



# ANÁLISE ESTRATÉGICA DE LANÇAMENTO DE PRODUTO

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Rodrigo Venancio Fonseca<sup>4</sup>

## RESUMO

A análise se desenvolve em ponto-chave para aumentar as probabilidades de sucesso em um lançamento de produto ou serviço. Tendo os aspectos de preço, praça, produto e promoção como norte se estuda e se elabora estratégias de como ofertar o produto, como definir e compreender o público alvo, como perceber e aproveitar oportunidades vinculadas aos canais de distribuição e a logística que cerca o assunto. E também quais efeitos as mídias tradicionais e as digitais têm sobre a estratégia para o lançamento. Percebe-se que todos os itens citados interagem fortemente entre si e necessariamente a tática de lançamento deve considerá-los. Considerando o impacto das mídias, principalmente as digitais, orienta-se nortear-se para uma campanha de marketing com forte influência dos 8 P's do marketing. Pois assim a estratégia abarcará itens necessários no mundo atual. Isso gerará vantagens competitivas. A interação entre os 8 P's com elevadíssimo foco no cliente resultará em um ciclo de conhecimento retroalimentado para obter a atenção de modo positivo do consumidor, fortalecendo a fidelização e a promoção da empresa e do produto.

**Palavras-chave:** Estratégia. Cliente. Mídia. Marketing. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The analysis develops at key points to increase the chances of success in a product or service launch. Having the aspects of price, place, product and promotion as the north, strategies are studied and developed on how to offer the product, how to define and understand the target audience, how to perceive and take advantage of opportunities linked to distribution channels and the logistics surrounding the subject. And also what effects

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTACIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Engenheiro de produção(Universidade de Brasília). Pós-graduação em Engenharia da qualidade, Finanças e Estatística, Gerenciamento de projetos. Pós-graduação MBA em logística em Supply Chain (Universidade Cruzeiro do Sul). Mestre em Desenvolvimento de negócios e inovação pela Must University. e-mail: r.venanciofonseca@gmail.com





traditional and digital media have on the launch strategy. It is noticed that all the items mentioned interact strongly with each other and necessarily the launching tactic must consider them. Considering the impact of media, especially digital, it is oriented towards a marketing campaign with a strong influence of the 8 P's of marketing. So the strategy will encompass items needed in the current world. This will generate competitive advantages. The interaction between the 8 P's with a very high customer focus will result in a feedback cycle of knowledge to positively obtain the consumer's attention, strengthening the loyalty and promotion of the company and the product.

**Keywords:** Strategy. Client. Media. Marketing. Competitive advantage.

## **Introdução**

O lançamento de um produto requer uma análise prévia cuidadosa, pois realizar alterações no produto ou projeto após o lançamento pode impactar nos custos e na probabilidade de sucesso. Por essa razão, é essencial realizar um estudo antes do lançamento. Nessa análise, quatro aspectos ganham relevância e devem ser considerados.

O primeiro aspecto é a definição de como o produto será comercializado, seja como um produto em si ou como um serviço. Pode-se optar por vender o produto diretamente ou utilizá-lo como uma ferramenta para a oferta de serviços, o que é conhecido como servitização. Outra opção é fornecer serviços diretamente, sem a necessidade de um produto associado.

A escolha do público-alvo é o segundo aspecto relevante. Um produto ou serviço não atende a todos os mercados, portanto é necessário identificar e preferir determinados clientes potenciais. Isso não exclui a possibilidade de atrair clientes fora desse grupo, mas orienta os recursos e esforços da empresa, aumentando a taxa de sucesso.

O terceiro aspecto diz respeito ao canal de distribuição, que deve se adequar ao grupo-alvo e ao ambiente em que a empresa está inserida. Nesse momento, é importante considerar aspectos como legislação, cultura, parcerias, entre outros. O objetivo é garantir que o produto chegue ao cliente em tempo hábil e em condições adequadas.

Por fim, é necessário determinar quais mídias serão utilizadas no lançamento do produto ou serviço, levando em conta o nicho de mercado que se pretende atingir. As estratégias de comunicação devem ser direcionadas para transmitir como o produto ou serviço soluciona uma demanda específica do consumidor.

Esses quatro aspectos podem ser observados e analisados sob a ótica das estratégias do



Mix de Marketing, conforme proposto por Kotler e Keller (2006). Ao considerar esses aspectos e aplicar as estratégias adequadas, as empresas podem aumentar suas chances de sucesso no lançamento de um novo produto ou serviço.

## **1 Metodologia**

Este artigo visa realizar uma análise qualitativa de natureza exploratória para compreender o ambiente estudado de forma abrangente. A escolha desse método se deve ao fato de que o principal objetivo é obter uma compreensão aprofundada do tema em questão. Conforme descrito por Creswell (2010), esse tipo de pesquisa é caracterizado como emergente, uma vez que o pesquisador visa o entendimento do tema e a exploração de novas perspectivas.

Nesse sentido, a análise do conteúdo é conduzida de maneira descritiva, concentrando-se nos aspectos fundamentais relacionados ao conhecimento dos fatores relevantes para o lançamento de produtos e serviços no mercado consumidor. Será realizado um exame minucioso das informações coletadas, buscando identificar e descrever os elementos essenciais que influenciam esse processo.

Além disso, é importante ressaltar que a abordagem qualitativa proporciona uma compreensão mais profunda e rica do fenômeno estudado, permitindo explorar nuances e aspectos subjetivos que não seriam facilmente capturados por métodos quantitativos. Assim sendo, através desta análise qualitativa, busca-se fornecer *insights* valiosos e contribuir para o conhecimento do tema abordado, enriquecendo a literatura existente e proporcionando uma base sólida para futuras pesquisas e tomadas de decisão no contexto do lançamento de produtos e serviços.

## **2 Desenvolvimento**

### **3. 1 Ofertar produto ou serviço**

O produto ou serviço já foi desenvolvido. Agora é o momento de apresentá-lo ao mercado. É interessante verificar a viabilidade antes de fazer o lançamento. Além disso, fazer a comparação entre o produto ou serviço, ou ambos. Estudos apontam que empresas



manufatureiras focadas na prestação de serviços, principalmente no depois da venda, aumentam a venda da mercadoria quatro vezes (Wise; Baumgartner, 1999; Alexander *et al.*, 2002; Bundschuh; Dezvane, 2003). Mas esse foco necessita de outra lógica de trabalho com diversos desafios a serem superados (Slack; Lewis; Bates, 2004; Saccani; Songini; Gaiardelli, 2006; Johnson; Mena, 2008).

A decisão sobre como os esforços serão alocados dependem das capacidades, recursos, estratégias e principalmente de qual cliente é o foco da empresa.

### **3. 2 Público alvo**

O serviço ou produto deve ser solução para uma demanda do cliente. A partir daí se projeta quem são essas pessoas que poderão ser atendidas por essa solução. É fundamental compreender as necessidades e desejos do cliente. No momento de criar a figura do público alvo pode-se alinhar a ideia com os 4 P's do marketing: preço, praça, produto e promoção. Já que quaisquer clientes estão influenciados por esses aspectos. A segmentação do mercado pode partir de lógicas como o gênero que, “é clássica, mas o estilo de vida e interesses dos grupos geram uma subdivisão cada vez maior” (Treptow ,2013) ou faixa etária, local, renda ou por comportamento esperado de grupos. Na perspectiva de Solon (2003) “o modo como nós percebemos, as coisas que valorizamos, o que gostamos de fazer com o tempo livre – todos esses fatores ajudam a determinar quais os produtos que vão chamar nossa atenção”.

Um panorama considerável é o aspecto cultural. Cada povo possui características diferentes e logo um conjunto de comportamentos e entendimentos sociais distintos. Logo, é bem possível que a percepção de um mesmo produto ou serviço seja notada de modo heterogêneo. Isso pode ser reafirmado em:

Os fatores culturais consideram que o comportamento é aprendido. Ao crescer numa determinada sociedade, o sujeito absorve seus valores, percepções e comportamentos básicos. Como cada local do mundo possui culturas próprias e diferenciadas das demais, o mesmo produto pode construir efeitos de sentido diferentes em culturas distintas (Garcia & Miranda, 2005 p. 63).

Um benefício relevante de se identificar o público alvo e compreendê-lo é que esse conhecimento será insumo para produção de estratégia para obter a sua atenção positivamente.





### 3.3 Canal de distribuição

A mercadoria precisa chegar ao cliente conforme as expectativas e em um custo viável. O tempo e a qualidade do transporte de todos os itens devem ser considerados. Por isso a localização da empresa, dos fornecedores e dos clientes é de tamanha importância.

O modal utilizado reflete diretamente na velocidade e nos custos. Se o transporte for aquático, a despesa tende a ser reduzida, assim como a agilidade. Para o transporte aéreo se vê o contrário. Observa-se o transporte terrestre como intermediário em termos de custo e velocidade.

Se por um lado imagina-se que eliminar intermediários permite redução de gastos, por outro os tê-los como parceiros pode ser mais rentável à medida que eles podem se especializar em suas atividades de tal forma que sejam mais produtivos e geram menores custos globais. Atacadistas, transportadores, revendedores podem ser vistos como parceiros estratégicos tanto para custos quanto para qualidade. Canais de distribuições e de produção altamente conectados com compartilhamento de responsabilidade tornam os fluxos mais dinâmicos e voltados para o consumidor (Blackwell, 2001). Isso resulta em vantagens competitivas para os participantes e estimula a integração de tal forma que é difícil compreender em que ponto começa uma empresa e onde termina a outra, apresenta-se como um empreendimento só (Wilson, 1995; Spekman *et al.*, 1997; Coughlan *et al.*, 2002).

A quantidade de pontos de venda dependerá do tipo de produto e do consumidor. Normalmente não é viável um produto muito barato ter um custo alto de transporte. Já outros podem ficar em pontos bem específicos para melhor atender a demanda, como exemplo há o *fastfood* McDonald's e a cafeteria Starbucks.

A integração do fluxo de informação e o físico é capaz de gerar vantagens competitivas. Pois pode aproximar as parcerias, reduzir tempos de espera, compartilhar recursos humanos, maximizar o uso de recursos financeiros, melhorar a opinião do consumidor em relação ao bem e tantas outras oportunidades.

### 3.4 Mídias

A escolha da ou das mídias que serão utilizadas para atrair a atenção do mercado





deve ser compatível com o produto, com o nicho e com o orçamento. As mídias tradicionais não devem ser descartadas inicialmente. Podem ser úteis. O cliente projetado possui um conjunto de hábitos e pode ser surpreendido em seu cotidiano quando se depara com a empresa.

Um meio de chegar ao cliente pode ser por meio da mídia impressa. Alguns jornais especializados podem facilitar o caminho a um cliente específico. O mesmo vale para programas de rádio ou TV. Quem é o espectador desse ou daquele programa televisivo, ou de rádio. Essa mídia pode ser local e se o produto também é da região apresentará uma vantagem.

As mídias digitais devem ser utilizadas. Obtém-se diversos dados e informações sobre os clientes e assim compreender melhor os ajustes para chamar a atenção e intenção de compra dessas pessoas. Aqui não há restrição imposta pelo físico. O cliente pode ter acesso a diversas informações sobre o produto. Assim a experiência pré-compra será diferente. Ressaltando que os consumidores têm mais acesso à informação para solucionar suas demandas. Isso revoluciona o poder dos clientes. O que está alinhado a

Os clientes podem descobrir sozinhos o que quiserem pela web, e comprar de onde achar melhor. Isso está causando um efeito de ruptura sobre os antigos negócios, mas também está criando novos modelos de negócios, que apresenta como a empresa entrega um produto ou serviço, mostrando como se cria riqueza. (Soares & Júnior, 2010, p. 24)

### **Considerações Finais**

A escolha entre lançar um produto ou um serviço depende do desenvolvimento e do mercado alvo. No entanto, maximizar a probabilidade de sucesso pode envolver a combinação da oferta do produto com a comercialização de diversos serviços. Por exemplo, é possível oferecer serviços de manutenção e suporte relacionados ao produto, o que permite maior habilidade no seu manejo e manutenção. Além disso, a terceirização de serviços relacionados ao produto também é uma opção viável, como oferecer o serviço de impressão em vez de vender impressoras.

Definir o público-alvo é extremamente relevante, pois direciona os esforços de marketing de forma mais eficaz. Ao projetar uma persona que representa o consumidor que o produto/serviço atende, é possível realizar campanhas em mídias específicas para atingi-lo. O uso de mídias digitais oferece a vantagem de direcionar o marketing para





pessoas que possuem características semelhantes à persona projetada, resultando em uma campanha mais assertiva e custos menores. Além disso, o marketing digital permite a coleta rápida de dados e informações para melhorar a assertividade das campanhas de forma cíclica.

Considerar as características socioculturais e seus impactos em cada sociedade é essencial. Cada indivíduo apresenta características diferentes em seu ambiente. O local em que a empresa está inserida também influencia a distribuição e comercialização do produto, interagindo com os aspectos de preço, promoção e atributos do produto.

O comércio online tem crescido exponencialmente desde a década de 90, impulsionado pela 4ª revolução industrial. Nesse contexto, o marketing tem se voltado cada vez mais para o cliente, aumentando o diálogo e desenvolvendo produtos personalizados. Estar mais próximo do cliente é fundamental, e o marketing digital impulsiona esse processo. Os 8 P's do marketing apresentados por Vaz (2011) - pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão - são vitais para o sucesso no lançamento e promoção dos produtos.

A pesquisa das demandas e dos comportamentos dos clientes, tal como o funcionamento do mercado, para destacar o produto em um ambiente específico constitui-se como elementos indispensáveis. O planejamento cuidadoso de cada etapa, considerando os recursos disponíveis e as oportunidades identificadas, é crucial. O meio online fornece insumos de informações que promovem a identificação das demandas e interesses do cliente, orientando o tipo de conteúdo que chama sua atenção. Estimular a propagação do marketing da empresa pelo próprio cliente, transformando-o em um veículo de divulgação, é uma estratégia eficaz para impulsionar vendas e construir a marca. Além disso, a personalização da relação com cada consumidor fortalece os laços e promove a fidelização. Quanto mais dados relevantes forem obtidos e trabalhados, maior será a precisão em alcançar clientes que se interessem pelo produto.

### **Referências Bibliográficas**

Alexander, W. L.; Dayal, S.; Dempsey, J. J.; Vander Ark, J. D. (2002). The secret life of factory service centers. *The McKinsey Quarterly*, 3, 106–115.

Blackwell, R. D. (2001). *Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimento do varejo*. São Paulo: Campus.





Bundschuh, R. G.; Dezvane, T. M. (2003). How to make after sale services pay off. The McKinsey Quarterly, 4, 116–127.

Coughlan, A. T. et al. (2002). Canais de marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto (3a ed.). Porto Alegre: SAGE.

Garcia, Carol e Miranda, Ana Paul (2005). Moda e comunicação: experiências, memórias, vínculos. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi.

Grewal, Dhruv (2017). Marketing. 4. Porto Alegre: AMGH.

Johnson, M.; Mena, C. (2008). Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study. International Journal of Production Economics, 114, 27–39.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2011). Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Saccani, N.; Songini, L.; Gaiardelli, P. (2006). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(3/4), 259–283.

Slack, N.; Lewis, M.; Bates, H. (2004). The two worlds of operations management research and practice. International Journal of Operations & Production Management, 24(4), 372–387.

Soares, N. and Junior, I. (2022). O comércio eletrônico como estratégia de competitividade e marketing diante da globalização. Revista On. Disponível em: <[http://WWW.formadores.com.br/index.php/revista\\_on/antich\\_3/view/134/12](http://WWW.formadores.com.br/index.php/revista_on/antich_3/view/134/12)> [acessado em: 18 de outubro de 2022].

Solomon, Michael R. (2002). O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman.

Spekman, R. E.; Salmond, D. J.; Lambe, C. J. (1997). Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. European Journal of Marketing, 31(11/12), 832-856.

Treptow, Doris (2013). Inventando moda: Planejamento de coleção. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

Vaz, Conrado Adolpho (2011). Os 8 P's do Marketing Digital: o seu guia estratégico de





Marketing Digital. São Paulo: Novatec.

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

Wise, R.; Baumgartner, P. (1999). Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, 77(5), 133-1.



## A CRIATIVIDADE, PRÉ-REQUISITO PARA INOVAR, E INOVAÇÃO, FERRAMENTA FUNDAMENTAL, PARA VANTAGEM COMPETITIVA

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Rodrigo Venancio Fonseca<sup>4</sup>

### RESUMO

A sobrevivência ou a melhoria de uma empresa depende necessariamente de suas vantagens competitivas. São estas que mantêm a capacidade de competição dentro do mercado. E sem essas a desatualização é um destino certo. Em seguida o desaparecimento. O mecanismo encontrado na renovação e manutenção de vantagens competitivas é a inovação. Esta é responsável por desenvolver soluções efetivas aos clientes ao mesmo tempo que gera valor econômico à organização. Criar soluções aumenta o senso de utilidade e isso gera valor. O cliente pode ser interno ou externo. A solução pode ser um processo de melhoria ou pode mudar a percepção do mercado quanto ao produto, ou serviço e de modo mais raro e impactante pode ser disruptivo. Isso tende a ser ainda mais relevante e coloca a instituição em uma posição de maior destaque. A ferramenta essencial ao processo de inovação é a criatividade. Habilidade de resolver problemas. Pode e deve ser desenvolvida e estimulada. Depende das vivências de cada pessoa e pode ser fruto das interações sociais, materiais e são circunstanciais. Gerar uma vantagem competitiva necessita de inovação. Um processo inovador decorre de uma ou mais ações criativas.

**Palavras-chave:** Vantagens competitivas. Inovação. Solução. Criatividade.

### ABSTRACT

The survival or improvement of a company necessarily depends on its competitive advantages. These are the ones that maintain the ability to compete within the market. And without these, outdated is a sure destination. And then the disappearance. The mechanism found in the renewal and maintenance of competitive advantages is innovation. This is responsible for developing effective solutions for customers while generating economic value for the organization. Creating solutions increases the sense of utility and that generates value. The

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTACIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégia (ESTACIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Engenheiro de produção(Universidade de Brasília). Pós-graduação em Engenharia da qualidade, Finanças e Estatística, Gerenciamento de projetos. Pós-graduação MBA em logística em Supply Chain (Universidade Cruzeiro do Sul). Mestre em Desenvolvimento de negócios e inovação pela Must University. e-mail: r.venanciofonseca@gmail.com.

client can be internal or external. The solution can be an improvement process or it can change the market's perception of the product or service and, in a rarer and more impactful way, it can be disruptive. This tends to be even more relevant and puts the institution in a more prominent position. The essential tool for innovation process is creativity. Ability to solve problems. It can and should be developed and encouraged. It depends on the experiences of each person and can be the result of social, material and circumstantial interactions. Generating a competitive advantage requires innovation. An innovative process follows one or more creative actions.

