LOCAWEB. **Dashboard o que é e como criar o seu**. 25 de Jul. 2023. Disponível em: <<https://www.locaweb.com.br/blog/temas/marketing-e-seo/dashboard-o-que-e-e-como-criar-o-seu/>>. Acesso em: 24 de Out. 2023.
- OPUS, Software. **O papel e os impactos da tecnologia na cultura organizacional**. OPUS. 03 de Mar. 2023. Disponível em: <<https://www.opus-software.com.br/insights/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 07 de Out. 2023.
- PEDRA, David. SITEWARE. **O que é matriz de risco**. 28 de Jul. 2023. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/projetos/o-que-e-matriz-risco/>>. Acesso em: 10 de Out. 2023.
- SANTANDER. **O que é risco financeiro**. Disponível em: <[https://www.becas-santander.com/pt\\_br/blog/risco-financeiro.html](https://www.becas-santander.com/pt_br/blog/risco-financeiro.html)>. Acesso em: 10 de Out. 2023.

SERASAEXPERIAN. **Descubra como o VPL pode ajudar nos investimentos da empresa.** Disponível em:

<<https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/vpl/#:~:text=O%20Valor%20Presente%20L%C3%AAdquido%2C%20ou.com%20o%20valor%20inicialmente%20investido.>>. Acesso em: 10 de Out. 2023.

SOCIEDADE DO INVESTIDOR. **Fórmula do VPL.** Disponível em:

<<https://sociedadedoinvestidor.com.br/financas/vpl/>>. Acesso em: 18 de Out. 2023.

TOMAZETTI, Hesley. **Matriz de Riscos: O que é e como aplicar na minha empresa.**

Templum. Disponível em:

<<https://certificacaoiso.com.br/matriz-de-riscos-o-que-e-e-como-aplicar/>>. Acesso em: 23 de Set. 2023.

TOTVS, Equipe. **Gerenciamento de riscos: o que é, benefícios e como fazer.** TOTVS. 17 de

Fev. 2022. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 09 de Set. 2023.