

**Empresa Proponente: HABE LUX – Estratégia, Marketing e Inovação Ltda.**

**Contratante: Organização dos Estados Ibero-americanos, para a Educação, a Ciência e a Cultura - OEI**

**Edital: PROCEDIMENTO SIMPLIFICADO Nº 11659/2025 – OEI/MEM REPUBLICADO**

À Direção da OEI,

A HABE LUX – Estratégia, Marketing e Inovação Ltda., inscrita no CNPJ sob o nº 50.955.338/0001-75 vem, por meio deste, apresentar Recurso Administrativo referente à Ata de Adjudicação Provisória, publicada em 23 de Setembro de 2025, referente ao Edital de PROCEDIMENTO SIMPLIFICADO Nº 11659/2025 – OEI/MEM REPUBLICADO, promovido pela Organização dos Estados Ibero-americanos, para a Educação, a Ciência e a Cultura - OEI.

A presente interposição de recurso tem como objetivo solicitar a revisão de aspectos da avaliação do documento "RELATÓRIO AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS TÉCNICAS". O detalhamento do recurso será apresentado nas seções subsequentes, com base nos critérios estabelecidos no edital e na proposta técnica apresentada por esta empresa e reproduzirá a numeração tal qual está no relatório anteriormente indicado.

Acreditamos que a análise aprofundada dos pontos aqui levantados demonstrará a plena conformidade e a excelência de nossa proposta, justificando a reavaliação dos resultados.

### 3.1.1 Quesito 1 (Q1) Metodologia de Trabalho

#### Subquesito 1 (SQ 1.1) Adequação ao escopo da pesquisa.

- a) **Compreensão do escopo:** a proposta deve demonstrar uma compreensão detalhada da pesquisa. Isso inclui o entendimento claro das particularidades do setor de Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo no Brasil, bem como dos desafios enfrentados em desenvolver uma política pública para esse setor. **15 (quinze) pontos.**

#### **Pontuação média obtida: 12 pontos**

**Análise dos Avaliadores** – A abordagem proposta é multidimensional e coerente com o Termo de Referência, apresentando em texto detalhado um diagnóstico abrangente, com foco no aspecto empírico-aplicado. No entanto, observa-se que a articulação explícita com fundamentos teóricos é menos aprofundada, o que pode implicar em um risco de limitação no rigor acadêmico.

#### **RECURSO:**

Segundo os avaliadores há o atesto de que houve um entendimento claro do setor de micro e pequenas empresas no Brasil e de caráter multidimensional, ou seja, contemplando e cobrindo todas as áreas indicadas no Termo de Referência e mais aquelas identificadas ao longo da pesquisa, como requerido na ementa relativa ao sub quesito, expressa anteriormente.

Desta forma, destacamos de maneira objetiva e inequívoca em nossa proposta o que apontam as melhores práticas de pesquisa e construções documentais técnicas (GIL, 2008), que na fase inicial do projeto será feito um

levantamento da literatura teórica e empírica para nortear o estudo e definir os fundamentos teóricos das políticas que serão recomendadas.

Ou seja, a sequência natural de um projeto de pesquisa inicia com a fase de identificar as teorias aplicadas e isto é uma tarefa do próprio projeto, não necessariamente é detalhado na construção da proposta, sob risco de alteração substancial em seu conteúdo (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2021), até porque o “plano de pesquisa” (com a fundamentação teórica e metodológica) deve ser apresentado, segundo o termo de referência, até o fim do segundo mês de trabalho.

Ademais, inferir, que o alegado potencial menor aprofundamento teórico na proposta é indicativo de que “pode implicar em um risco de limitação no rigor acadêmico” é ignorar a formação acadêmica e o extenso volume de publicações da equipe do projeto (nacionais internacionais, particulares e institucionais). Sendo a equipe que demonstrou maior volume em publicações na área, com nossa proposta técnica completa com quase 400 páginas, das quais quase todas delas são justamente de evidências de pesquisas e publicações técnicas e acadêmicas estritamente na área que o edital pede.

A equipe é composta por dois doutores em economia, sendo um pós doutor, um doutorando em administração, uma mestranda em administração e especialista e professora de direito em instituições de destaque nacional e internacional em suas áreas e com experiência nas instituições que geram conteúdos referenciais ao próprio Termo de Referência.