**Keywords:** Competitive advantages. Innovation. Solution. Creativity.

## **Introdução**

### **A criatividade, pré-requisito para inovar, e inovação, ferramenta fundamental, para vantagem competitiva**

Inovar é uma necessidade para empresas e instituições que desejam continuar existindo e melhorando. Machado (2007) define a inovação como um novo processo produtivo ou alteração no processo existente em máquinas, equipamentos, instalações, métodos de trabalho, formas de gestão, etc., que são diferentes e novos para a organização. De acordo com Schumpeter (1988), a inovação só é completa quando gera riqueza. Portanto, a inovação deve apresentar algo novo e gerar riquezas (Machado, 2007; Schumpeter, 1988).

Para criar uma cultura de inovação, é necessário um ambiente favorável, pessoas criativas e sem medo de errar, recursos para pesquisas e uma interação próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes (Serra, Fiates, & Alpersted, 2007). Além disso, o plano de ter modelos de negócios inovadores é uma fonte de vantagem competitiva que ocorre sempre na busca pelo êxito (Orofino, 2011).

O ambiente criativo não se desenvolve organicamente, faz-se necessário produzi-lo, expandi-lo e mantê-lo. Montar e administrar as estruturas que favorecem esse clima faz parte da estratégia focada em inovação. Criatividade pode ser compreendida como um processo estruturado e por isso suas etapas podem e devem ser alcançadas de modo ordenado.

Ações criativas são cruciais para processos de inovação. Segundo Runco e Jaeger (2012), ações criativas geram algo novo e original ao mesmo tempo que são valiosas ou pertinentes para uma tarefa estabelecida a ser realizada. Assim, para gerar inovações, é fundamental ter pessoas criativas e estabelecer um ambiente propício para a geração de ideias originais (Serra, Fiates, & Alpersted, 2007; Runco & Jaeger, 2012).

A criatividade é uma característica fundamental, um pré-requisito, para os processos de inovação, seja disruptivo ou incremental. Essa ferramenta compõe a criação de algo novo. Para tal fim precisa-se de um repertório de ideias variadas e paralelamente complementares às necessidades da empresa. Por isso deve ser conduzida para os objetivos organizacionais.

A inovação é um processo essencial para a sobrevivência e sucesso das empresas e instituições. Deve apresentar uma novidade e gerar riqueza. Para isso, é fundamental criar uma cultura inovadora e ter pessoas criativas em um ambiente propício para a geração de ideias originais. O plano de ter modelos de negócios inovadores é uma fonte de vantagem competitiva que favorece a busca pelo êxito.

## **Metodologia**

Esse estudo refere-se a uma análise essencialmente de caráter qualitativo exploratório. O objetivo principal é compreender como o elemento estudado e o seu ambiente são. Método qualificado por Creswell (2010) como pesquisa emergente, visto que o observador objetiva a compreensão do tema. O estudo do conteúdo é realizado de maneira descritiva, concentrando em aspectos fundamentais ao entendimento do funcionamento dos processos inovadores geradores exponenciais para vantagens competitivas e a relevância da criatividade nesses ambientes. Pizzani *et al.* (2012, p. 54) expressam que pesquisa bibliográfica é composta por fontes como artigos, livros, periódicos, sites, simpósios, referentes à exploração. Assim, é factível definir que pesquisa bibliográfica compõe revisão de literatura.

## **Inovação como vantagem competitiva**

Os autores Çakar e Ertürk (2010) correlacionam a inovação à vantagem competitiva como “uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional”. E de forma complementar, Steele e Murray (2004) apresentam cultura inovadora também como vantagem competitiva.

Segundo Kotler (1998) o ambiente empresarial sempre apresenta ameaças e oportunidades e agentes de sucesso sabem que observações e adaptações constantes são vitais. A partir da afirmação do autor e o que foi definido nesse estudo é possível inferir que as

inovações são vitais às empresas. As organizações dependem de vantagens competitivas para se manter no mercado, ao mesmo tempo, os processos inovadores geram vantagem de competição.

McGinnis e Vallopra (1999) sustentam a ideia de que ter uma vantagem competitiva pode ser visto como ter uma posição defensável contra a concorrência. Isso ratifica a necessidade de se ter e de obter vantagens competitivas. Autores como Spanos e Lioukas (2001), Morgan *et al.* (2004) e Cater (2009) concordam com as influências positivas das vantagens competitivas no desempenho dos negócios. Na mesma linha, Li *et al.* (2005) sustentam que quanto maior for o nível de vantagem competitiva maior será o desempenho.

Ainda conforme os autores Çakar e Ertürk (2010), a inovação também é vista como um elemento importante para a sustentabilidade empresarial. As empresas que investem em inovação estão mais aptas a se ajustar às mudanças, sejam elas tecnológicas, econômicas ou mercadológicas. Dessa forma, a inovação pode ser vista como uma forma de prevenir a obsolescência dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e garantir a sua perenidade no mercado.

Para que as empresas possam inovar, é fundamental que elas tenham uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a experimentação. Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta, que consiste em buscar soluções fora da empresa, pode ser uma estratégia interessante para as organizações que desejam fomentar a cultura de inovação. Através dessa abordagem, a empresa pode contar com a colaboração de outras empresas, universidades e instituições de pesquisa para desenvolver novos produtos e serviços.

Além disso, a inovação também pode ser utilizada para aprimorar processos internos e aumentar a eficiência operacional. Nesse sentido, a adoção de tecnologias digitais tem potencial para ser uma forma de otimizar processos, reduzir custos e elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Segundo Freitas e Costa (2015), a implementação de tecnologias digitais é capaz de levar a uma redução significativa no tempo de produção e uma melhoria de qualidade dos produtos, o que pode se traduzir em vantagens competitivas no mercado.

Outra forma de inovar é mediante à colaboração com outras empresas e instituições. Segundo Chesbrough (2003), a cooperação é capaz de ser uma forma efetiva de acelerar o processo de inovação e obter vantagens competitivas. Através da colaboração, as empresas podem compartilhar conhecimento, recursos e habilidades, o que pode levar ao

desenvolvimento de novas tecnologias e soluções inovadoras.

Por fim, é importante ressaltar que a inovação deve estar alinhada com a estratégia de negócios da empresa. Segundo Prahalad e Hamel (1990), a inovação deve ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ou seja, deve ser algo que a empresa possa manter a longo prazo e que seja difícil de ser copiado pela concorrência. Dessa forma, é fundamental que a empresa tenha uma visão clara de seus objetivos e que a inovação seja utilizada para alcançá-los de forma efetiva e sustentável.

### **Criatividade**

A criatividade compreende um conjunto de princípios (Glăveanu, 2010, Glăveanu *et al.*, 2019) como: ser um recurso essencialmente social e colaborativo; ser um processo material; ser simbólico; ações criativas são necessariamente circunstanciais; é um processo em desenvolvimento; faz parte da vida cotidiana; contribui para a sociedade e suas diversas transformações.

Nessa direção e sentido, a criatividade se origina da interação entre pessoas e diversas relações e contextos. Também depende de objetos, lugares e instituições. Utiliza-se de símbolos para significar e ressignificar elementos. As ações criativas estão impregnadas de um contexto específico. É um processo que é desenvolvido e se desenvolve com o indivíduo, a sociedade em que ele está inserido e o repertório de conhecimento obtido. Os atos criativos fazem parte do dia a dia de todo ser humano. A criatividade é ferramenta para resolução de problemas e isso contribui para a sociedade e para realização de transformações.

A criatividade é uma habilidade valorizada em diversas áreas e tem sido cada vez mais valorizada no mercado de trabalho. Essa capacidade de inovar e criar soluções originais é uma das principais competências buscadas por empresas e organizações, especialmente em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico. Além disso, a criatividade pode ser um importante fator para o bem-estar individual e coletivo, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e social.

Porém, é importante destacar que a criatividade não é uma habilidade inata e pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo da vida. É necessário estar aberto a novas ideias e perspectivas, experimentar e arriscar, e estar disposto a aprender com os erros, cultivar

repertórios. Além disso, é fundamental nutrir um ambiente favorável à criatividade, com estímulos, incentivos e oportunidades para expressar e desenvolver o potencial criativo.

A criatividade pode ser um importante instrumento para a solução de problemas sociais e ambientais, contribuindo para a busca de soluções inovadoras e sustentáveis. A partir de uma perspectiva colaborativa e multidisciplinar, a criatividade pode ser aplicada em diferentes áreas, como educação, saúde, meio ambiente, tecnologia e cultura, gerando impactos positivos na sociedade e no mundo em geral.

No entanto, apesar dos benefícios da criatividade, ainda existem barreiras e desafios para o seu desenvolvimento e aplicação em diversos contextos. Questões como a falta de recursos, a resistência à mudança, o medo do fracasso e a falta de apoio e incentivo podem limitar a expressão e o potencial criativo das pessoas e organizações.

Diante desse cenário, é fundamental que empresas, organizações e instituições de ensino incentivem e promovam a criatividade, fornecendo recursos e oportunidades para que as pessoas possam desenvolver seu potencial criativo e aplicá-lo em suas atividades cotidianas. A criatividade pode ser um importante fator de transformação e inovação, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, social e econômico em diversos níveis.

### **Vantagem competitiva**

Durante a busca por diferenciação de uma empresa em relação aos seus concorrentes surge a necessidade de inovar segundo Alves, Rolon e Freitas (2014). Tanto nos processos de melhoria quanto para uma inovação disruptiva, um dos principais objetivos é realizar a diferenciação positiva em relação aos outros agentes do mercado. É preciso ser positivamente diferente para que o consumidor escolha um produto em relação ao outro.

Para Marques (2010) é indispensável para se manter no mercado inovações que atendam as reais necessidades dos clientes e as empresas que não fizeram isso tendem fortemente a ficarem ultrapassadas. Deve-se atentar ao que orientam Alves, Rolon e Freitas (2014) um processo de inovação deve considerar a tecnologia disponível, a viabilidade econômica e se de fato resolve de modo interessante o problema do consumidor.

A inovação pode ser aplicada tanto para aprimorar produtos já existentes quanto para

criar produtos totalmente novos. Para isso, é fundamental que a empresa esteja atenta ao que o mercado está demandando e às tendências que estão surgindo. Freeman (1982) estabelece que a inovação é uma das formas mais efetivas de se adaptar às mudanças do ambiente competitivo. Ou fazer que o ambiente se adeque à inovação.

No entanto, é importante lembrar que a inovação não é uma tarefa fácil e requer investimentos significativos. Além disso, muitas vezes é necessário que a empresa esteja disposta a correr riscos e experimentar novas ideias. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é um processo arriscado que envolve muita incerteza e que pode levar tempo para dar resultados. Inovação é um processo estruturado.

Para incentivar a inovação nas empresas, muitas vezes é necessário criar uma cultura que valorize a criatividade e a experimentação. É importante que a empresa esteja disposta a permitir que seus funcionários desenvolvam novas ideias e que haja espaço para a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Segundo Amabile (1998), a criatividade floresce em ambientes onde há liberdade para experimentação e onde as pessoas se sentem encorajadas a expressar seus pensamentos.

Por fim, vale ressaltar que a inovação não deve ser vista como uma solução única e definitiva para os problemas das empresas. É relevante que a empresa esteja sempre disposta a buscar novas formas de inovar e aperfeiçoar seus processos e produtos, consoante as atuais e futuras necessidades e demandas do mercado.

### **Inovação e criatividade para gerar vantagem competitiva**

A inovação e a criatividade são dois conceitos distintos que andam de mãos dadas quando se trata de gerar vantagem competitiva para uma empresa. De fato, sem esses elementos, é difícil que uma organização possa se destacar em um mercado cada vez mais concorrido. Afinal, a inovação e a criatividade permitem que uma empresa crie soluções diferenciadas e ofereça algo único e valioso para seus clientes.

No entanto, muitas vezes as empresas falham ao tentar inovar e serem criativas. Muitas vezes, elas caem em armadilhas como a carência de investimentos, a ausência de visão estratégica ou a escassez de conhecimento em relação ao seu mercado e clientes. Além disso, algumas empresas podem até mesmo temer inovar e mudar, preferindo manter suas estruturas

e processos antigos, mesmo que estes não sejam mais eficientes.

Por outro lado, empresas que se destacam em inovação e criatividade são aquelas que buscam constantemente novas ideias e formas de se destacar. Estas são capazes de perceber as tendências do mercado e antecipar as necessidades dos clientes. Investem em novas tecnologias e processos, buscando sempre a melhoria contínua, apreciam a criatividade e incentivam seus funcionários a pensar fora da caixa, valorizando a diversidade de perspectivas.

Outro ponto fundamental para que a inovação e a criatividade gerem vantagem competitiva é a capacidade da empresa de adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e das necessidades dos clientes. As empresas que conseguem se adaptar rapidamente são aquelas que são capazes de inovar com mais agilidade, atendendo às demandas do mercado de forma mais eficiente e gerando valor para seus clientes.

Sinteticamente, a inovação e a criatividade são elementos diferentes e primordiais para que uma empresa possa se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, é preciso ter uma visão estratégica clara e investir em conhecimento e tecnologia para que a inovação e a criatividade possam ser efetivamente aplicadas. É necessário também valorizar a diversidade de ideias e incentivar a colaboração entre as equipes para que novas soluções possam ser criadas. Por fim, a capacidade de adaptação e flexibilidade são fundamentais para que a inovação e a criatividade possam gerar vantagem competitiva a longo prazo.

## **Conclusão**

A sobrevivência de uma empresa depende de sua capacidade de competir no mercado. E uma característica fundamental tanto para a sobrevivência quanto para melhorias é obter vantagens competitivas. São as vantagens em relação aos demais que favorecem os clientes optarem por um produto ou serviço e não por outro. Logo essas vantagens devem ser traduzidas em trazer vantagens ao cliente.

Esse ponto de trazer benefícios ao cliente ocorre por inovações. Seja por meio de melhorias ou através de como as pessoas percebem o produto ou ainda melhor uma disrupção maximizando a ideia de qualidade e dificultando o acesso da concorrência. Quanto maior a imagem de utilidade ao consumidor, maior será o desempenho da instituição.

O foco é resolver o problema do comprador. E normalmente esse problema não tem uma solução tão trivial. Caso contrário já teria sido resolvido. Essa é a relevância da inovação. Ferramenta que resolve o problema e gera valor econômico.

O caminho para se gerar inovações não é espontâneo. Dificilmente ocorre por acaso. Os processos inovadores devem ser estimulados, direcionados e preferencialmente utilizando métricas e acompanhamentos com objetivos claros. Deve-se criar uma solução e gerar valor econômico.

A criatividade é o criar solução. É a habilidade humana que ocorre para resolver problemas de toda natureza. E como toda habilidade pode ser desenvolvida.

Todo processo de inovação depende de pessoas e da criatividade delas. O sucesso de qualquer empresa depende de suas vantagens competitivas. A manutenção ou criação de vantagens dependem, inevitavelmente, das inovações. E as inovações dependem da criatividade.

A competição no mercado é acirrada e as empresas precisam estar sempre em busca de vantagens competitivas. Para tanto, é necessário contar com uma equipe criativa e inovadora que esteja sempre em busca de soluções e melhorias para os produtos e serviços oferecidos pela empresa. A criatividade é um fator-chave para o sucesso no mercado, pois permite que as empresas se destaquem em meio à concorrência e ofereçam algo diferente e inovador aos clientes.

Além disso, a criatividade também é importante para a resolução de problemas internos da empresa, como questões relacionadas à produção, logística ou atendimento ao cliente. Através da criatividade, é possível encontrar soluções mais eficientes e eficazes para esses problemas, aumentando a qualidade dos serviços prestados e reduzindo custos.

No entanto, para que a criatividade possa ser desenvolvida e explorada, é fundamental que as empresas criem um ambiente propício para tal. Isso inclui desde a contratação de profissionais criativos até a adoção de políticas e práticas que incentivem a inovação e a experimentação de novas ideias. Além disso, é importante que as empresas ofereçam recursos e ferramentas que auxiliem no processo de criação e inovação.

Por fim, é importante ressaltar que a criatividade não se limita apenas a grandes empresas

ou a setores específicos. Todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou área de atuação, são capazes e devem explorar a criatividade como forma de se destacarem no mercado e garantir a sua sobrevivência. Afinal, a criatividade é um recurso valioso e acessível a todos.

### Referências bibliográficas

Alexander, W. L.; Dayal, S.; Dempsey, J. J.; Vander Ark, J. D., 2002. The secret life of factory service centers. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, p. 106–115.

Blackwell, R. D. , 2001. Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimento do varejo. São Paulo: Campus

Bundschuh, R. G.; Dezvane, T. M., 2003. How to make after sale services pay off. *The McKinsey Quarterly*, v. 4, p. 116–127.

Coughlan, A. T. et al, 2002. Canais de marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman. Creswell, J. W., 2010. Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto (3th, pp. 125-296). Porto Alegre: SAGE.

Garcia, Carol e Miranda, Ana Paul, 2005. Moda e comunicação: experiências, memórias, vínculos. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi.

Grewal, Dhruv. 2017. Marketing. 4. Porto Alegre: AMGH.

Johnson, M.; Mena, C. , 2008. Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study. *International Journal of Production Economics*, v. 114, p. 27–39.

Kotler, P. Keller, K. L. , 2006. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip; KELLER, Kevin Lane, 2011. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo:

Pearson Prentice Hall.

Saccani, N; Songini, L; Gaiardelli, P. , 2006. The role and performance measurement of after- sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 55, n. 3/4, p. 259–283.

Slack, N.; LewiS, M.; Bates, H. , 2004. The two worlds of operations management research and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 4, p. 372– 387.

Soares, N. and Junior, I., 2022. O comércio eletrônico como estratégia de competitividade e marketing diante da globalização. *Revista On*, [online] p.49. Available at: <[http://WWW.formadores.com.br/index.php/revista on/antich 3/view/134/12 c](http://WWW.formadores.com.br/index.php/revista_on/antich_3/view/134/12_c)> [acessado em: 18 de outubro de 2022].

Solomon, Michael R. , 2002. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.

Spekman, R. E.; Salmond, D. J.; Lambe, C. J. , 1997. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. *European journal of marketing*, Bradford, v. 31, n. 11/12, p. 832-856.

Treptow, Doris, 2013. *Inventando moda: Planejamento de coleção*. 5. ed. São Paulo: Edição da Autora, 2013.

Vaz, Conrado Adolpho, 2011. *Os 8 P's do Marketing Digital: o seu guia estratégico de Marketing Digital*. São Paulo: Novatec.

Wilson, D. T. , 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, Georgia, v. 23, n. 4, p. 335-345.

Wise, R.; Baumgartner, P. , 1999. Go downstream: the new profit imperative in

manufacturing. Harvard Business Review, v. 77, n. 5, p. 133-1.



# A INOVAÇÃO DISRUPTIVA COMO IMPULSORA DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Douglas dos Reis Novaes<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Geisse Martins<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo é fundamentado em autores como Christensen (1997), Tidd e Bessant (2018), Dutton, Dukerich e Harquail (2014) dentre outros, e objetiva compreender os princípios, fases e metodologias da inovação disruptiva aplicada ao empreendedorismo para pequenas empresas, relacionando e verificando a aplicabilidade das práticas na remodelagem de um negócio ou produto, impulsionando a empresa perante o mercado agressivo dos negócios. A abordagem deste trabalho concentra-se em uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo com o propósito de demonstrar como o microempreendedor pode reinventar um negócio com as metodologias e ferramentas disponíveis como, por exemplo, o *Business Model Canvas*. O levantamento bibliográfico evidenciou o que é necessário para aplicar e desenvolver o processo inovador de um produto ou negócio, uma vez que existe uma série de desafios e crenças a serem trabalhadas pelas partes envolvidas, pois a colaboração e interação são fundamentais para que o processo ocorra de forma linear, construtiva e eficaz, considerando os obstáculos que surgirão durante a implementação das metodologias propostas neste trabalho.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação disruptiva. Remodelagem. Negócio.

## ABSTRACT

This study is based on authors such as Christensen (1997), Tidd and Bessant (2018), Dutton, Dukerich and Harquail (2014), among others, and aims to understand the principles, phases, and methodologies of disruptive innovation applied to entrepreneurship for small businesses, relating and verifying the applicability of these practices in the remodeling of a business or product, driving the company in the aggressive business market. The approach of this work

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Ciência da Computação. Especialista em Sistemas de Informação. Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela Must University. douglasnovaes@gmail.com

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> 3 Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br



focuses on qualitative bibliographic research with the purpose of demonstrating how micro-entrepreneurs can reinvent a business with the available methodologies and tools, such as the Business Model Canvas. The literature review has highlighted what is necessary to apply and develop the innovative process of a product or business, considering that there are a series of challenges and beliefs to be addressed by the involved parties, as collaboration and iteration are essential for the process to occur in a linear, constructive, and effective manner, considering the obstacles that will arise during the implementation of the proposed methodologies in this work.

**Keywords:** Entrepreneurship. Disruptive innovation. Remodeling. Business.

## 1 Introdução

O microempreendedor tem vivenciado grandes transformações no mercado na última década, impulsionadas pelas novas tecnologias, produtos e serviços. Devido ao mundo BANI (*Brittleness, Anxiety, Nonlinearity and Incomprehensibility*), conceito introduzido por Jamais Cascio em 2016, o cenário econômico está cada vez mais agressivo, o que requer do microempresário certa dedicação e conhecimento em estratégia mercadológica, empreendedorismo e inovação.

A segunda década do século XXI trouxe desafios sem precedentes para os microempreendedores, reforçando a importância de sua adaptabilidade e resiliência. Além das transformações tecnológicas, a globalização também desempenhou um papel significativo na evolução do mercado. A capacidade de alcançar clientes em todo o mundo, bem como a concorrência de empresas estrangeiras, trouxe uma nova dimensão à competição. Portanto, o microempresário deve não apenas dominar as técnicas tradicionais de negócios, mas também abraçar a internacionalização e a gestão de cadeias de suprimentos globais para sobreviver e prosperar.

No entanto, a complexidade do ambiente de negócios contemporâneo não deve desencorajar os empreendedores, mas sim incentivá-los a abraçar a inovação de maneiras criativas. Os microempresários devem explorar estratégias de negócios sustentáveis, como a economia circular e a responsabilidade social corporativa, para se destacarem em um mundo cada vez mais consciente do impacto ambiental e social das empresas. Além disso, a colaboração com outras empresas, mesmo aquelas consideradas concorrentes, pode abrir novas oportunidades de crescimento por meio de parcerias estratégicas e redes de negócios.





Por fim, a educação contínua é fundamental para o sucesso do microempreendedor no cenário atual. A rápida evolução tecnológica exige a atualização constante de habilidades e conhecimentos. Portanto, investir em programas de treinamento e desenvolvimento pessoal deve ser uma prioridade. Os microempresários também podem se beneficiar da participação em associações comerciais e grupos de networking, onde podem compartilhar conhecimentos, experiências e melhores práticas com seus colegas.

É confirmado pela história que não só fatores humanos intervêm nas mudanças mercadológicas, mas também situações externas e imprevistas como, por exemplo, a pandemia do covid-19 que impactou drasticamente diversas áreas como: educação, turismo, saúde, telecomunicações, etc.

A realização deste estudo visa explorar o potencial da inovação para impulsionar os pequenos negócios, através da aplicação dos princípios do empreendedorismo e da inovação disruptiva, tendo como referência o cenário agressivo que o mercado vem exigindo dos empreendedores.

Para elaboração deste artigo foram realizadas pesquisas bibliográficas em uma abordagem qualitativa e argumentativa, considerando fundamentos teóricos defendidos por autores renomados no campo da inovação e negócios, entre os quais: Tidd e Bessant (2018), Dutton, Dukerich e Harquail (2014), Christensen (1997), Anthony, Berstell e Nitterhouse (2014). O artigo está organizado em quatro partes: introdução, estudo bibliográfico, considerações finais e referências bibliográficas.

## **2 O princípio da inovação disruptiva e sua aplicabilidade no microempreendedorismo**

2. 1 O desafio da aplicação metodológica da inovação disruptiva como impulsora das microempresas na remodelagem de negócio.

Desde o final do século XX aos dias atuais, a tecnologia vem avançando de forma exponencial, tendo como marco a introdução e a popularização dos computadores pessoais. Nessa época, empresas como a Apple e Microsoft foram pioneiras desenvolvendo computadores pessoais acessíveis ao público geral, democratizando a tecnologia.





Os microempreendedores nessa época eram desafiados a explorar um universo volátil e inovador com base na introdução da tecnologia em seus produtos ou serviços, em busca de diferencial competitivo perante um mercado de incertezas. Foi assim que a inovação disruptiva ganhou destaque entre os empreendedores em geral, pois possibilitou que as empresas remodelassem seu negócio e também que criassem novos produtos ou serviços atingindo novos públicos e aprimorando seu portfólio.

Uma das concepções existentes sobre o avanço acelerado da tecnologia é a hipótese de “tecnologia de deslizamento de terra” onde afirma-se que competir com o ataque violento e implacável da mudança tecnológica é semelhante a tentar escalar uma montanha enfrentando uma quantidade devastadora de terra deslizando (Christensen, 1997, p.55).

Para enfrentar essa evolução surge a aplicabilidade da inovação disruptiva como uma metodologia para a reestruturação ou criação de um modelo de negócio, desafiando as práticas arcaicas e rompendo as ambiguidades existentes, fomentando assim, a mudança de *mindset* na área administrativa, organizacional e cultural de uma empresa.

Segundo Tidd e Bessant (2018), uma inovação disruptiva é aquela que introduz um produto, serviço ou conceito radicalmente novo, que rompe as práticas tradicionais e cria uma nova forma de criar valor para os clientes. É confirmado então pelas afirmações existentes, que a inovação disruptiva apesar de ser uma grande impulsora requer estudo, cautela e foco no cliente.

Em se tratando de estudo, é preciso que o empreendedor esteja disposto a se dedicar nas ferramentas existentes e dotar-se da convicção de que conseguirá alcançar o objetivo esperado, pois remodelar um negócio ou produto nem sempre é uma tarefa fácil e rápida, o que requer controle emocional e resiliência. As ferramentas atuais permitem a produção de uma documentação enxuta e bem consolidada das mudanças esperadas em uma transformação de negócio, como por exemplo: o *business model canvas*, o *project model canvas*, o *value proposition canvas*, entre outros.

Para aplicar a inovação disruptiva na remodelagem de negócio, três perguntas são fundamentais: qual é a razão para remodelar? (identifica claramente a motivação); quais são os riscos e desafios? (reforça o cuidado necessário, muitas vezes apresentando o impacto e obstáculos existentes); qual é a visão estratégica esperada para o novo modelo? (refere-se a visão clara e objetiva da proposta de valor a ser oferecida aos clientes).





Vale ressaltar que para remodelar um negócio, produto, ou serviço é preciso de uma equipe multidisciplinar que tenha senso de dono e que esteja engajada com a fase de descoberta e prototipagem, visto que, o processo metodológico exige tal competência. Destarte, as sessões de interatividade da equipe se tornam cada vez mais eficientes e ágeis contribuindo para o debate da visão metodológica com a visão especializada da área de negócio.

2. 2 Como a inovação disruptiva pode potencializar o crescimento das pequenas empresas e transformar a realidade empresarial.

Com a agressividade do mercado empresarial, a vantagem competitiva se faz necessária no século XXI, muitos empresários para manter o seu negócio, experimentam das tecnologias digitais ligadas à congruência entre as práticas organizacionais, valores e objetivos. O grande desafio está em perseverar aos obstáculos e ansiedade causados pela alta exigência e avanço dos processos ágeis da inovação.

Os desafios perante a jornada transformadora requerem atenção e para solucioná-los é fundamental que se estabeleça algumas etapas, a clara e objetiva identificação de oportunidade, a conceituação e design, o desenvolvimento e testes, a comercialização e avaliação e a melhoria contínua.

Um método muito estudado é o *job-to-be-done* introduzido por Christensen, Anthony, Berstell e Nitterhouse (2016), que enfoca a compreensão das necessidades e motivações dos clientes, identificando o trabalho específico que estão tentando realizar ao adquirir um produto ou serviço. Tal método destaca que os clientes contratam soluções para desempenhar um trabalho em suas vidas, indo além da simples compra de produtos ou serviços.

O *job-to-be-done* deve ser explorado e desenvolvido na fase de identificação de oportunidade, possibilitando de forma objetiva a visualização da proposta de valor do seu produto fornecendo parâmetros e também insumos para uma análise preditiva de taxa de sucesso, por mais que ainda em sua fase inicial.

Logo é possível afirmar, que o empreendedor precisa estar em constante busca de adaptação e identificação de novas possibilidades, visto que, muitos negócios nascem sem o *job-to-be-done* ou muitas vezes ele existe, porém, não identificado. A não exploração ou



utilização deste método pode ser fatal para um negócio a médio e longo prazo, pois uma possível falha pode estar diretamente relacionada à sustentabilidade do negócio ou produto.

A base de uma sustentação deve ser identificada nos momentos iniciais de um negócio, seja no processo tradicional de abertura de empresa, desenvolvimento de negócio ou até mesmo durante a fase incubação muito executada por *startups*. A sustentabilidade pode ser facilmente identificada durante o desenvolvimento do modelo de negócio *canvas*, dividido em seus nove blocos diretamente relacionados a perguntas fundamentais, sendo: os blocos parcerias principais, atividades principais e recursos principais diretamente ligados ao “como”, o bloco proposta de valor ligado ao “o que”, os blocos relacionamento com o cliente, canais de venda e seguimento de clientes ligados ao “para quem” e os blocos estrutura de custos e fonte de receitas ligados ao “quanto”.

Pode ser desafiador para os pequenos negócios se debruçar sobre algumas metodologias que muitas vezes exigem recursos e conhecimentos específicos, porém atualmente no Brasil existem setores públicos e também ONGs que apoiam e ajudam os novos empreendedores, como, por exemplo, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) criado em 1972 e a organização Junior Achievement fundada em 1919, ambas com o propósito de fomentar o empreendedorismo e, conseqüentemente, a inovação de setores.

É fato que a inovação é vislumbrada pelos governos ao redor do mundo e isso tem possibilitado a criação de serviços gratuitos de consultoria a fim de impulsionar a inovação e o espírito empreendedor, visto que projetos inovadores podem revolucionar as diversas maneiras de viver.

Obviamente o impulsionamento só é possível a partir do momento que as partes interessadas estão engajadas e comprometidas com o processo, sejam eles *players* externos ou internos.

O engajamento das partes interessadas é um fator crítico para o sucesso organizacional, pois influencia positivamente a satisfação dos funcionários, a lealdade dos clientes e a reputação da empresa. Ele envolve a criação de relacionamentos significativos, comunicação efetiva e colaboração contínua entre a organização e suas partes interessadas, resultando em benefícios mútuos e crescimento sustentável (Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V., 2014, p. 12).



Diante desta e outras afirmações percebe-se que qualquer tipo de inovação e processo de remodelagem requer ajustes organizacionais e uma grande mudança de *mindset*, considerando a realidade de cada empresa e partes envolvidas. Sendo assim, metodologias inovadoras e suas aplicações são de grande benefício para o empreendedor, pois por intermédio dos princípios e estudos científicos é possível elaborar estratégias que embasam a descoberta de uma nova oportunidade, modelo de negócio ou produto.



### 3 Considerações Finais

A inovação disruptiva é uma oportunidade para as microempresas remodelar seus negócios, no entanto, enfrentar desafios e incertezas é fundamental nesse processo. A rápida evolução tecnológica e a concorrência acirrada exigem que os empreendedores explorem novas abordagens e foque no cliente. O uso de ferramentas metodológicas, como o *business model canvas*, pode auxiliar na documentação das mudanças esperadas, mas é importante lembrar que a remodelagem de um negócio demanda tempo, controle emocional e resiliência.

A inovação disruptiva também pode impulsionar o crescimento das pequenas empresas e transformar a realidade empresarial ao identificar oportunidades e criar valor para os clientes. A metodologia do *job-to-be-done* é fundamental para compreender as necessidades dos clientes e desenvolver uma proposta de valor eficaz. Além disso, é crucial estabelecer um modelo de negócio sustentável, analisando aspectos como parcerias, recursos, relacionamento com o cliente, estrutura de custos e fontes de receita. Embora a aplicação dessas metodologias possa ser desafiadora para as pequenas empresas, existem recursos e apoio disponíveis. Garantir o engajamento de todas as partes interessadas durante o processo é essencial para o sucesso organizacional e o crescimento sustentável.

No contexto da inovação disruptiva, é fundamental destacar a importância da agilidade organizacional. As microempresas devem adotar uma cultura empresarial que promova a experimentação e a aprendizagem contínua. Isso envolve a disposição para correr riscos calculados e a capacidade de ajustar rapidamente as estratégias com base nos feedbacks e nas mudanças do mercado. A mentalidade empreendedora deve ser cultivada em todos os níveis da organização, incentivando os funcionários a contribuir com ideias e soluções inovadoras. Além disso, a automação e a tecnologia podem ser aliadas poderosas na busca por eficiência e agilidade operacional, permitindo que as microempresas se adaptem mais facilmente às mudanças do mercado.

Outro aspecto crucial para o sucesso das microempresas na jornada da inovação disruptiva é a capacidade de medir e avaliar o impacto das mudanças implementadas. A coleta de dados e a análise de métricas relevantes são essenciais para entender como as inovações estão afetando o desempenho do negócio. Isso permite que os empreendedores tomem decisões informadas e façam ajustes conforme necessário. Além disso, a transparência na



comunicação interna e externa é vital para construir a confiança dos clientes, funcionários e parceiros de negócios durante o processo de transformação.

Por conseguinte, as microempresas também podem buscar apoio externo, como programas de aceleração, incubadoras de startups e consultorias especializadas em inovação. Esses recursos podem fornecer orientação, financiamento e acesso a redes valiosas que podem acelerar o processo de inovação e aumentar as chances de sucesso. Em última análise, a inovação disruptiva oferece um caminho emocionante para as microempresas se destacarem em um mercado competitivo, desde que estejam dispostas a abraçar a mudança, aprender com os desafios e permanecer comprometidas com a criação de valor para seus clientes e partes interessadas.

Conclusivamente pode-se argumentar que a busca contínua pela adaptação, identificação de oportunidades e aplicação de metodologias inovadoras são cruciais para o sucesso das microempresas nesse ambiente competitivo e em constante evolução.

#### **4 Referências Bibliográficas**

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change* (6th ed.). Wiley.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Business.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (2014). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Christensen, C. M. (1997). O dilema da inovação. O impacto da mudança tecnológica (pp. 55-57). São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda.



## BLOCKCHAIN: AMBIENTE, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Rodrigo Venancio Fonseca<sup>4</sup>

### RESUMO

Compreende-se Blockchain nesse artigo como um sistema de dados integrados e operam em uma rede descentralizada de código aberto utilizando criptografia como base para o funcionamento e proteção das informações, da rede e do usuário. Tal ferramenta se deriva em diversas outras inovações como as criptomoedas, sendo as principais ou simplesmente as mais famosas, no momento, sendo comercializadas pelo mundo ao mesmo tempo que funcionam como ativo financeiro volátil para o comércio. Mas há outras ferramentas relevantes que usam a base tecnológica Blockchain com potencial de uso para uma infinidade de produtos e serviços. Desafios para o contínuo desenvolvimento são marcantes como custo, segurança, regulação, popularização, possíveis irregularidades jurídicas e impacto ambiental. Mas também há inúmeras oportunidades de atuação, propagação e modernização como setores de educação, arte, governo, saúde, mídia. A utilização de Blockchain cresce de modo exponencial, sendo necessário compreender bem seu funcionamento, necessidades de melhorias e potencial instrumento para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

**Palavras-chave:** Blockchain. Inovações. Desafios. Oportunidades. Potencial.

### ABSTRACT

Blockchain is understood in this article as an integrated data system that operates in a decentralized open source network using cryptography as the basis for the functioning and protection of information, the network and the user. This tool derives from several other innovations such as cryptocurrencies that are the main or simply the most famous, at the moment, being traded around the world while functioning as a volatile financial asset for trade. But there are other relevant tools that use the Blockchain technological base with potential use for an infinity of products and services. Challenges for continuous development are striking, such as cost, safety, regulation, popularization, possible legal irregularities, environmental

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFMS). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Engenheiro de produção(Universidade de Brasília). Pós-graduação em Engenharia da qualidade, Finanças e Estatística, Gerenciamento de projetos. Pós-graduação MBA em logística em Supply Chain (Universidade Cruzeiro do Sul). Mestre em Desenvolvimento de negócios e inovação pela Must University. e-mail: r.venanciofonseca@gmail.com

impact. But there are also numerous opportunities for action, propagation and modernization in the education, art, government, health and media sectors. The use of Blockchain grows exponentially and it is necessary to understand its functioning, needs for improvement and potential instrument to improve people's quality of life.