**Solicitação: Pelo exposto referenciado e comprovado solicitamos a revisão da nota para um valor superior.**

**b) Metodologia proposta:** a metodologia deve ser claramente delineada e adequadamente ajustada às necessidades elencadas no escopo da pesquisa. É essencial que a abordagem metodológica se alinhe com os objetivos específicos do escopo, utilizando técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa adequadas, com a possibilidade de incluir análise de casos, entrevistas, e modelagem de cenários. A proposta deve explicar com os métodos propostos irão capturar dados relevantes para cada seção do escopo, desde a análise do contexto setorial até a definição de estratégias de adaptação e mitigação. **10 (dez) pontos.**

**Pontuação média obtida – 8,00 pontos**

**Análise dos avaliadores:** metodologia multifacetada e aplicada. Integra literatura, entrevistas e estudo de caso, estruturando análise em cinco dimensões. Ponto forte: robustez empírica. Limitação: menor explicitação teórica.

Conforme exposto e reconhecido, a metodologia proposta para esta pesquisa combina várias abordagens qualitativas e quantitativas, fundamentadas na literatura de ciências sociais, administração e economia. A Revisão Estruturada da Literatura, conforme utilizada por Tranfield, Denyer e Smart (2003), visa mapear o estado do conhecimento vigente, identificando conceitos-chave, marcos legais, obstáculos e boas práticas internacionais. A sua realização envolve busca sistemática e análise temática, alinhando-se às recomendações desse método para evitar dispersão temática e garantir atualização das abordagens. A pesquisa qualitativa, por sua vez, fundamenta-se na técnica de entrevistas semiestruturadas discutida por Yin (2018), permitindo captar percepções de atores diversificados do ecossistema de crédito às micro e pequenas

empresas (MPEs), ressaltando a importância da triangulação de fontes, conforme Creswell (2014), para assegurar validade e confiabilidade dos dados. Já a análise de estudos de caso, inspirada na abordagem de Eisenhardt (1989), busca compreender exemplos concretos, reconhecendo suas limitações na generalização, mas destacando seu valor explicativo por meio de narrativas selecionadas.

A integração dos resultados ocorre por meio de análises multidimensionais, apoiadas em modelos de análise temática e causalidade, como sugerido por Mintzberg (1978), para entender os fatores que afetam o acesso ao crédito. Como orientações para a formulação de recomendações, a abordagem combina ações de curto prazo e reformas estruturais, apoiadas por instituições internacionais, como o Banco Mundial (2014), que reforçam a importância do fortalecimento institucional, transparência e educação financeira. Por fim, o seminário técnico funciona como fórum de validação dos achados, promovendo o diálogo institucional conforme Argyris (1995), reforçando a conexão entre teoria e prática na formulação de políticas públicas eficazes. Veja, abaixo, os principais pontos da metodologia e estratégia de execução apresentada nas páginas 3 e 4 da proposta.

#### *1. Revisão Estruturada da Literatura Nacional e Internacional*

- Fontes: Serão consultados artigos acadêmicos, relatórios técnicos, legislações setoriais e documentos institucionais de órgãos como SEBRAE, BNDES, Banco Central, OCDE e BID.
- Objetivo: Mapear conceitos-chave, marcos legais e regulatórios, obstáculos recorrentes ao acesso ao crédito e experiências internacionais bem-sucedidas.
- Desafios: Dispersão temática, escassez de estudos aplicados ao contexto brasileiro e predominância de abordagens normativas desatualizadas.

- Estratégias: Busca avançada e sistematização, com categorização teórico-analítica robusta e alinhada à realidade nacional.

## 2. Pesquisa Qualitativa (Entrevistas Semi-estruturadas)

- Participantes: Representantes de MPEs, gestores de instituições financeiras (públicas e privadas), cooperativas de crédito, fintechs, entidades de apoio empresarial e formuladores de políticas públicas.
- Seleção: Diversidade regional, setorial e institucional, abrangendo cerca de 20 a 25 participantes.
- Objetivo: Captar percepções sobre barreiras práticas, mecanismos de superação, experiências com garantias e avaliação de risco, além de sugestões de aprimoramento institucional.
- Desafios: Limitação de tempo dos entrevistados, resistência ao compartilhamento de informações sensíveis e vieses perceptivos.
- Estratégias: Flexibilização logística (entrevistas remotas ou presenciais), garantia de sigilo e anonimato, triangulação dos dados com fontes secundárias e estudos de caso.