**Keywords:** Blockchain. Innovations. Challenges. opportunities. Potential.

### **Blockchain: ambiente, desafios e oportunidades.**

O Blockchain é um ambiente tecnológico inovador que tem despertado grande interesse e expectativa em diversos setores. Essa tecnologia consiste em um registro digital descentralizado e imutável, no qual transações e informações podem ser armazenadas de forma segura e transparente. O Blockchain enfrenta desafios como escalabilidade, privacidade e interoperabilidade, que precisam ser superados para seu pleno aproveitamento. No entanto, também oferece oportunidades significativas, como a redução de intermediários, maior eficiência em processos de negócios e novos modelos de confiança e colaboração entre as partes envolvidas.

O ambiente do Blockchain é marcado por um crescente interesse de empresas e organizações que buscam explorar seu potencial disruptivo. A tecnologia apresenta aplicações em diversos setores, como finanças, supply chain, saúde, energia e governança. No entanto, a implementação do Blockchain requer uma compreensão aprofundada de suas peculiaridades e desafios técnicos, bem como a consideração de questões regulatórias e de segurança. Aqueles que conseguirem superar esses desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Blockchain têm o potencial de se destacar em seus respectivos setores, impulsionando a inovação e transformando a maneira como as transações e trocas de valor são realizadas. “A humanidade está adentrando um período de transformação radical em que a tecnologia tem o potencial de elevar substancialmente os padrões de vida básicos de todos os homens, mulheres e crianças do planeta” (Diamandis & Kotler, 2012, p. 20).

A palavra Blockchain refere-se a uma tecnologia debatida Stuart Haber e W. Scott Stornetta (1991). Uma sequência de crescentes de estrutura de dados nomeada de blocos são interconectadas e protegidas por criptografia. No Blockchain a distribuição das informações é realizada de maneira descentralizada. Não existe um agente centralizador ou único validador. Desta forma é possível gerar maior transparência e impossibilitar a alteração dos dados. Uma vez que a informação está na rede, ela se torna inalterável. Fato que gera confiabilidade na

ferramenta.

Se utiliza o Blockchain como dispositivo para sistemas financeiros como as criptomoedas. Moedas digitais comercializadas num sistema eletrônico que possuem valor conforme o mercado e que podem ser transacionadas sem a necessidade de um agente intermediário como um banco.

Outras utilidades são possíveis pela ferramenta como integrar sistemas de modo seguro, já que a cadeia de informações está fragmentada em diversos dispositivos e fraudá-los será inviável. Isso gera oportunidade para diversos mercados como comunicação, gestão pública, educação, saúde, além do financeiro.

Para além das oportunidades também há desafios de popularizar de modo seguro a ferramenta. Ainda não há regulamentação em larga escala, existe o custo elevado para a manutenção desses sistemas, principalmente quanto às criptomoedas. O anonimato possível nessas redes pode abrir espaços para crimes. Além de minimizar o controle do Estado sobre uma moeda plausível.

## **Metodologia**

Este estudo adota uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa exploratória. Seu principal objetivo reside na compreensão do objeto de estudo e seu ambiente por meio de uma análise detalhada. Essa abordagem é caracterizada por Creswell (2010) como pesquisa emergente, na qual o pesquisador busca compreender o tema em questão. A análise do conteúdo é conduzida de forma descritiva, concentrando-se nos aspectos fundamentais para o entendimento do funcionamento da tecnologia Blockchain e das oportunidades e desafios relacionados. Conforme Pizzani *et al.* (2012, p. 54), a pesquisa bibliográfica envolve a utilização de fontes como artigos, livros, periódicos, sites e simpósios, com o intuito de explorar o tema.

## **Blockchain**

Partindo do conceito apresentado em Stuart Haber e W. Scott Stornetta, 1991. Blockchain pode ser definido como uma sequência de blocos em uma rede distribuída em

estruturas criptografadas. Complementa-se a essa definição a lógica de Ulrich (2014) que a ferramenta é um livro-razão, armazenando suas transações de modo seguro e imutável e surgiu para evitar o problema de gastos duplicados.

Uma classificação apresentada por Swan (2015) segmenta o Sistema Blockchain em três tipos:

- Criptomoedas: sistema digital de transferências e pagamentos financeiros;
- Contratos: como seguros, empréstimos, ações, derivativos, hipoteca, títulos;
- Blockchain 3.0: as aplicações vão além do campo econômico e financeiro como gestão pública, saúde, educação, arte e cultura.

## **Criptomoedas**

Segundo Nakamoto (2008) a principal função da criação da primeira moeda digital relevante com estrutura base em Blockchain, o Bitcoin, é a resolver o problema de necessitar de um agente verificador de duplo-pagamento ou não pagamento em qualquer transação eletrônica entre dois, ou mais usuários. Assim, dois negociantes podem realizar trocas financeiras mais rapidamente, sem o custo do intermediário e sem a autorização desse intermediário. A informação dessa transação estará pública dentro da rede descentralizada ao mesmo tempo que a privacidade do indivíduo é preservada e os dados estarão num livro-razão.

Para o funcionamento da rede distribuída e criptografada é necessário que existam usuários que processem as fórmulas matemáticas dos algoritmos altamente complexas. Assim esses agentes criam blocos que se interconectam com os demais. Denominam-se esses participantes do sistema como mineiros. São integrantes que dedicam tempo, esforços e aparato computacional para realizar a atividade e são recompensados financeiramente. Assim como mineiros que exploram o solo para serem recompensados com minérios de valor comercial.

As criptomoedas possuem uma estrutura de funcionamento complexa e, por enquanto, cara já que necessita recompensar os mineiros. O seu valor é determinado pelo mercado e há regulamentação considerável dessas moedas. O governo chinês possuiu a sua própria moeda

criptografada e proibiu as demais.

O comércio com base em criptomoedas favorece as trocas, uma vez que não há intermediário e pode ser facilmente convertido em qualquer moeda no mundo. Empresas como a Microsoft e instituições como a Wikipédia aceitam algumas criptomoedas em suas transações. O mesmo vale para a empresa de luxo como Gucci (Valor Econômico, 2022).

## Desafios

A utilização dessa ferramenta ainda precisa superar alguns pontos como uso de criptomoedas como ferramenta comum de trocas. Pensadores clássicos das ciências econômicas como Adam Smith e David Ricardo que seguiam diversos pontos propostos por Smith podem explicar a utilidade da moeda como apresentam Meyrelles e Arthmar (2011, p. 155)

O aspecto importante a ser retido a esse respeito é o de que riqueza se apresenta definida em termos reais, no que se tornaria um traço distintivo da análise clássica. Nesse sentido, seria errôneo e até mesmo falacioso, conclui Smith, identificar a riqueza com a posse de metais preciosos, como faziam os mercantilistas. [...] Para Smith, a moeda consistiria, essencialmente, em meio facilitador do intercâmbio de bens, nascida da percepção dos inconvenientes associados ao escambo e dos obstáculos que ele representava para o progresso das trocas mercantis.

É necessário estabelecer meios para popularizar e democratizar o uso das criptomoedas. Mas isso gera mais um obstáculo. O Estado não é o controlador da emissão de quase todas criptomoedas, assim serão necessárias novas formas de política monetária ou de ajuste da ferramenta. Outro item ainda a ser superado é a volatilidade desse ativo. Com tamanha volatilidade e a margem do mercado e de grandes agentes impactantes de seu valor, fica inviável a sua utilização como moeda corrente, atuando apenas como utilizações pontuais.

Cada país tem as suas particularidades econômicas e culturais. E esses aspectos são regulados para buscar equilíbrios. A regulação ainda é um entrave que pode desestimular os participantes a continuarem desenvolvendo a rede, mas também pode trazer segurança e confiabilidade para o funcionamento em escalas muito maiores. Além de evitar que o sistema seja utilizado para atividades irregulares.

O impacto ambiental é mais um fenômeno a ser contornado. Segundo Cambrige (2020) apenas o consumo elétrico utilizado para a mineração da principal criptomoeda do mundo, o Bitcoin, foi superior ao consumo da Argentina. O impacto é ainda maior, pois há diversas

outras moedas relevantes e o avanço da tecnologia é crescente. Adiciona-se a essa equação a forma que a energia utilizada na mineração é produzida. A mineração já é um agente relevante na emissão, indireta, de carbono na atmosfera.

## **Oportunidades**

Um sistema que não há intermediário tende a ser mais ágil e econômico. O que pode possibilitar a democratização no sistema financeiro facilitando as trocas entre diferentes negociações. Além disso, os mecanismos de novos contratos via Blockchain permitem verificações de viabilidade, risco como seguros e empréstimos como se é visualizado no Blockchain 2.0. Um exemplo é a plataforma Ethereum. Para Swan (2015) o Blockchain 2.0 é marcado pela descentralização de mercados enquanto a primeira geração descentraliza o dinheiro.

## **As vantagens podem ocorrer fora de sistemas econômicos financeiros**

Identificações, sistemas de identificação como identidade, passaporte, cartão de crédito podem atingir um elevado patamar se confiabilidade conforme Lucena e Henriques (2016, p. 03), assim como as identificações digitais Gates (2017, p. 67).

Seguindo a lógica de elevada confiabilidade da identificação e de segurança dos dados, a votação pode ser beneficiada. Gates (2017, p. 67) afirma “a votação eletrônica é uma tecnologia que falhou em ser implementada com sucesso em vários países devido aos riscos de segurança e preocupação com a privacidade”.

Certificados acadêmicos e técnicos podem ser validados eletronicamente sem a necessidade de trabalhos manuais e muitas vezes sem garantias. Pode beneficiar um sistema de saúde em que os prontuários médicos sejam integrados e acessados via Blockchain. O armazenamento de dados pode ser feito do mesmo modo. Assim como diversos tipos de mídia que poderão ser protegidas de cópias e usos indevidos.

## **Conclusão**

O Blockchain é uma tecnologia em constante crescimento e expansão, apresentando

diversas possibilidades de uso. À medida que as oportunidades se tornam mais evidentes, os desafios associados a ela precisam ser superados para sua popularização. Além disso, é crucial minimizar os efeitos ambientais dessa tecnologia, a fim de evitar que eles se tornem um obstáculo para sua ampla adoção.

Embora as criptomoedas desempenhem um papel fundamental no desenvolvimento e na popularização do Blockchain, elas não são as únicas beneficiárias dessa inovação, e provavelmente não serão as mais importantes a longo prazo. Ainda há um longo caminho a percorrer em termos de desenvolvimento e adaptação econômica, ambiental, cultural, social e governamental, o que dificulta prever o resultado. No entanto, é possível antecipar um impacto significativo e a emergência de novas tecnologias derivadas do Blockchain, além do contexto das criptomoedas.

A utilização do Blockchain para verificação, validação e automatização de contratos e certificados tem o potencial de causar uma ruptura no mercado atual e abrir oportunidades para a popularização e democratização de diversos serviços. O próprio Estado também poderá se beneficiar dessas ferramentas, melhorando seu funcionamento e estabelecendo uma comunicação mais próxima e eficiente com os cidadãos.

A ferramenta tende a se popularizar cada vez mais e diversificar os seus possíveis usos, fazendo parte de modo natural ao cotidiano das pessoas, assim como os sistemas de smartphones, sistemas de pagamento e outros instrumentos tecnológicos úteis na melhoria da qualidade de vida das populações.

O desenvolvimento do Blockchain aponta para um futuro em que essa tecnologia estará presente e terá uma relevância significativa no dia a dia da população, proporcionando uma melhoria substancial na qualidade de vida.

### **Referências bibliográficas**

Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index, 2022. Cambridge Bitcoin Electricity Consumption Index (CBECI). Disponível em: <https://cbeci.org> Acesso em: 25 jun. 2022.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativo e misto (3ª ed.). Porto Alegre: SAGE.

Diamandis, P.; Kotler, S. (2012). *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina* (1ª ed.). São Paulo: HSM Editora.

Gates, M. (2017). *Blockchain*. North Charleston: CreateSpace.

Haber, S.; Stornetta, W. S. (1990, agosto). How to time-stamp a digital document. In *Conference on the Theory and Application of Cryptography* (pp. 437-455). Springer, Berlim, Heidelberg.

Lucena, A.; Henriques, M. (2022). Estudo de arquiteturas dos blockchains de Bitcoin e Ethereum. Disponível em: [http://www.fee.unicamp.br/sites/default/files/departamentos/dca/eadca/eadcaix/artigos/lucena\\_henriques.pdf](http://www.fee.unicamp.br/sites/default/files/departamentos/dca/eadca/eadcaix/artigos/lucena_henriques.pdf) Acesso em: 24 maio 2022.

Meyrelles Filho, S. F.; Arthmar, R. (2011). Moeda, liquidez e poupança forçada na economia clássica. *Análise Econômica*, 29(56). <https://doi.org/10.22456/2176-5456.13283>

Pizzani, L.; Silva, R. C. da; Bello, S. F.; Hayashi, M. C. P. I. (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 10(2), 53–66. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>

Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a new economy*. 1ª ed. Sebastopol: O'Reilly.

Ulrich, F. (2014). *Bitcoin: a moeda na era digital*. 1ª ed. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil.

Valor Econômico, 2022. Aceita bitcoin? A Gucci diz "sim" para as criptomedas. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/05/05/aceita-bitcoin-a-gucci-enfim-diz-sim-para-as-criptomedas.ghtml> Acesso em: 5 maio 2022.

# SISTEMAS ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) COMO FERRAMENTA FACILITADORA NO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Sara Pena Moreira<sup>4</sup>

## RESUMO

Os sistemas ERP desempenham um papel crucial na gestão de dados empresariais. Eles centralizam informações de diferentes departamentos e processos, garantindo a integridade e a atualização dos dados e auxiliam na transformação de dados em informações relevantes para os gestores e no processo decisório na organização. Este paper aborda a relevância dos sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) no contexto da análise de negócios em organizações. A pesquisa segue uma metodologia exploratória, buscando-se autores que abordam o tema proposto. Serão discutidos os conceitos de dados, informações, processo decisório e Enterprise Resource Planning (ERP). O trabalho possibilitou entender que o ERP é uma ferramenta essencial para organizações que desejam alcançar uma gestão eficiente, aumentar sua competitividade no mercado e tomar decisões estratégicas embasadas em dados confiáveis. Eles atuam como uma espinha dorsal tecnológica que coleta, transformando e disponibilizando dados como informações valiosas para apoiar o processo decisório. Sua implementação e utilização adequada contribuem para a organização e o crescimento sustentável do negócio.

**Palavras-chave:** Sistema de Planejamento de Recursos. Dados. Informações. Processo decisório. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

ERP systems play a crucial role in enterprise data management. They centralize information from different departments and processes, ensuring the integrity and updating of data and

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFMS). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Graduação em Ciências Contábeis. Graduação em Administração Pública. Especialização em Administração Pública. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: sara@ufv.br



helping to transform data into relevant information for managers and the organization's decision-making process. This article addresses the relevance of Enterprise Resource Planning (ERP) systems in the context of business analysis in organizations. The research follows an exploratory methodology, seeking authors who address the proposed topic. The concepts of data, information, decision-making and Enterprise Resource Planning (ERP) will be discussed. The possible work is to understand that ERP is an essential tool for companies that want to achieve efficient management, increase their competitiveness in the market and make strategic decisions based on reliable data. They act as a technological backbone that collects, develops and makes available data as valuable information to support the decision-making process. Its appropriate implementation and use for the organization and sustainable growth of the business.

**Keywords:** Enterprise Resource Planning. Data. Information. Decision-making process. Competitive advantage.

## 1 Introdução

Nos dias de hoje, a busca pela eficiência e produtividade tem se tornado cada vez mais crucial para o sucesso de uma organização. Por isso, contar com ferramentas que auxiliem na gestão e análise de negócios é fundamental e para auxiliar as atividades de gestão e o processo decisório, as organizações têm utilizado ferramentas que facilitam a disposição dos dados e sua conversão em informações. De acordo com Caiçara Júnior (2015) muitas organizações acreditam e alocam recursos em sistemas de informação com o objetivo de alcançar vantagens estratégicas. Em um mercado em grande concorrência e com um acesso cada vez mais facilitado às tecnologias, a distância entre empresas, independentemente de seus recursos e capacidade de investimento, tende a diminuir. Desse modo, é essencial identificar e priorizar as informações genuinamente estratégicas, bem como explorar maneiras de acessá-las antes dos concorrentes.

Nesse cenário, os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), termo em inglês conhecido como Sistema de Planejamento de Recursos desempenham um papel basilar na gestão de uma organização. Com sua capacidade de integrar diferentes áreas e funcionalidades, os sistemas ERP se tornaram indispensáveis para o acompanhamento e análise dos processos internos e externos, permitindo uma visão integrada e estratégica de todas as operações.

Seguindo tal raciocínio, este paper objetivou-se discutir sobre a importância dos sistemas ERP para a análise de negócios em uma organização, destacando os benefícios que



essa tecnologia traz para a gestão empresarial. Para alcançar o propósito, buscou-se realizar uma pesquisa exploratória, que segundo Oliveira (2021) tem como finalidade tornar um objeto de estudo mais compreensível e adquirir um maior conhecimento sobre determinado assunto. Foram coletadas informações através de livros e artigos científicos que tratavam do tema.

Este trabalho encontra-se estruturado em Introdução, onde é apresentado o tema de estudo, objetivos e metodologia, o Desenvolvimento, onde serão apresentados o conceito e a importância dos seguintes tópicos: Dados e Informações; Processo Decisório e Enterprise Resource Planning e por fim, as considerações finais do estudo.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Dados e Informações

Para uma organização, o processo informacional desempenha um importante papel na busca pelos objetivos e no êxito dos negócios. Esse processo inicia-se com a produção de dados, que de acordo com Eleutério (2015), são registros primitivos, provenientes de observações e medições, não interpretados e no geral, sem um significado específico, podendo ser apresentados de forma numérica, textual ou visual. Esses dados ganham significado e relevância ao passarem pelos processos de filtragem, processamento e apresentação, transformando-se em informações, como ilustrado na figura a seguir.

Figura 1: Conversão de Dados em informações



Fonte: Eleutério, 2015, p.37.

Segundo Eleutério (2015), geralmente, os dados são coletados em grande quantidade, de fontes internas e externas à organização, por isso necessitam de uma remodelagem para se tornarem úteis, facilitando assim a sua compreensão por parte dos indivíduos envolvidos no processo. Nesse sentido, os dados são selecionados de acordo com a sua relevância e processados conforme às necessidades da organização e por fim, apresentados em forma de tabelas, textos, gráficos, imagens, dentre outros.

Laudon e Laudon (2010) como referido por Eleutério (2015), compreendem que o dado é um componente primário da informação, por sua vez, a informação é o que resulta da interpretação dos dados, porém, em menor quantidade e maior valor agregado, que para Rogers (2017, p.5) hoje, é o maior desafio dentro das organizações: “a conversão de uma grande quantidade de dados em informações valiosas”.

Turban *et. al.* (2004) citado por Eleutério (2015, p.17), entendem que “as informações permeiam os níveis operacional, tático e estratégico, formando a base do processo decisório e determinando, muitas vezes, o curso das ações de uma organização”. Nesse sentido, Laudon e Laudon (2010) e Abreu e Rezende (2013) e Eleutério (2015), descrevem que, no nível operacional, as informações são empregadas em situações do dia a dia, que são previsíveis e têm impacto emergente, já no nível tático, as informações são processadas de maneira pormenorizadas, incorporando diversas fontes e impactos mais abrangentes e em nível estratégico, são utilizadas em situações mais detalhadas, em um cenário incerto de previsões e identificação de tendências que ditarão o futuro da organização por isso, as empresa devem cuidar para que as suas informações sejam manuseadas de forma valorosa.

As empresas que não tratam de suas informações colocam em risco sua competitividade e sua sustentabilidade. Na moderna economia globalizada, em que as empresas competem em escala mundial, elas buscam constantemente agilizar suas decisões, aperfeiçoar sua produtividade, inovar e rever suas estratégias de mercado. Nesse cenário complexo e incerto, dispor de informações precisas e relevantes e saber transformá-las em resultados são os principais desafios dos atuais gestores e executivos (Eleutério, 2015, p.16).

Nessa vertente, Caiçara Júnior (2015, p.23) aponta que a utilização estratégica da informação como recurso organizacional, capacita a organização a obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, além de identificar novas oportunidades de

negócios, sendo assim, é de extrema importância que a organização reúna todas as informações, externas e internas e as utilize para alcançar o sucesso de seus objetivos.

## **2. 2 Processo Decisório**

De acordo com Caiçara Júnior (2015, p.22) “a informação pode ser considerada como o principal ativo ou diferencial competitivo da organização”, por isso ela está diretamente relacionada ao processo decisório, que é compreendido por Chiavenato (2004) citado por Eleutério (2015, p.48) “como o caminho mental utilizado pelo administrador para tomar uma decisão”. É, em outras palavras, a combinação do pensamento e da ação, originando uma escolha.

Simon (1974) aludido por Cruz e Barreto (2014, p.42) entende que “a tomada de decisão é algo além das proposições factuais; elas seriam uma descrição de um estado futuro das coisas”. Os autores dividem a tomada de decisão em fases a saber: preparação da situação, análise e definição do problema, definição dos objetivos, busca de alternativas de solução, avaliação e comparação dessas alternativas, escolha da alternativa mais adequada e implementação da alternativa escolhida. Nessa vertente, Cruz e Barreto (2014) destacam que a decisão pode envolver elementos que são capazes de serem controlados, bem como condições que estão além do controle do tomador de decisão.

Bazerman e Moore (2014) compreendem que no processo decisório, os indivíduos tomadores de decisão, são racionalmente limitados e previsíveis. Eles exploram as limitações cognitivas e vieses que impactam o processo e fornecem estratégias para superar os obstáculos, utilizando-se também das emoções, intuições, heurísticas e do julgamento para a tomada de decisão, porém, é preciso entender que a existência desses fatores pode ser uma barreira para um processo decisório eficaz. Os autores listam sete estratégias destinadas a aprimorar o processo de tomada de decisão. Essas estratégias incluem o uso de procedimentos e ferramentas de análise de decisão, a aprendizagem, por meio de experiência e conhecimento técnico, a eliminação de vieses de julgamento, o raciocínio analógico, a adoção da perspectiva de um agente externo, a compreensão dos vieses nos outros e o incentivo à tomada de decisões mais sensatas e baseadas em evidências técnicas.



Bandeira e Porto (2006) citado por Eleutério (2015, p.49) defendem que a qualidade da decisão tem um impacto direto no futuro da organização. Em cada decisão feita pelo indivíduo, é empregada uma variedade de informações que, quando integradas, servem como base para as escolhas, contribuindo para a construção de um modelo racional que orienta as ações.

### 2.3 Enterprise Resource Planning

Enterprise Resource Planning (ERP), termo em inglês conhecido como Sistema de Planejamento de Recurso, é um meio utilizado para apoiar as organizações no processo decisório, que para vendedores de produtos ERP e descrito por Caiçara Júnior (2015, p.103) é a “informação correta, para a pessoa correta, na hora correta”. O autor define ERP como um sistema de informação obtido por meio de pacotes comerciais de software, que possibilita a agregação dos dados provenientes dos sistemas de informação convencional e os processos de negócios de uma organização, acessando assim informações fidedignas em uma base de dados centralizada e em tempo real.

De acordo com Ferreira *et. al.* (2016) Enterprise Resource Planning (ERP) é uma plataforma integrada de gestão empresarial, que combina informações e procedimentos de uma organização, para simplificar o processo de tomada de decisões. Eleutério (2015) acrescenta que o sistema reúne todos os departamentos da organização, como financeira, de vendas, recursos humanos, marketing e produção.

Para Caiçara Júnior (2015), o objetivo central de um ERP é a incorporação de todos os dados organizacionais em um único sistema e disponíveis a qualquer momento, com informações atualizadas. Para tanto, sua arquitetura utiliza o modelo cliente-servidor e é constituída das camadas de apresentação, aplicação e base de dados e descritas pelo autor da seguinte forma:

**Camada de apresentação** - utilizada pelo cliente, é composta por um software que permite a interação com o usuário; normalmente apresenta interface gráfica, portanto amigável e intuitiva. É por intermédio dessa camada que os usuários inserem, consultam e excluem os dados no sistema. **Camada de aplicação:** É responsável pelo funcionamento do sistema, pela integração dos módulos e pelo processamento das informações. **Base de dados:** armazenada no servidor, é a mais interna das camadas, sendo responsável pelo gerenciamento dos dados (Caiçara Júnior, 2015, p.102).





Segundo Caiçara Júnior (2015), um ERP possui características que vão além de sua integração com os sistemas internos da organização, estabelecendo conexões com clientes e fornecedores e as descritas a seguir:

- **Banco de dados único:** O principal propósito de um ERP é integrar todas as áreas funcionais, o que requer uma arquitetura que utilize um banco de dados central compartilhado por toda a empresa.
- **Pacotes comerciais:** A implementação de um ERP exige um extenso estudo das operações organizacionais, e o sistema é estruturado com uma base padrão que pode ser adaptada a diversos setores de negócios.
- **Estrutura modular:** O conceito de módulos é utilizado para designar as diferentes áreas funcionais em um sistema Enterprise Resource Planning. Assim, um sistema ERP é composto por módulos interconectados que compartilham um banco de dados comum. Essa modularidade permite que as empresas escolham quais módulos implantar, de acordo com seus recursos financeiros disponíveis.
- **Melhores práticas:** Ao desenvolver um ERP, os fornecedores realizam análises de mercado para identificar as melhores práticas aplicadas em cada setor, com o objetivo de criar um produto consistente que realmente proporcione vantagens competitivas para as organizações que o adotam. Portanto, ao investir em um ERP, uma empresa também está adquirindo uma espécie de consultoria que a orienta a operar de forma mais eficiente. Esse aspecto frequentemente justifica os investimentos e permite avaliar o retorno sobre o investimento.

Apesar das diversas vantagens para implementação de um sistema Enterprise Resource Planning em uma organização, não se pode deixar de considerar os possíveis entraves. Caiçara Júnior (2015) aponta que os custos elevados, a complexidade de customização, a resistência a mudanças, a compatibilidade com os sistemas legados, a cultura da organização, os altos custos com consultorias e treinamento inadequados podem ser alguns dos obstáculos vivenciados pela organização no momento da implementação, portanto, é primordial que a organização avalie e faça um planejamento para a aquisição e utilização do sistema ERP.



### 3 Considerações Finais

O referido estudo evidenciou que a implantação e uso adequado dos sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) têm uma relevância extrema na análise de negócios em uma organização. Quando tais sistemas são alimentados com dados seguros e confiáveis, são capazes de gerar informações precisas e atualizadas, fornecendo aos gestores uma visão completa e minuciosa das operações da organização, assim como das tendências, oportunidades e desafios de forma mais efetiva.

Compreendeu-se que os sistemas ERP permitem a integração de dados de diferentes áreas da organização, o que facilita a análise de informações e a identificação de padrões. Isso pode levar a insights valiosos que podem ser usados para melhorar a eficiência e a produtividade.

Por conseguinte, o estudo possibilitou alcançar que os sistemas ERP podem automatizar tarefas e processos, o que libera tempo para que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas. Isso pode levar a melhorias na qualidade do trabalho e na redução de custos.

Conclusivamente, pode-se afirmar que a implementação de um sistema ERP é um investimento considerável, mas os benefícios podem ser significativos. É importante que as organizações façam um planejamento adequado para garantir que o sistema seja implantado com sucesso e utilizado como uma ferramenta facilitadora no processo de tomada de decisão na organização.

### 4 Referências Bibliográficas

Bazerman, M. H.; Moore, D. (2014). Processo decisório (8a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. Tradução de: Daniel Vieira.

Caiçara Júnior, C. (2015). Sistemas integrados de gestão: ERP - uma abordagem gerencial [e-book]. Curitiba: Intersaberes. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 set. 2023.



Cruz, E. P.; Barreto, C. R. (2014). O processo decisório nas organizações [e-book]. Curitiba: Intersaberes. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 set. 2023.

Eleutério, M. A. M. (2015). Sistemas de informações gerenciais na atualidade [e-book]. Curitiba: Intersaberes. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 set. 2023.

Ferreira, L.; Carnacchioni, P. R. B.; De Vietro, C.; Franciscato, R. S. (2016). Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Oliveira, A. P. W. L. C. (2021). Metodologia científica [e-book]. São Paulo: Contentus. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 31 de julho de 2023.

Rogers, D. L. (2017). Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra.



## GERAÇÃO Z: atrair, reter e gerir profissionais desse grupo

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Rodrigo Venancio Fonseca<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo é uma análise essencialmente de natureza qualitativa exploratória sobre a geração Z. A qual é marcada no tempo como o conjunto de pessoas nascidas entre 1995 e 2010. E por isso apresentam uma série de características em comum. Muitas delas ligadas à conectividade. Devido a isso também são chamados de nativos digitais. Uma geração marcada por um mundo entra transformação econômica, social e ambiental muito forte e rápida. Esses jovens procuram no mercado de trabalho condições diferentes das gerações anteriores. Aspectos como responsabilidade socioambiental da empresa, lideranças mais democráticas, autodesenvolvimento são aspectos fortemente desejados. Atraí-los e mantê-los nos negócios deve ser visto como essencial e possivelmente uma vantagem competitiva. Alguns obstáculos estarão presentes, como a necessidade de uma gestão capacitada e que compreenda as características individuais desses colaboradores. Feedbacks e conversas são ferramentas úteis para esse grupo que aguarda por ascensão rápida e oportunidades de liderança. Aspectos básicos como remuneração, descanso, segurança continuam importantes para esse trabalhador, mas a relevância de estima e realização pessoal ganham peso. A interação saudável entre as gerações tem potencial para gerar novas ideias, expandir conhecimentos e consequentemente inovações.

**Palavras-chave:** Geração Z. Transformação. Interação. Essencial. Atrair. Manter.

### ABSTRACT

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Engenheiro de produção(Universidade de Brasília). Pós-graduação em Engenharia da qualidade, Finanças e Estatística, Gerenciamento de projetos. Pós-graduação MBA em logística em Supply Chain (Universidade Cruzeiro do Sul). Mestre em Desenvolvimento de negócios e inovação pela Must University. e-mail: r.venanciofonseca@gmail.com



This study is essentially an exploratory qualitative analysis of generation Z. Which is marked in time as the set of people born between 1995 and 2010. And therefore they have a number of characteristics in common. Many of them connected to connectivity. Because of this, they are also called digital natives. A generation marked by a world that is undergoing very strong and fast economic, social and environmental transformation. These young people seek different conditions in the job market than previous generations. Aspects such as the company's socio-environmental responsibility, more democratic leadership, and self-development are strongly desired aspects. Attracting and keeping them in business must be seen as essential and possibly a competitive advantage. Some obstacles will be present, such as the need for a capable management that understands the individual characteristics of these employees. Feedbacks and conversations are useful tools for this group that waits for rapid ascension and leadership opportunities. Basic aspects such as remuneration, rest, and safety are still important for these workers, but the relevance of esteem and personal fulfillment gain weight. The healthy interaction between generations has the potential to generate new ideas, expand knowledge, and consequently innovations.

**Keywords:** Generation Z. Transformation. Interaction. Essential. Attract. Keep.

## 1 Introdução

A geração Z apresenta um conjunto de características bem próprias, como a relação mais próxima à tecnologia do que as demais gerações e as perspectivas em relação ao trabalho. Esses e outros atributos os tornam fundamentais ao mercado de trabalho. Isso não exclui e nem reduz a qualidade e necessidade de profissionais das demais gerações. Mas num ambiente de mudanças constantes, atrair e manter esses jovens profissionais pode gerar uma vantagem competitiva. Por isso a pertinência de conhecer bem esse grupo.

Atrair esses jovens não segue a mesma lógica mercadológica de décadas anteriores. Agora, é cada vez mais, os valores éticos sociais, por exemplo, têm maiores relevâncias. Isso não descarta a significância das remunerações. Mas novas estruturas serão mais impactantes a esse público e vão além da remuneração financeira.

A retenção dessa juventude funciona, geralmente, diferente. Pois a expectativa dela em relação ao mercado e ao modo de se trabalhar é igualmente distinta. Tende a esperar um grau de liberdade de escolha maior e uma ascensão de carreira acelerada. Paralelamente, apresenta uma alta disponibilidade para a liderança. Essas características são relevantes para compreensão, atração e a retenção da geração Z no mercado de trabalho.

A geração Z entra nas empresas onde já estão presentes outras gerações. Assim sendo, é natural ocorrerem trocas entre as partes. O que implica em algumas dificuldades e





oportunidades. Por exemplo, as estruturas de funcionamento da empresa, os modelos de liderança, a gestão de públicos com características tão distintas. Frequentemente se observa no mesmo ambiente empresarial a convivência entre as gerações X, Y, Z. Automaticamente haverá falhas na comunicação entre elas e dificuldade em geri-las. Em estudos e pesquisas em boa parte do mundo observa-se que o tema gerações é intensamente estudado durante as últimas décadas (Schuman; Scott, 1989; Mannheim, 1993; Smola; Sutton, 2002; Huntley, 2006; Cennamo; Gardner, 2008; Collins; Hair; Rocco, 2009; Joshi; Dencker; Martocchio, 2010; Benson, Brown, 2011; Jones, 2012; Gardiner; Grace; King, 2013; Pritchard; Whiting, 2014; Yi; Ribbens; Fu; Cheng, 2015) e diversos estudos alertam que a convivência entre diferentes gerações apresenta possibilidades de conflito devido à dinâmica de cada geração.

Se uma empresa trabalha com um modelo ligado às gerações anteriores. Ou àquela que criou a empresa ou a geração que domina os cargos de chefia ou a que possui um número mais expressivo de colaboradores. Isso pode desmotivar o jovem profissional. Tanto para entrar nesse ambiente quanto para continuar nele. Estruturas rígidas, departamentais ou autoritárias reduzem a aceitação dos Zs, ou podem anular suas características.

As particularidades deles podem ser vistas como fatores adicionais à diversidade e transformação necessária às empresas. Se o negócio permanecer sem alterações em seu funcionamento ao longo do tempo, dificilmente ele sobreviverá. Então a renovação de seus processos é necessária. Na mesma importância a renovação de sua mão de obra. Seja pela entrada de novos profissionais ou pela atualização daqueles que lá estão. Além disso, pode-se observar que essa diversidade geracional, cultural e de habilidades tende a favorecer o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores.

## **2 Metodologia**

Este estudo segue uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender a geração Z, seus comportamentos e suas interações com o mercado de trabalho.

A pesquisa segue a classificação de Creswell (2010) como pesquisa emergente, onde o pesquisador visa a compreensão aprofundada do tema, concentrando-se especificamente na geração Z, também conhecida como Gen Z, *IGeneration*, *Plurais* ou *Centennial*. A análise do





conteúdo é conduzida de forma descritiva, focando em aspectos fundamentais para o conhecimento de pontos relevantes relacionados à atração e retenção desses jovens no mundo dos negócios, bem como a gestão eficaz deles como colaboradores em conjunto com outras gerações. Além disso, busca-se identificar as oportunidades e desafios decorrentes dessa interação.

No contexto metodológico, é importante ressaltar que o presente estudo faz uso da pesquisa bibliográfica, que compreende a análise de diversas fontes, como artigos, livros, periódicos, sites e participação em simpósios, relevantes para a exploração do tema. Conforme afirmado por Pizzani *et al.* (2012), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pela revisão de literatura e constitui uma etapa fundamental para a obtenção de embasamento teórico consistente.

### **3 Geração Z e o mercado de trabalho**

#### **3. 1. Compreender o conceito de geração**

Partindo da perspectiva da sociologia, pode-se recorrer à concepção do francês Comte (1798-1857). A velocidade que as gerações se sucedem pode ser determinada pelo tempo que uma substitua outra, isso na ideia de tempo de vida da época (Bortolazzo, 2016, p. 126). Conceito inicial que transmite a ideia de tempo, mas que ainda não classifica as gerações modernas do pós-guerra.

Complementando Comte, o filósofo alemão Wilhelm Christian (1833-1911) estabelece gerações em função da contemporaneidade e esta consiste em um grupo de indivíduos sujeitos durante suas vidas sofreram influências políticas, culturais e intelectuais comuns e também compartilham experiências em comum (Feixa & Leccardi, 2010, p. 188).

Para uma localização temporal, este artigo utiliza como referência das gerações o que foi proposto por Bencsick *et al.* (2016) em que os nascidos entre 1946 e 1960 foram o grupo Baby boom; os nascidos entre 1960 e 1980 são a geração X; entre os anos 1980 e 1995, geração Y; e do ano 1995 a 2010 formam geração Z.