## 3. Análise de Estudos de Caso

- Foco: MPEs com experiências contrastantes em relação ao acesso ao crédito (êxito, dificuldade e inovação).
- Seleção: Diversidade setorial, localização geográfica, porte empresarial e perfil dos empreendedores.
- Objetivo: Compreender estratégias adotadas, obstáculos enfrentados e elementos críticos para a obtenção de crédito.
- Desafios: Obtenção de informações detalhadas e disposição das empresas em compartilhar experiências sensíveis.
- Estratégias: Abordagens narrativas com anonimização dos casos e foco na função exemplificativa dos relatos, sem pretensão de generalização estatística.

#### 4. *Análise Integrada e Formulação de Recomendações*

- Integração: As evidências das três frentes de investigação serão integradas em uma análise abrangente, organizada a partir de cinco dimensões analíticas interdependentes: econômico-financeira, jurídica, informacional, institucional e comportamental.
- Objetivo: Identificar conexões causais, gargalos sistêmicos e oportunidades estratégicas.
- Ferramentas: Matrizes de análise e sínteses temáticas, orientadas pela literatura e validadas com dados empíricos.
- Recomendações: Formulação de políticas públicas e diretrizes institucionais que combinem medidas estruturais (revisão regulatória, fortalecimento de garantias, estímulo a novos agentes financeiros) com ações táticas de curto prazo (educação financeira, padronização de procedimentos, transparência informacional).
- Critérios: As propostas considerarão efetividade, viabilidade de implementação e riscos associados, acompanhadas de indicadores de monitoramento e mecanismos de avaliação contínua.

#### 5. *Seminário Técnico*

- Duração: Mínimo de dez horas, preferencialmente online.
- Participantes: Representantes do Ministério do Empreendedorismo, MEMP, especialistas do setor e parceiros estratégicos.
- Objetivo: Apresentação, debate e validação colaborativa dos achados da pesquisa e das recomendações.
- Desafios: Diversidade de visões e interesses.
- Estratégias: Relatórios-síntese acessíveis, mediação qualificada e canais digitais complementares para contribuições pós-evento.

**Solicitação: Pelo exposto referenciado e comprovado solicitamos a revisão da nota para um valor superior.**

## **Subquestito 2 (SQ1.2) Coerência e viabilidade executória**

**a) Sequência lógica das atividades:** A proposta deve apresentar um plano de trabalho com uma sequência lógica das atividades que respeite a complexidade do escopo. A lógica das etapas deve ser clara, assegurando que cada fase construa uma base sólida para a próxima. **15 (quinze) pontos.**

### **Pontuação obtida – 13,00 (treze) pontos**

**Análise dos avaliadores:** A proposta traz a seguinte informação: "Será conduzida uma análise de estudos de caso (...) simultaneamente entrevistas semiestruturadas (...) As evidências produzidas serão integradas em uma análise abrangente, organizada a partir de cinco dimensões".

Não está evidente a justificativa para a perda de dois pontos. Ressalte-se que, tanto no corpo do projeto quanto no cronograma, é apresentado um plano de trabalho estruturado em sequência lógica de atividades, em conformidade com o que estabelece a ementa do subquestito. Cabe destacar que algumas ações estão previstas para ocorrer em paralelo, o que é viável diante da dimensão da equipe envolvida; ainda assim, foram assinalados marcos de consolidação de resultados.

O projeto está organizado de forma a garantir uma fundamentação teórica e empírica consistente, contemplando as seguintes etapas: revisão da literatura teórica e empírica, realização de entrevistas com atores-chave, estudos de caso, consolidação do diagnóstico e elaboração de propostas.

Convém lembrar que, de acordo com a ementa do subquestito, "a proposta deve apresentar um plano de trabalho com uma sequência lógica das atividades que respeite a complexidade do escopo. A lógica das etapas deve ser clara, assegurando que cada fase construa uma base sólida para a

próxima". Nesse sentido, entende-se que o projeto atende ao requisito estabelecido.

A seguir, apresentam-se as atividades acompanhadas de suas respectivas definições, com o objetivo de detalhar e complementar os pontos já expostos nos parágrafos anteriores.