Segundo Reeves e Oh (2008, p. 296) os estudos sobre as diferenças geracionais são pouco consensuais. A definição temporal de gerações apenas funciona como um norte. Por exemplo, as pessoas nascidas em anos próximos ao fim de uma geração e, conseqüentemente,



ao início de outra tendem a apresentar características e comportamentos de ambos. Enquanto pode ser como outras gerações distantes, mas será notado como exceção.

### **3. 2. Os nativos digitais, geração Z**

Compõem essa geração os jovens de idade entre 13 e 28 anos, hoje, e seus pais majoritariamente são da geração X ou Y. Nasceram num mundo em que o debate sobre terrorismo, problemas ambientais e recessão global fazem parte do cotidiano. Esse público, ao longo de sua vida adulta, passará por um mundo em renovação econômica e social (McCordle, 2011, p. 7).

A geração Z, comumente chamada de Geração Digital ou outros nomes que derivam dessa relação com o digital como “Geração Internet” ou “Geração Next” (Tapscott, 2010; Palfrey; Gasser, 2011) ou “Nativos digitais” tem como característica marcante essa conexão constante, quase simbiótica, com o digital. Já nasceram num mundo em que o desenvolvimento tecnológico é ágil. Tapscott (2009, p. 53) complementa que esses jovens

Querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo e usam a tecnologia de telefones e redes sociais para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line, ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos.

### **3. 3. Atrair, reter e gerenciar: colaboradores da geração Z**

Atrair esses jovens para um mercado cada vez mais exigente não é uma tarefa fácil. Mas que é necessária. Seja para reposição da mão de trabalho, seja para atualização dos colaboradores. Espera-se que essas atualizações ocorram em conjunto com os demais trabalhadores.

Num ambiente cada vez mais tecnologia e de mudanças cada vez mais frequente, profissionais adaptados a esses cenários serão um diferencial. E a afirmação “Longe de anestesiar os cérebros jovens, a imersão digital, pode, a meu ver, ajudá-los a desenvolver habilidades do pensamento crítico necessárias para se navegar no mundo acelerado e saturado de informações de hoje em dia” (Tapscott, 2010, p. 138) corrobora com essa suposição. O

sucesso organizacional necessitará de hierarquias flexíveis e também modelos inovadores de medir e recompensar os colaboradores, além de novas formas atrair e reter os talentos (Schwab, 2016).

Para compreender o comportamento das pessoas no trabalho, Chiavenato (2000) orienta estudar as motivações humanas. Partindo disso e analisando o modelo de necessidades de Maslow, essa geração foca em aspectos como autorrealização e estima, mas não abandona elementos básicos como conforto físico, intervalo de descanso, remuneração e benefício.

Segundo Randstad (2018, p. 13) os Zs apresentam uma diversidade maior de fatores para escolha de emprego em relação aos Ys, geração anterior, destacando causas sociais, inclusão, diversidade e progressão de carreira.

Os autores Joshi, Dencker e Martocchio (2008) sugerem que para atrair e manter os nativos digitais algumas estratégias serão mais assertivas como: estabelecer desafios alcançáveis e planos de carreira, com acompanhamento e conversas frequentes; qualificação profissional, foco no desenvolvimento do colaborador; gestão de conflitos, dando atenção a gestão de pessoas, com a ótica de se identificar as diferentes gerações. Estratégias também defendidas por Benson e Brown (2011).

Os gestores de pessoas apresentam um papel fundamental para a atração, manutenção e para o bom desempenho desse público, pois respeitando a heterogeneidade, a subjetividade de cada um, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados com a integração das gerações (Silva; Dutra; Veloso, 2014) tenderá a fortalecer o desempenho empresarial, além de manter uma equipe de melhor atuação.

O despreparo para gestão das gerações costuma ser comum e Lewin (2001) supõe necessário ter profissionais capacitados para a gestão focada na integração nesse ambiente heterogêneo. Tal visão é suplementada pelo posicionamento de Colet, Mozzato e Bitencourt (2017) que apresentam que esses conflitos podem ser positivos, pois são capazes de estimular a criatividade e processos de inovação. Isso reforça a relevância de líderes capacitados em gerir as diferentes gerações e fazer disso uma vantagem competitiva.

#### **4 Considerações Finais**



A geração Z se destaca por possuir um conjunto de características distintas das gerações anteriores, o que tem uma relevância significativa no contexto do ambiente de trabalho. Esses jovens são reconhecidos por sua visão altamente tecnológica, o que justifica os termos sinônimos utilizados para descrevê-los, como "nativos digitais". Por terem nascido e crescido em um mundo em constante transformação, sua mentalidade é influenciada por esse cenário dinâmico. Além disso, eles demonstram uma preocupação mais acentuada com questões socioambientais, por exemplo, o que os torna diferentes em relação às prioridades e valores.

Os Zs cresceram juntamente com o desenvolvimento exponencial de computadores e celulares. Compõe um grupo altamente conectado tecnologicamente. Desta forma, a perspectiva sobre o mundo físico e virtual é diferente em relação aos outros grupos. Acompanham as rápidas mudanças de tendências no mundo, fator relevante e diferencial no mercado de trabalho, principalmente no quesito inovação.

Essas características impactam diretamente o mercado de trabalho, exigindo abordagens diferenciadas para atrair e reter os *Centennials*. Essa geração busca estruturas de trabalho que ofereçam uma melhor qualidade de vida, feedback frequente e incentivos para o seu autodesenvolvimento. A empresa que almeja conquistar esses jovens deve ir além do aspecto mercadológico, apresentando uma visão que esteja alinhada com suas expectativas e necessidades. Os Zs desejam desafios constantes e estímulos frequentes, além de maior liberdade para expressar suas opiniões e trabalhar de forma flexível, em contraposição a estruturas rígidas e hierárquicas comuns nas décadas anteriores.

Ter membros de diversas gerações pode gerar vantagem competitiva, pois diversas trocas de perspectivas, repertórios de ideias são compartilhados. Assim sendo, há uma oportunidade de desenvolvimento pessoal muito valorizado por esse grupo. Além de maximizar benefícios para a empresa. Entretanto, a gestão deve considerar as divergências dos comportamentos e pensamentos geracionais.

Líderes com uma abordagem mais democrática e inclusiva são mais propensos a se adaptarem a esse grupo. Além disso, a integração dos *Centennials* com as demais gerações traz vantagens significativas para a empresa. A diversidade de ideias, opiniões e experiências proporciona um ambiente propício à inovação e cria um clima organizacional favorável aos



negócios. Portanto, compreender e incorporar as necessidades e características da geração Z é fundamental para as empresas que desejam prosperar e se destacar nesse novo cenário.

## **5 Referências Bibliográficas**

Bencsik, A.; Horváth-Csikós, G.; Juhász, T. (2016). Y and Z Generations Workspace. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106.

Benson, J.; Brown, M. (2011) Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865.

Bortolazzo, S. (2016). De Comte a Bauman: Algumas aproximações entre os conceitos de geração e identidade. *Estudos de Sociologia*, 1 (22), 121-144.

Cennamo, L.; Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891-906.

Chiavenatto, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Colet, D. S.; Mozzato, A. R.; Bitencourt, C. C. (2017). Gerações: afinal, é a nossa idade que nos define? In: *Seminários em Administração - SEMEAD, 2017, São Paulo. XX SemeAd - Seminários e Administração*.

Collins, M. H.; Hair, J. F.; Rocco, T. S. (2009). Older-Worker – Younger-Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 21-41.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto (3th, pp. 125-296)*. SAGE. Porto Alegre.

Feixa, C.; Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. R. S. Estado. Disponível em 15 novembro, 2008, de <http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>. Acessado em: 11 de fevereiro de 2023.

Gardiner, S.; Grace, D.; King, C. (2013). Challenging the use of generational segmentation through understanding self-identity. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 31, n. 6, p. 639-653.

Huntley, R. (2006). *The world according to Y: Inside the new Adult Generation*, Sydney: Allen & Unwin.

JONES, P. H. (2012). Continuum of Learner Disengagement: Ethnographic Insights Into Experiential Learning in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, v. 34, n. 1, p. 19-29.

Joshi, A.; Dencker, J. C.; Franz, G.; Martocchio, J. J. (2010) Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 392-414.

Lewin, D. (2001). IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other? *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 4, p. 453-485.

Mannheim, K. (1993) El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, n. 62, p. 145-168.

McCrindle, M. (2011). *The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations*. McCrindle Publisher.

Palfrey, J.; Gasser, U. (2011). *Nascidos na era digital: Entendendo a primeira geração de nascidos digitais*. Porto Alegre: Artmed.

Pizzani, L.; Silva, R. C. da; Bello, S. F.; Hayashi, M. C. P. I. (2012). A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *RDBCI: Revista Digital De Biblioteconomia E Ciência Da Informação*, 10(2), 53–66. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>.

Pritchard, K.; Whiting, R. (2014) *Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work*. *Organization Studies*, v. 35, n. 11, p. 1605-1626, 2014.

Randstad. (2018). *Employer Brand Research - Global Report 2008*. Randstad.

Reeves, T., & Oh, E. (2008). *Generational Differences*. In M. D. J. Michael Spector, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 295- 303).

Schuman, H., Scott, J. (1989) *Generations and Collective Memories*. *American Sociological Review*, v. 54, n. 3, p. 359–381.

Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. (Edipro, Ed.) World Economic Forum.  
Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z at Work: How Next Generation is Transforming the Workplace*. Canada: Harper Business.

Smola, K.W.; Sutton, C. D. (2002). *Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p. 363-382.

Tapscott, D. (2009). *Grow up digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: Mc Grow Hill

Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Yi, X.; Ribbens, B.; Fu, L.; Cheng, W. (2015). *Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China*. *Employee Relations*, v. 37, n. 1, p. 66-82, 2015.



## DIVERSIDADE DE GERAÇÕES – COMO SE ADAPTAR PARA ATRAIR E RETER OS TALENTOS DA GERAÇÃO Z

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Lelles de Paula Lemos<sup>4</sup>

### RESUMO

Atrair e reter os profissionais da geração Z é de extrema importância para as organizações, porém pode ser um tanto complexo para as organizações entenderem essa nova geração, pois, além de criar um equilíbrio entre as gerações é preciso que as organizações entendam os anseios da geração Z para assim atrair e reter esses talentos na organização. Assim, surge a necessidade de adaptação das empresas com a entrada da geração Z devido a diversidade de gerações presentes dentro do ambiente organizacional. Para manter o equilíbrio com a geração Z é necessário avaliar suas habilidades de forma que sejam complementares as habilidades das gerações anteriores tirando o melhor das gerações e aplicando seus resultados dentro da organização, mas atrair os jovens da geração Z requer dinamismo, pois uma empresa flexível e inovadora tem grandes chances de atrair os jovens utilizando da tecnologia na seleção através de realidade virtual e técnicas de gamificação e também dos diferenciais que ela oferece, não só tangíveis, mas principalmente os intangíveis. As grandes empresas em sua maioria aparentam já estar preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, como exemplo podemos citar a Apple e a Google. Este paper tem como objetivo avaliar se as organizações estão preparadas para atrair e reter os talentos da geração Z, como atrair e reter essa geração, identificando a diversidade de gerações e o equilíbrio com a geração Z, elencando os desafios e benefícios gerados nas organizações para compreender seus conceitos e importância.

**Palavras-chave:** Geração Z. Diversidade. Talentos. Profissional.

### ABSTRACT

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Administração (Anhanguera), Graduado em Ciências Contábeis (Cruzeiro do Sul), Graduado em Ciências Econômicas (UNICV), Com MBA em Marketing Digital, MBA em Economia, Mercado e Finanças, MBA em Comércio Internacional, Especialização em Docência em Administração, Especialização em Direito Administrativo, Especialização em Planejamento Estratégico, Especialização em Gestão da Qualidade, Especialização em Contabilidade Empresarial e Estratégica, Especialização em Blockchain, Criptomoedas e Finanças na Era Digital. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: lellesdepaulalemos@gmail.com.



Attracting and retaining generation Z professionals is extremely important for organizations, but it can be somewhat complex for organizations to understand this new generation, because, in addition to creating a balance between generations, organizations need to understand the desires of the generation Z to attract and retain these talents in the organization. Thus, the need for companies to adapt with the entry of generation Z arises due to the diversity of generations present within the organizational environment. To maintain balance with generation Z, it is necessary to assess their skills in a way that complements the skills of previous generations by taking the best of generations and applying their results within the organization, but attracting young people from generation Z requires dynamism, as a flexible company and innovative has a great chance of attracting young people using technology in the selection through virtual reality and gamification techniques and also the differentials it offers, not only tangible, but mainly intangible. Large companies, for the most part, seem to be already prepared to receive the Z generation in their work environment, as an example we can mention Apple and Google. This paper aims to assess whether organizations are prepared to attract and retain Gen Z talent, how to attract and retain this generation, identifying the diversity of generations and the balance with Gen Z, listing the challenges and benefits generated in organizations to understand its concepts and importance.

**Keywords:** Generation Z. Diversity. Talents. Professional.

## 1 Introdução

Nos dias de hoje as organizações enfrentam diversos desafios para se manterem ativas no mercado, todos os dias surgem novos desafios a serem superados, sejam, novos concorrentes, novas tecnologias e processos ou mesmo a contratação de profissionais qualificados para atender as necessidades das organizações.

Assim, as organizações devem atrair e reter os talentos diversos para que possam ter suas tarefas realizadas corretamente, nesse contexto surge a necessidade de atrair e reter os profissionais da geração Z que estão entrando no mercado de trabalho, o que pode ser um grande desafio dado que essa nova geração anseia por qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, altos salários e que sempre buscam por novas oportunidades mesmo que estas estejam fora da organização.

Desta forma, a organização além de atrair e reter os talentos da geração Z precisa também conciliar ela com as outras gerações existentes no ambiente de trabalho dado a diversidade de gerações, pois caso o contrário pode haver conflitos por divergências de ideias, sendo necessário um bom entendimento entre as gerações para que possa haver um equilíbrio com a geração Z.





Para que uma organização possa atrair e reter os profissionais da geração Z pode ser necessário ter que realizar algumas mudanças em seus métodos de trabalho, disponibilizar formas de evoluir dentro da empresa de forma mais flexível e demonstrar que ela reconhece as habilidades dos profissionais fazendo assim com que o indivíduo sinta que faz parte da organização e que seu trabalho vale a pena.

Assim, contratar um profissional da geração Z pode ser desafiador tanto pelas empresas não estarem preparadas para receber essa geração quanto pelos desafios de conciliar essa geração com as anteriores, e mesmo que a organização melhore seus processos e torne seu ambiente mais adepto a essa geração, haverá desafios que somente poderão ser solucionados na convivência do dia a dia do profissional da geração Z com as demais gerações.

Este trabalho utilizou a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa e tem como objetivo avaliar se as organizações estão preparadas para atrair e reter os talentos da geração Z, como atrair e reter essa geração, identificando a diversidade de gerações e o equilíbrio com a geração Z, compreendendo seus conceitos e importância para as organizações.

## **2 Diversidade de Gerações e o Equilíbrio Com a Geração Z**

Em uma organização existem diversas pessoas trabalhando em um mesmo ambiente onde nem todas tem as mesmas ideias e pensamentos o que as tornam diferentes umas das outras. Assim, Fleury (2000) complementa enfatizando que a diversidade é uma combinação de várias pessoas diferentes atuando em conjunto no mesmo sistema social e que se relaciona principalmente ao respeito individual dos colaboradores e o seu reconhecimento.

Nesse contexto, pessoas de diversas idades, gêneros e raças fazem parte do ambiente de trabalho dentro de uma empresa nos dias de hoje, assim tem pessoas mais velhas trabalhando com pessoas mais novas onde pode haver divergências entre as gerações por não concordarem com uma opinião ou forma de realizar alguma tarefa, porém por outro lado pode haver uma troca de experiências e de aprendizado entre as gerações.

Martins (2021) acrescenta dizendo que a diversidade presente nas gerações no ambiente organizacional pode se transformar em vantagem competitiva, pois o gestor líder pode encorajar uma grande quantidade de pessoas, dado que com uma maior disponibilidade





de pessoas distintas e uma variedade de ideias ampla, com pontos de vista, vivências e pensamentos diferentes os gestores líderes podem transformar problemas em oportunidades.

Desta forma, é possível identificar que a diversidade de gerações dentro das organizações pode ser muito positiva se for gerenciado corretamente, pois pessoas diferentes, com idades diferentes trazem consigo ideias e pensamentos distintos e a vivência no ambiente organizacional podendo trazer vários pontos de vista diferentes para beneficiar a organização.

Com a entrada da geração Z no mercado de trabalho junta-se mais uma geração no ambiente organizacional o que pode gerar um desafio para que seja possível equilibrar essa nova geração com as anteriores exigindo assim uma maior habilidade e flexibilidade do gestor líder para lidar com essa nova realidade dentro da empresa.

De acordo com Oliveira (2010) a geração Z tem outro estilo de vida, hábitos e costumes ligeiramente diferentes das gerações antecessoras, onde tem facilidade para a comunicação virtual e dificuldade para outros meios de comunicação interpessoais. Não sendo fácil a convivência social por preferir mais a vida virtual que a real, isso pode dificultar bastante a convivência e a formação de laços pessoais, desenvolvendo uma vida mecânica.

Assim, para manter o equilíbrio com a geração Z é necessário avaliar suas habilidades de forma que sejam complementares as habilidades das gerações anteriores tirando o melhor das gerações e aplicando seus resultados dentro da organização, desta forma a geração Z pode usar sua facilidade com os meios digitais para acelerar processos enquanto as outras gerações complementam com a sua experiência para treinarem a geração Z e ajudarem a desenvolver os outros meios de comunicação interpessoais.

Objetivando manter o equilíbrio também é essencial entender o que motiva cada um, compreendendo vários aspectos da sua vida, sempre oferecendo feedback, autonomia e metas desafiadoras objetivando a qualidade de vida, Feitosa (2020) complementa dizendo que a geração Z anseia pela qualidade de vida no trabalho, onde se tem uma compensação justa, onde o profissional sente que suas capacidades estão sendo utilizadas e desenvolvidas possuindo relevância social da vida no ambiente de trabalho podendo ser essencial para o equilíbrio entre as gerações.

Sendo assim, a organização deve estar preparada para entender as novas formas de se trabalhar e seus colaboradores das gerações anteriores devem às entender para que assim ambas as gerações saibam se comunicar sem haver ruídos e atritos, pois se ambos entenderem





um ao outro poderão lidar com suas diferenças para que a organização seja beneficiada nesse processo de implementação da geração Z no mercado de trabalho.