#### *1. Avaliação da Situação Brasileira*

- Seleção e análise de estudos de caso: Esta etapa permite identificar exemplos concretos de sucesso, dificuldades e inovação das MPEs no acesso ao crédito. Justifica-se por fornecer uma base empírica, mostrando como o problema se manifesta na prática e quais estratégias são adotadas.
- Análise da política brasileira de apoio às MPEs no acesso ao crédito: Revisar as políticas públicas existentes é fundamental para mapear o arcabouço regulatório e as iniciativas governamentais, identificando lacunas e oportunidades de melhoria.
- Principais conclusões: Consolidar os achados das análises anteriores é importante para sintetizar os pontos-chave e formar um diagnóstico preliminar robusto.
- Relatório de Diagnóstico Preliminar: Documentar o entendimento inicial do problema serve como base para as etapas seguintes, garantindo que o projeto avance com clareza sobre o contexto nacional.

#### *2. Revisão da Literatura Teórica Econômica e Financeira*

- Levantamento dos principais estudos: Buscar artigos acadêmicos, relatórios técnicos e legislações nacionais e internacionais garante um embasamento teórico sólido, mapeando conceitos-chave e experiências bem-sucedidas.
- Principais conclusões da teoria econômica: Sintetizar os achados da revisão bibliográfica permite identificar as principais teorias e modelos que explicam o acesso ao crédito para MPEs.

- Comparação com o caso brasileiro: Confrontar teoria e realidade nacional é essencial para adaptar o conhecimento teórico ao contexto brasileiro, identificando particularidades e desafios específicos.
- Plano de Pesquisa: Definir detalhadamente a metodologia de pesquisa estrutura as próximas etapas, garantindo coerência e rigor metodológico.

### 3. *Entrevistas com Atores-Chave*

- Seleção dos entrevistados: Identificar representantes de diferentes setores garante diversidade de perspectivas, enriquecendo a compreensão do problema.
- Realização das entrevistas: Captar percepções sobre barreiras práticas, mecanismos de superação e sugestões de aprimoramento institucional traz informações qualitativas valiosas.
- Análise das entrevistas: Processar e interpretar os dados coletados permite extrair insights que complementam a revisão bibliográfica e os estudos de caso.

### 4. *Diagnóstico da Situação no Brasil*

- Levantamento dos principais estudos: Assegura que todas as fontes relevantes sejam consideradas para o diagnóstico final.
- Análise dos principais estudos: Detalhar os achados e suas implicações aprofunda o entendimento do contexto brasileiro.
- Análise de dados: Integrar e analisar todos os dados coletados permite uma visão multidimensional do problema, identificando conexões causais e oportunidades estratégicas.
- Consolidação dos principais problemas: Estruturar e categorizar os desafios críticos direciona a formulação de soluções.
- Relatório Técnico com Achados e Propostas Preliminares: Documentar o diagnóstico completo e apresentar as bases para recomendações de políticas públicas.

#### 5. *Propostas de Políticas e Ações*

- Seleção das recomendações: Formular propostas de políticas públicas e diretrizes institucionais é essencial para desenvolver soluções efetivas e viáveis, considerando riscos e impactos.
- Relatório Final: Apresentar de forma clara o diagnóstico, as recomendações e os mecanismos de monitoramento e avaliação facilita a implementação e acompanhamento das ações sugeridas.

#### 6. *Seminário Técnico*

- Preparação do seminário: Organizar o evento garante que os resultados sejam apresentados e discutidos de forma eficaz.
- Realização do seminário: Apresentar, debater e validar colaborativamente os achados e recomendações promove o engajamento dos atores relevantes e a convergência de visões.

**Solicitação: Pelo exposto referenciado e comprovado solicitamos a revisão da nota para um valor superior.**

**b) Viabilidade do cronograma:** o cronograma deve ser realista e viável, considerando o tempo necessário para cada etapa da pesquisa, desde a coleta de dados até a análise e elaboração das estratégias. Deve incluir prazos e marcos claros para a entrega de cada parte do estudo, garantindo que a pesquisa será concluída dentro dos limites de tempo definidos. A proposta deve prever possíveis desafios e apresentar soluções para mitigá-los, mantendo o cronograma dentro do prazo estipulado. **10 (dez) pontos**

**Pontuação média obtida – 8,50 pontos**

**Análise dos avaliadores** – a sequência lógica (diagnóstico – teoria – entrevista – consolidação – proposta – seminário) é adequada. Menor atenção ao mercado internacional, limitando comparações.