### **3 Atraindo e Retendo Talentos da Geração Z**

A geração Z pode ser um tanto complexa para as organizações entenderem, pois, além de criar um equilíbrio entre as gerações é preciso que as organizações entendam também os anseios da geração Z para que assim possam atrair e reter esses talentos dentro da organização.

Mas o que seria um profissional talentoso? De acordo com Peloso & Yonemoto (2010), no ambiente organizacional entende-se como talentos, profissionais com potencial e habilidade de desenvolvimento e crescimento junto à organização, possuindo diferenciais e que estejam alinhados aos objetivos da organização, missão e valores para que assim ambos conquistem o sucesso no mercado.

Assim, a organização deve procurar por profissionais talentosos para que possam compor seu quadro de colaboradores, mas atrair os jovens da geração Z requer dinamismo pois, segundo Feitosa (2020) é preciso investir de forma adequada na atração desse público, devido a geração Z utilizar bastante a internet uma das formas mais eficientes de alcançar esse público é divulgar as oportunidades da empresa nos meios digitais.

Uma empresa flexível e inovadora tem grandes chances de atrair os jovens, mas a empresa não pode só falar, precisa demonstrar esses aspectos e os jovens podem perceber isso na forma como a empresa divulga suas vagas de emprego, assim Feitosa (2020) complementa dizendo que não adianta só falar que a organização é inovadora e flexível, é preciso demonstrar isso utilizando da tecnologia na seleção através de realidade virtual e técnicas de gamificação.

Dado o primeiro passo para atrair e reter os novos talentos, agora é preciso que a organização tenha métodos de identificação e treinamento para adequar esses jovens talentos ao ambiente organizacional como programas de estágio por exemplo, Peloso & Yonemoto (2010) complementa dizendo que o estágio é uma chance oportuna para as organizações identificarem e atraírem talentos para a organização sendo vantajoso para ambos.

Outros benefícios que podem atrair e reter esses jovens profissionais são os diferenciais que a empresa oferece, não só os tangíveis, mas principalmente os intangíveis,





pois para atrair e reter esses talentos também é necessário responsabilidade por parte da organização devendo proporcionar um ambiente seguro e propício ao desenvolvimento onde o colaborador se sinta parte de algo maior, porém mesmo assim quando falamos em reter colaboradores a remuneração ainda é muito importante como fator de decisão

Feitosa (2020) complementa dizendo que a geração Z procura construir suas carreiras com sentido e significado, assim os valores e a visão que que empresa possui podem ser mais motivadores que os aspectos financeiros, mas o financeiro também é muito importante, sendo o mais adequado que a empresa ofereça tanto esse senso de propósito quanto um bom salário.

De acordo com Peloso & Yonemoto (2010) uma boa compensação é algo inevitável e tem muita influência na retenção ou não dos funcionários, pois estamos em uma sociedade capitalista e o dinheiro é primordial para a nossa sobrevivência.

Outro aspecto que pode atrair e reter os novos profissionais da geração Z é a qualidade de vida no trabalho oferecida pela organização, pois como o ambiente organizacional atualmente pode ser muito estressante e exigir muito dos colaboradores com metas para serem cumpridas em curtos períodos de tempo e com várias tarefas a serem executadas simultaneamente o profissional procura ter relevância social no trabalho, assim como uma remuneração justa além de outros benefícios que possibilitem o seu crescimento dentro da organização.

Feitosa (2020b) aponta que quando pensamos em qualidade de vida no trabalho (QVT) a primeira coisa que vem à mente é o estresse, por isso a organização deve usar dos fatores da QVT para implementar melhorias na gerência, nas tecnologias, inovações e nas estruturas em geral no ambiente organizacional, tornando o ambiente mais adequado aos profissionais proporcionando o bem-estar.

Desta forma, para atrair e reter os talentos da geração Z as organizações precisam entender a complexidade dessa geração, seus anseios, saber como e onde localizar esse público e adequar os processos e a estrutura organizacional para que esses novos profissionais se sintam parte da organização, assim a empresa deve ser flexível, proporcionar qualidade de vida no trabalho permitindo o desenvolvimento do profissional, ser adepta as novas tecnologias e estruturas para atrair e reter esses talentos pelo maior tempo possível.

#### **4 As Empresas Estão Preparadas Para Receber a Geração Z?**



Após elencar os métodos para atrair e reter os profissionais da geração Z dentro da organização uma pergunta me vem à mente, será que as empresas já estão preparadas para receber essa nova geração? Martins (2021) responde a este questionamento enfatizando que grandes empresas como Google, Microsoft e Apple já compreendem que as pessoas são o seu maior ativo e criam planos e ações para valorizar seus colaboradores adicionando vantagem competitiva de mercado fortalecendo-se entre todas as gerações.

Assim, as grandes empresas aparenta já estar preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, como exemplo podemos citar a Apple e a Google, pois ao acessar o site da Apple<sup>5</sup> É possível ver sua preocupação com a diversidade, com seus valores e a preocupação de que seus valores estejam alinhados aos valores de seus colaboradores, sua preocupação social e com o meio ambiente também corrobora para que ela esteja preparada para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho.

A Google de acordo com Pereira & Ferrari (2013) ajuda a propagar uma nova forma de trabalho bem diferente de outras organizações com um jeito descontraído e com diversos benefícios para seus empregados mesmo antes da entrada da geração Z no mercado de trabalho, já que em 2007 já tinha conquistado o primeiro lugar na pesquisa *Great Place to Work* da revista *Fortune* dos Estados Unidos. Ainda de acordo com Pereira & Ferrari (2013) o ambiente da Google é diferenciado dos tradicionais, os colaboradores recebem uma quantia para decorar seu ambiente de trabalho da forma que preferir, tem pessoas que descansam em redes durante o trabalho ou mesmo trabalham mais à vontade usando bermuda e chinelos, não tendo cobrança por horas trabalhadas e sim por resultados.

Assim, a Google definitivamente está preparada para receber a geração Z desde muito antes dela entrar no mercado de trabalho, e como está há muito tempo utilizando dessas práticas em seu modelo organizacional os jovens da geração Z poderão se sentir motivados e felizes em trabalhar em uma organização como esta.

Desta forma, podemos evidenciar que grandes empresas como a Apple e a Google estão preparadas para receber a geração Z em seu ambiente de trabalho, porém não existem só grandes empresas no mundo, temos as empresas de pequeno porte que geram muitos empregos principalmente no Brasil podendo chegar a ser as empresas que mais contratam em alguns períodos.

---

<sup>5</sup> Site Apple: <https://www.apple.com/careers/br/life-at-apple.html>



Olivan (2022) corrobora com esse pensamento e afirma através de um levantamento feito pelo Sebrae antecipado ao Globo mostrando que as micro e pequenas empresas geraram quase 78% das vagas com carteira assinada em 2021, onde de 2,7 milhões de empregos 2,1 milhões foram provenientes dos pequenos negócios.

Assim, surge outro questionamento: será que as empresas de pequeno porte estão preparadas para receber a geração Z? A Agência Sebrae de Notícias (2018) enfatiza que cerca de 15,7 milhões de jovens estão se preparando para abrir um negócio ou já possuem uma empresa em atividade, através de pesquisa realizada pelo Sebrae e o IBQP.

Como muitos jovens estão propensos a abrir e/ou abrem pequenas empresas e principalmente microempresa individual no Brasil de acordo com Rodrigues (2022) onde enfatiza que a abertura de MEIs pelos jovens teve um aumento expressivo. Podemos dizer que as empresas de menor porte estão propensas a estarem preparadas para receber a geração Z dado que muitos de seus idealizadores são dessa mesma geração, pois por serem jovens dificilmente abrirão grandes empresas tornando provável que iniciem com uma empresa de porte menor, porém para afirmar isso será necessário pesquisas mais aprofundadas para obtermos uma comprovação, mas os dados coletados são relevantes e apontam para essa direção, dando somente para dizer que as grandes empresas já estão preparadas e as demais podem estar se preparando ou continuam com práticas ainda inadequadas a geração Z.

## **5 Considerações Finais**

A busca das organizações para atrair e reter os novos talentos da geração Z pode ser um tanto trabalhosa, devido existir vários desafios que devem ser superados para que as empresas tornem o seu ambiente de trabalho adequado aos anseios dessa nova geração, que buscam essencialmente qualidade de vida no trabalho, flexibilidade e o sentimento de pertencimento a algo maior juntamente com uma boa remuneração.

Além desses desafios as empresas também devem equilibrar a geração Z com as demais gerações, dado a diversidade de gerações presentes no ambiente organizacional proporcionando a troca de experiências e o melhor convívio entre eles.

Como também o compartilhamento de pensamentos e o debate saudável para criar um clima onde todos consigam se entender e colaborar juntamente para o crescimento da organização como um todo.





Levantado esses aspectos vemos que as grandes organizações já estão preparadas para receber os talentos da geração Z, sendo que as demais empresas de menor porte tendem a estarem preparadas, porém são necessárias mais informações para poder comprovar essa questão.

Assim, conforme as grandes organizações vão se adaptando a essa nova realidade poderão atrair cada vez mais a geração Z para que sejam beneficiadas com esses novos talentos e continuem sua história através das futuras gerações.

## **6 Referências Bibliográficas**

Agência Sebrae de Notícias. (2018). Cresce a participação de jovens que abrem negócios. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/05/cresce-participacao-de-jovens-que-abrem-negocios.html>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Apple (2023). Carreiras na Apple. Disponível em: <https://site-da-apple.com/carreiras>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Feitosa, V. (2020). Gestão por valores: um caminho para atrair a geração Z. [e-book] Flórida: Must University.

Feitosa, V. (2020b). Qualidade de vida no trabalho. [e-book] Flórida: Must University.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Martins, G. (2021). Administrar diferentes gerações: Nexo candente nas organizações contemporâneas. In: Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. Anais...Campinas (SP)





MUST UNIVERSITY, 2021. Disponível em:  
<https://www.even3.com.br/anais/seminariomustuniversity/443919-administrar-diferentes-grupo-coes---nexo-candente-nas-organizacoes-contemporaneas>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Oliveira, G. M. (2010). Geração Z: Uma nova forma de sociedade. UNIJUÍ. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/661>. Acesso em: 23 jan. 2023.

Olivan, F. (2022). Pequenos Negócios geraram 78% dos empregos formais criados em 2021, aponta o Sebrae. FENACON. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/pequenos-negocios-geraram-78-dos-empregos-formais-criados-em-2021-aponta-sebrae/>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Peloso, A. C. & Yonemoto, H. W. (2010). Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. ETIC – Encontro de Iniciação Científica. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: 24 jan. 2023.

Pereira, T. O., & Ferrari, M. A. (2013). A idealização do ambiente de trabalho do Google. Animus. Revista Interamericana De Comunicação Midiática, 12(24). Disponível em: <https://doi.org/10.5902/217549778284>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/view/8284>. Acesso em: 26 jan. 2023.

Rodrigues, T. (2022). Cresce número de jovens donos do próprio negócio. A UNIÃO. Disponível em: [https://auniaio.pb.gov.br/noticias/caderno\\_diversidade/cresce-numero-de-jovens-donos-do-proprio-negocio](https://auniaio.pb.gov.br/noticias/caderno_diversidade/cresce-numero-de-jovens-donos-do-proprio-negocio). Acesso em: 26 jan. 2023.



## MINDSET DE SUCESSO

### Fatores que Influenciam Quando Buscamos uma Mentalidade de Sucesso

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Rafael Amaral Pereira<sup>4</sup>

#### RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido através de metodologia bibliográfica descritiva e possui o objetivo de tratar sobre alguns assuntos, de forma superficial, que influenciam no desenvolvimento de uma mentalidade de sucesso. Para alcançá-lo, uma considerável parte do trabalho está relacionado com o ramo de conhecimento que envolve a área da psicologia. Podemos ver o impacto que a nossa percepção da realidade tem nas nossas crenças, emoções e resultados. Vemos os prejuízos e danos que uma crença limitante pode causar e a importância da fé para superarmos o fracasso. Também são apresentadas ferramentas, ressignificação e modelagem, que podem nos ajudar a mudar de um *mindset* fixo para um *mindset* de crescimento. Também é abordado sobre um pouco de emoções e sobre a Lei da Atração. Ao final é evidenciado, além da importância da fé para quebrarmos os ciclos indesejados, sobre o impacto das nossas emoções e a importância de gerenciá-las para que a Lei da Atração aja em nosso favor.

**Palavras-chave:** Mentalidade de Sucesso. Lei da Atração. Psicologia Positiva. Crenças Limitantes. Sucesso.

#### ABSTRACT

*The present work was developed through descriptive bibliographic methodology and has the objective of dealing with some subjects, in a superficial way, that influence the development of a successful mentality. To achieve it, a considerable part of the work is related to the branch of knowledge that involves the field of psychology. We can see the impact our perception of reality has on our beliefs, emotions and outcomes. We see the damage and damage that a limiting belief can cause and the importance of faith to overcome failure. Also presented are tools, reframing, and modeling that can help us shift from a fixed mindset to a growth*

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFMS). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Mestrando em Administração pela Must University. amaral@rapx@gmail.com



*mindset. It is also covered a bit about emotions and the Law of Attraction. In the end, in addition to the importance of faith to break unwanted cycles, it is highlighted the impact of our emotions and the importance of managing them so that the Law of Attraction acts in our favor.*

**Keywords:** *Success Mindset. Attraction law. Positive Psychology. Limiting Beliefs. Success.*

## 1 Introdução

Há pouco tempo o Brasil passou por um período de campanha eleitoral no qual, famílias e amigos romperam relacionamentos de anos por causa de posicionamentos políticos. Apesar de muitos acreditarem numa visão progressista devido às influências e ensinamentos da mídia, dos ambientes escolares e acadêmicos, isso não muda o fato dos fundamentos, nos quais fora construída a sociedade Brasileira, serem conservadores. Uma visão, de que o novo sempre é melhor do que o antigo que já foi provado, testado e consolidado, além de criar uma ruptura entre gerações, expõe toda a sociedade a riscos e problemas sociais que poderiam ser evitados se a maioria das pessoas não possuísse um *mindset* fixo.

(Gordon, 2017, np.) O mais grave de tudo é que a coisa tem migrado do discurso para a ação, da esfera semântica para a esfera normativa e jurídica, convertendo-se as exhibições mais doentias de suscetibilidade e subjetivismo em fonte de direitos. O ativismo politicamente correto que toma conta das redações de jornais e das cátedras universitárias grassa também no meio jurídico, em que juizes e advogados progressistas se arvoram no direito de usar o poder da lei para educar uma sociedade que, do alto de sua onipotência revolucionária, eles consideram “atrasada”.

Crenças que não refletem a realidade, ou que são prejudiciais para os portadores, são defendidas com agressões, tanto verbais quanto físicas, ao invés de debates fundamentados em conhecimentos, fatos e comprovações científicas. Por outro lado, enquanto o cenário fica cada vez pior, os verdadeiros interessados aproveitam e se beneficiam com a situação.

(Gordon, 2017, np.) O fato é que, confundindo malícia com inteligência, tapinhas nas costas com gestos de benevolência, os brasileiros foram seduzidos — uns por carência material, outros por carência espiritual, outros ainda por oportunismo. Todos os brasileiros? Claro que não, porque há sempre espíritos fortes e imunes à “aura” que emana do poder, espíritos que não se deixam levar por essas imitações baratas da kenosis cristã, pelas quais, do alto de sua olímpica existência, o líder político parece “descer” até o povo.





Outro fato interessante é que enquanto uma boa parte da sociedade veste o manto de vítima, por causa da sua crença, de que a responsabilidade pelo seu sucesso não está em suas mãos e sim nas de terceiros, outra parte considerável busca o sucesso na esperança de ser feliz. Apesar desses últimos aparentemente estarem um pouco mais evoluídos em suas crenças, também se encontram presos em uma crença limitante da mesma forma que os primeiros. Enquanto os primeiros acreditam que não podem fazer nada, os últimos correm atrás do sucesso pois acreditam que ele lhes trará felicidade e por causa disso vivem infelizes porque o sucesso é consequência da felicidade e não ao contrário.

(Achor, 2021, p.50) Por gerações e gerações, fomos levados a acreditar que a felicidade girava em torno do sucesso. Que, se nos empenharmos o suficiente, teremos sucesso e só quando tivermos sucesso é que poderemos ser felizes. Acreditava-se que o sucesso era o ponto fixo do universo do trabalho, com a felicidade gravitando em torno dele. Agora, graças às descobertas revolucionárias do campo emergente da psicologia positiva, estamos aprendendo que o que acontece na verdade é o contrário. Quando estamos felizes - quando a nossa atitude e estado de espírito são positivos -, somos mais inteligentes, mais motivados e, em consequência, temos mais sucesso. A felicidade é o centro, e o sucesso é que gira em torno dela.

A ideia do presente trabalho é, através de uma metodologia bibliográfica descritiva, estudar, perto da luz da psicologia e de forma superficial, sobre alguns fatores, crenças e atitudes que podem contribuir ou prejudicar a nossa felicidade e o desenvolvimento de um *mindset* de crescimento nos impossibilitando de alcançarmos o sucesso.

Inicialmente será abordado sobre percepção x realidade e crenças limitantes, seguido de ressignificação e modelagem de padrões, encerrando com uma breve passagem sobre emoções e a Lei da Atração. Após os itens apresentados, temos uma breve análise e conclusão.

## **2 Fatores que Influenciam Quando Buscamos uma Mentalidade de Sucesso**

### **2.1 Percepção x Realidade**

Muitas pessoas acreditam que a realidade mudou e que as coisas como eram antigamente já não são mais, porém uma boa parte das coisas que nós temos hoje como inovadoras são baseadas em conceitos antigos. A linguagem binária utilizada atualmente nos modernos computadores de informática tem o mesmo conceito que já era utilizado no código





Morse e em equipamentos mais antigos como o telégrafo. Por outro lado, existem algumas crenças que mudam de acordo com a região como por exemplo, no Rio Grande do Sul, estado brasileiro localizado na região sul do Brasil, uma vaca além de fornecer o leite como alimento, é sinônimo de um delicioso churrasco enquanto que na Índia, a mesma é reconhecida e tratada como um deus. Mas o que seria de fato uma vaca?

(Cury, 2018, p.63) Somos o Homo sapiens, o homem que pensa, e esta relação entre um sujeito observador e pensante e um objeto que ele quer compreender pode-se chamar de conhecimento. O conhecimento, como a própria identidade humana e maior instrumento criado pela inteligência, é uma abstração que busca explicar o mundo. Configura-se pela relação entre um sujeito que observa e pensa e um objeto, uma coisa, um fenômeno ou uma situação que ele quer explicar.