Como destacado acima, os avaliadores valoraram o subquesto em 8,5 pontos de um total de 10 pontos. Destacamos mais uma vez que, esta sequência aprovada pelos avaliadores reforça e confirma o argumento que utilizamos no primeiro pleito, de compreensão do escopo e metodologia da pesquisa, ou seja, a indicação da teoria vem após o diagnóstico e não antes, na construção da proposta. Desta forma, na própria análise há contradição textual.

Avançando para a temática de cronograma, chama atenção que, no caso da empresa CP, os avaliadores consideraram o “cronograma simples, sem detalhamento das atividades que seriam desenvolvidas. Limitou-se a citar os produtos exigidos no Termo de Referência”, resultando em 9 pontos, pontuação acima daquela atribuída à Habe Lux, que, conforme atestado pelos avaliadores, apresentou um cronograma detalhado.

Inicialmente, não entendemos como um cronograma sem detalhamento, apenas com os produtos do TR pode ser melhor avaliado que um cronograma detalhado. Apresentamos um cronograma com detalhamento completo de fases e sub-fases, com entregas demonstrando toda a sua viabilidade e tempo previsto para sua realização e, ainda assim, houve punição significativa da nota.

No que diz respeito à ressalva posta pelos avaliadores, que há “menor atenção ao mercado internacional, limitando comparações”, está explícito na proposta que “será realizada “uma revisão estruturada da literatura nacional e internacional, ...”.

No cronograma tal revisão está assinalada na etapa denominada “Revisão da literatura teórica econômica e financeira”, onde se fará o “levantamento dos principais estudos” e, na penúltima fase desta etapa será

realizada a “comparação com o caso brasileiro”, ou seja, comparação dos estudos com o caso brasileiro, inclusive dos estudos internacionais.

A proposta demonstra atenção sistemática ao ambiente internacional em: (a) sua parte técnica, ao adotar literatura e referenciais globais de comparação e desenho de políticas/soluções, e (b) no perfil da equipe, que exhibe atuação, pesquisa, formulação, negociação e captação em cenários internacionais — o que garante lastro prático para executar o escopo com visão comparativa e benchmarking.

Fica evidente, portanto, que a crítica de que haveria “menor atenção ao mercado internacional” não se sustenta, uma vez que a equipe responsável acumula histórico consistente de integração, pesquisa, formulação, negociação e produção de conhecimento ancorado em parâmetros globais.

A proposta internaliza benchmarks e modelos internacionais na explicação causal do problema e no desenho de soluções, viabilizando comparação estruturada com mercados estrangeiros. Portanto, além das referências teóricas internacionais (citadas na proposta e pesquisadas na fase 1 do projeto), das práticas comparativas e do perfil da equipe com experiência em economia e empreendedorismo internacional. Assim, respeitosamente, não nos parece adequada a crítica e análise de que houve “menor atenção ao mercado internacional” por parte da proposta enviada.

**Solicitação: Pelo exposto referenciado e comprovado solicitamos a revisão da nota para um valor superior.**

## Das Solicitações

Diante do exposto, reiteramos a relevância e o alinhamento da proposta técnica apresentada pela HABE LUX – Estratégia, Marketing e Inovação Ltda. aos objetivos estabelecidos no Edital PROCEDIMENTO SIMPLIFICADO Nº 11659/2025 – OEI/MEM REPUBLICADO. Destacamos nosso compromisso com a excelência, a profundidade metodológica e a entrega de resultados que possam efetivamente contribuir para o aprimoramento do ambiente de crédito das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

Solicitamos, assim, a reavaliação dos resultados preliminares, confiando na condução de um processo justo, transparente e pautado nos critérios técnicos definidos pelo edital. Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais e para colaborar com o processo de avaliação, certos de que a análise cuidadosa dos pontos apresentados neste recurso permitirá reconhecer o mérito e o potencial de impacto da nossa proposta.

Faça o efeito de que respeitando o item 12.1 do referido Edital que determina a imposição de recurso no prazo de 03 (três) dias úteis após a Adjudicação Provisória.

Atenciosamente,  
25 de Setembro de 2025



-----  
**Hannah França Salmen**  
Habe Lux - Estratégia, Marketing e Inovação Ltda  
Sócia Proprietária

## Referências

Argyris, C. (1995). Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. Jossey-Bass.

Banco Mundial. (2014). Enhancing financial protection of micro, small, and medium enterprises: An overview. <https://www.worldbank.org/>

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Gil, A. C. (2008). Metodologia de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2021). Fundamentos de metodologia científica (9th ed.). Editora Atlas.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.