Conforme Editora (2013) a definição de vaca, zoologia, é a fêmea do boi e um mamífero ruminante pertencente à família dos Bovídeos. Apesar disso cada pessoa pode ter uma crença e percepção diferente em relação à vaca além das já apresentadas como: fonte de renda, animal de estimação, um ser que deve ficar livre na natureza e sem ser perturbado ou consumido como alimento, um animal que não deve ser produzido porque emite metano no meio ambiente...

(Shermer, 2012, p. 19) Construimos nossas crenças por várias e diferentes razões subjetivas, pessoais, emocionais e psicológicas, em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade. Uma vez consolidadas essas crenças, nós as defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. Primeiro surgem as crenças e depois as explicações.

O mais interessante é o fato de não ser a realidade, vaca animal ruminante, que define as nossas atitudes e sim as nossas crenças em relação ao animal. Tanto é que nos exemplos extremistas, enquanto uns estão fazendo churrasco, outros estão se curvando e adorando o animal como sendo um deus.

## **2. 2 Crenças Limitantes**

Em relação às crenças, nós podemos ter crenças nos ajudam a atingir os nossos sonhos, propósitos e objetivos, e crenças que nos conduzem a uma vida sem propósito, passiva ou até mesmo de sofrimento. O problema é que tanto as crenças favoráveis quanto as





que nos prejudicam com o tempo vão ficando cada vez mais forte por causa de um círculo que se repete: Crença, atitude, consequências, impacto emocional e reafirmação da crença. Exemplo: O jogador não acredita que pode vencer, não treina antes e durante o jogo não se esforça, perde o jogo, se decepciona com o resultado e reafirma a sua crença de que estava certo...

(Shermer, 2012, p. 20) Uma vez formadas as crenças, o cérebro começa a procurar e encontra evidências que as confirmem, o que aumenta a confiança emocional e acelera o processo de reforço dessas crenças. Assim, o processo continua em um ciclo de reforço e confirmação das crenças.

Os maiores desafios que nós enfrentamos para abandonar uma crença limitante é o de conseguir não dar ouvidos para as infinitas desculpas e justificativas criadas pela nossa mente enquanto que os nossos olhos estão vendo resultados que reafirmam esses argumentos como sendo corretos e reais. Nesse momento a única coisa que dispomos para conseguir vencer é a nossa fé. *(Bíblia Sagrada: Nova Versão Internacional, 2001, Hebreus 11:1) "Ora, a fé é a certeza daquilo que esperamos e a prova das coisas que não vemos."*

### **2.3 Resignificação**

Uma notícia animadora é que, se tivermos fé, poderemos mudar o nosso subconsciente e os hábitos que foram criados por causa das nossas crenças limitantes. Uma história, cheia de fracasso, tristezas e decepções pode transformar-se em um percurso cheio de felicidades, sonhos realizados, vitórias e muitas conquistas. Porém para que isso seja possível, nós precisamos conforme Elrod (2016) estar dispostos a nos esforçar e acreditar no nosso potencial ilimitado, ao invés de nos basearmos nas limitações que nós mesmos nos impomos. Precisamos superar o medo irracional e aproveitar as novas oportunidades. Nós precisamos mudar a nossa perspectiva em relação as coisas que aconteceram no passado, pois conforme Bandler (1986, p.9) “O significado de todo acontecimento depende do “molde” (frame) pelo qual o vemos. Quando mudamos o molde, mudamos o significado.”

Ao invés de ficarmos sofrendo e pensando nas injustiças, traições, abandonos e faltas de oportunidade, precisamos focar nas oportunidades, aprendizados e benefícios que surgiram com os incidentes do passado, aceitá-lo, abandonar a tristeza, agradecer pelo aprendizado, decidir ser feliz e continuar em frente rumo ao sucesso.



(Bandler, 1986, p.9) A isso chama-se “ressignificar” (reframe): modificar o molde pelo qual uma pessoa percebe os acontecimentos, a fim de alterar o significado. Quando o significado se modifica, as respostas e comportamentos da pessoa também se modificam.

## **2. 4 Modelagem de Padrões**

Conforme Dweck (2022), nós podemos ter dois tipos de *mindset*: o *mindset* fixo ou o *mindset* de crescimento. As pessoas que possuem um *mindset* fixo, quando enfrentam adversidades, são negativas e aceitam a situação forma passiva em uma posição de vítima enquanto que, as pessoas com *mindset* de crescimento são mais positivas, aprendem com a situação e buscam uma alternativa de superar e vencer a adversidade. As pessoas com *mindset* fixo focam exclusivamente no resultado enquanto que as pessoas com *mindset* de crescimento desfrutam de todo o processo independente do resultado.

Atualmente dispomos de ferramentas que podem nos ajudar a sermos bem sucedidos na mudança do nosso modelo mental. Um exemplo que nós podemos utilizar é a modelagem de posturas, linguagem e padrões de comportamentos das pessoas que possuem um *mindset* de crescimento e que já alcançaram os objetivos e o sucesso que almejamos.

(Pitta, 2015, pp.10-11) Todavia, esta consciência é influenciada por modelos ou padrões que existem em nosso subconsciente, cujas impressões foram colecionadas durante a vida. Nosso subconsciente é muito sugestionável pelas impressões que nele colocamos por meio do nosso consciente, que por sua vez é também muito influenciável pelas informações e estímulos do meio ambiente.

A mente subconsciente são os nossos hábitos e tudo o que fazemos com a devida determinação fica registrado nela. O sistema límbico que nela atua, entre outras funções é responsável pelo seu funcionamento. Com determinação podemos sugerir o nosso subconsciente que irá realizar o que for impresso nele e, então, podemos tirar partido dessa funcionalidade, para programarmos os padrões que queiramos que ele crie para nós.

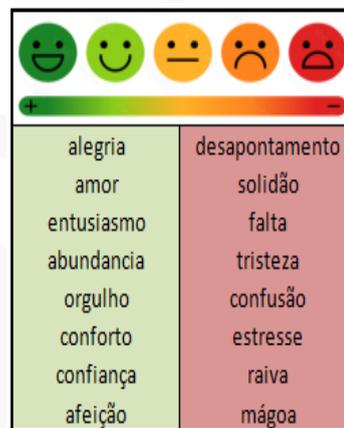
## **2. 5 E as Emoções?**

As nossas emoções possuem um papel fundamental para alcançamos o resultado e o sucesso que desejamos. Dificilmente conseguiremos fazer o esforço necessário quando estamos tristes, decepcionados, com sentimentos de culpa e até mesmo magoados com pessoas por causa de acontecimentos que aconteceram no passado. A ideia é que nós sejamos emocionalmente invencíveis. Conforme Elrod (2016) toda dor emocional não é causada pelos fatores externos e sim internos, ou seja, por nós mesmos e, diferente do que a maioria

acredita, nós temos o poder de gerenciar a nossas emoções e decidir não sentir nenhuma dor emocional. Em outras palavras nós temos o poder de não gerar nenhuma emoção negativa. Quando já não temos nenhuma emoção negativa nós alcançamos o estado de espírito de paz. Uma vez alcançado esse estágio, agora basta apenas decidir e começar a ser feliz. (Achor,2021, p.36) “Ser feliz não é acreditar que não precisamos mudar, é perceber que podemos.”

## 2. 6 A Lei da Atração

Figura 1 Emoções x Tipos de Vibrações



alegria	desapontamento
amor	solidão
entusiasmo	falta
abundancia	tristeza
orgulho	confusão
conforto	estresse
confiança	raiva
afeição	mágoa

Fonte: Adaptado de Losier (2020, p. 40)

A partir do momento no qual nós conseguimos desfrutar de sentimentos positivos, começamos a ter a Lei da Atração trabalhando em nosso favor. Conforme Losier (2020, p.35) “A Lei da Atração pode ser definida da seguinte maneira: Atraio para a minha vida qualquer coisa à qual dedico atenção, energia e concentração, seja ela positiva ou negativa.”

Considerando que os nossos corpos são compostos por átomos que em suas composições possuem elétrons orbitando ao redor de um núcleo, mesmo que não notemos, nós estamos sempre em movimento. Esse movimento contínuo gera vibrações que podem ser negativas ou positivas. O tipo de vibração é determinado pelo nosso estado de espírito e atrai coisas e pessoas que estejam na mesma frequência.

(Losier, 2020, p.39) No mundo “vibracional” só existem duas espécies de vibrações, a positiva e a negativa. Qualquer estado de espírito ou sentimento faz com que você emita, envie ou proporcione uma vibração, que pode ser positiva ou negativa. Se



consultar um dicionário e selecionar todas as palavras que descrevem um sentimento, verá que pode incluí-las numa dessas duas categorias. Cada palavra descreverá um sentimento que gera uma vibração positiva ou um sentimento que gera uma vibração negativa.

Cada um de nós emite vibrações positivas ou negativas. Na verdade, estamos sempre emitindo vibrações. Pense sobre a expressão “Ele emite boas vibrações” ou “Esse lugar tem vibrações negativas”.

A Lei da Atração ou o fluxo do processo de vibração é semelhante ao ciclo no qual as nossas crenças são reafirmadas. Conforme Losier (2020) nós recebemos algo, observamos esse item recebido, geramos uma emoção, essa emoção gera uma vibração que traz mais daquilo que nós recebemos independente de querermos ou não. Esse ciclo deixa ainda mais claro a importância de gerenciarmos as nossas emoções e conseguirmos ter fé o suficiente para quebrarmos os ciclos indesejados e que nos afastam dos nossos sonhos e objetivos. Todo o segredo está no nosso foco, pois devemos focar sempre naquilo que nós queremos independente de existir ou não, pois a nossa frequência fará aquilo que não existe tornar-se real.

### **3 Considerações Finais**

No presente trabalho nós tivemos a oportunidade de estudar sobre alguns fatores que muitas vezes dificultam ou nos impedem de desenvolvermos uma mentalidade de sucesso. Nossas experiências e ensinamentos criam as nossas crenças que, se forem limitantes, podem nos prender em resultados de fracasso e um estilo de vida totalmente indesejado. As pessoas presas em um ciclo de fracasso, normalmente possuem um estado de espírito negativo, com emoções ruins, que, além de reforçarem as suas crenças limitantes, atraem e criam situações indesejadas, devido a Lei da Atração.

Quando estamos presos em uma situação de fracasso, por causa da nossa mentalidade, a única porta de saída que dispomos é a nossa fé. Uma fé inabalável é de extrema importância porque nós precisamos ignorar as mentiras e crenças limitantes que estão dentro da nossa mente, as emoções negativas que sentimos e a realidade que enxergamos ao nosso redor. Ela abre os nossos olhos para vermos o invisível e a tão sonhada realidade que ainda não existe, mudando o nosso estado de espírito, as nossas emoções e a nossa frequência. Com a Lei da Atração nós descobrimos que ter uma mentalidade de sucesso não contribui apenas para gerenciarmos as nossas emoções, termos fé e nos esforçamos. A mentalidade de sucesso além



de mudar o nosso interior, também muda a nossa realidade exterior de tal forma que alcançar o sucesso passa a ser uma coisa inevitável que depende apenas de uma questão de tempo.

#### **4 Referências Bibliográficas**

Achor, S. (2021). O jeito Harvard de ser feliz: O curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo. São Paulo: Saraiva Educação SA.

Bandler, R. (1986). Resignificando: programação neurolinguística e a transformação do significado (Vol. 27). São Paulo: Grupo Editorial Summus.

Bíblia Sagrada: Nova Versão Internacional (NVI). (2001). Editora Vida.

Cury, A. (2018) Treine o seu Cérebro para Provas. São Paulo: Editora Método.

Dweck, C. (2022). Mindset: A nova psicologia do sucesso. São Paulo: Objetiva.

Editora, P. (2013). Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico.

Elrod, H. (2016). O milagre da manhã. Rio de Janeiro: Editora Best Seller.

Gordon, F. (2017). A corrupção da inteligência. Editora Record.

Losier, M. J. (2020). A Lei da Atração: o segredo de Rhonda Byrne, colocado em prática. São Paulo: Casa dos Mundos.

Pitta, C. C. (2015) Seu Cérebro e Mente – Como as Programações Mentais Criam sua Realidade. São Paulo: Pitta.



Shermer, M. (2012). Cérebro & crença: de fantasmas e deuses à política e às conspirações: como o cérebro constrói nossas crenças e as transforma em verdades. São Paulo: JSN Editora Ltda.



## **GESTÃO DA DIVERSIDADE UM DESTAQUE PARA A INOVAÇÃO, INFLUENCIA E DESAFIOS DE UMA LIDERANÇA INCLUSIVA**

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Verônica Souto Maior de Lima Barros<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Em um mundo cada vez mais globalizado, mutável e competitivo é notória a evolução em torno do tema diversidade. Com a importância que o tema requer é necessário que as organizações vejam com um olhar mais acurado, principalmente por parte de gestores e líderes, e se adaptem às exigências e desafios que o mercado impõe. É nesse aspecto, visando o *know-how* proporcionado para a evolução organizacional, que a gestão da diversidade torna-se fundamental para muitas empresas permanecerem atuantes na disputa de mercado. No momento em que o tema gestão da diversidade é trabalhado destaca-se pela grandiosidade não somente em atribuir a inserção e permanência de pessoas no ambiente organizacional, mas abrange em seu contexto a cultura, etnia, religião etc. A prática da gestão da diversidade traz reflexos positivos tanto no meio social quanto no ambiente organizacional, ampliando horizontes e incrementando novas oportunidades, uma conduta estratégica inclinada para o amadurecimento humano, um diferencial de mercado, que leva as empresas a resultados valorosos.

**Palavras-chave:** Evolução organizacional .Inclusão social .Diferencial de mercado

### **ABSTRACT**

In an increasingly globalized, changing and competitive world, the evolution around the theme of diversity is notorious. With the importance that the subject requires, it is necessary for organizations to see it with a more accurate look, mainly on the part of managers and leaders, and adapt to the demands and challenges that the market imposes. It is in this aspect, aiming at the know-how provided for organizational evolution, that diversity management becomes fundamental for many companies to remain active in the market dispute. When the diversity management theme is worked on, it stands out for its grandeur not only in attributing

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup>Bacharel em Contabilidade. Especialização em Auditoria e Controladoria, Contabilidade e Gestão de Negócios, Gestão do SUS. Mestranda em Administração pela Must University. Veronica.smaior@hotmail.com



to the insertion and permanence of people in the organizational environment, but also encompasses culture, ethnicity, religion, etc. in its context. The practice of diversity management brings positive effects both in the social environment and in the organizational environment, broadening horizons and increasing new opportunities, a strategic conduct inclined towards human maturity, a market differential, which leads companies to valuable results.

**Keywords:** Organizational evolution .Social inclusion .Market differential

## 1 Introdução

No fim dos anos 60 com a promulgação do *AffirmativeAction*<sup>5</sup>, como uma reação a discriminação racial de gênero e etnias, surgiram os grupos que iniciaram o conceito de gestão da diversidade no mercado de trabalho, e por fim no início dos anos 90 os deficientes foram inclusos. De acordo com o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002, p. 22) “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa estará fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

No mundo contemporâneo a troca de informações e a convivência com pessoas de diversos lugares tornou-se algo comum e indispensável, contudo ainda há dificuldades na gestão das diferenças sociais. Sobretudo, saber lidar com essas diferenças significa valorizar a cultura híbrida, onde similares ou não convivem conjuntamente. Para Pereira e Hanashiro, (2010), as organizações precisam não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas precisam conseguir que os seus empregados sejam envolvidos com elas.

As empresas que tiveram a iniciativa de trabalhar a inclusão da diversidade já contam com um significativo aumento em sua produtividade decorrente do convívio gerado por diferentes pessoas somando conhecimentos contribuindo para uma cooperação em equipe.

Este *paper* possibilitará uma compreensão dos impactos da gestão da diversidade, gerando mudanças no ambiente corporativo por melhores resultados atraindo pessoas de diversos locais e culturas chamando a atenção para um olhar mais atento dos gestores e líderes a empregar métodos operacionais despertando estímulos e alocando pessoas em

---

<sup>5</sup> Termo utilizado que significa medidas que visam combater discriminações étnica, raciais, religiosas, de gênero, etc.



departamentos onde possam desenvolver seus talentos de maneira mais vantajosa para a empresa e funcionários.

## **2 A Gestão da Diversidade**

### **2.1 Uma gestão inclusiva inovadora e competitiva**

É do conhecimento de todos que uma empresa que assume a gestão da diversidade como um foco elas assumem um compromisso moral com a sociedade deixando de ter apenas como meta o resultado financeiro e transformam colaboradores em pessoas motivadas e realizadas, revertendo seus talentos em resultados econômicos. Contudo, assumir essa mudança cultural demanda tempo e recurso pelo fato de ser uma regra de contratação escolher quem está mais qualificado e disponível para admissão imediata, tendo em vista que as pessoas que estão à margem socialmente são mais dispendiosas, pois muitas vezes ainda precisam ser qualificadas. Porém, mesmo diante dessa nova prática, há um olhar empresarial ligado à competitividade o qual mostra que ganha a empresa por ficar bem vista no papel da inclusão e ganha a sociedade pela inclusão de pessoas com um potencial de trabalho que estava marginalizado pela condição social. O Instituto Ethos, em 2002, apontou que nas parcerias de negócios a adoção da diversidade agrega valor à imagem da empresa por demonstrar que esta assume sua missão social e que atende às demandas da sociedade. Sendo assim, a diversidade representa um dos fundamentos da cidadania, ao passo que as pessoas podem agir segundo suas particularidades e valores individuais.

Com a presença da diversidade no contexto organizacional, provocam-se impactos relacionados à eficácia tanto organizacional como individual, para tal é preciso de um espaço propício para isso. Objetivo principal da gestão da diversidade nas organizações é administrar as relações de trabalho e as práticas organizacionais para compor a sua força de trabalho interna, com vista à atração e retenção dos talentos. (Fleury, 2000, n.p).

Ao mesmo tempo em que o acesso à diversidade é considerado uma estratégia de mercado com capacidade de formar profissionais diversificados, há também a abordagem de que refletem nos grupos da diversidade de clientes. Posto isso, o público alvo da empresa passa a se assemelhar com o perfil dos colaboradores, o que é visto como uma vantagem competitiva pelo estreitamento das relações comerciais entre o cliente e a empresa. De acordo



com Fleury (2000, p. 20), “Entende-se diversidade como um mix de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social”.

Para Carvalho et al. (2012) existem três princípios em relação a gestão da diversidade que são sistemáticos: as lideranças a cultura organizacional e os indivíduos e grupos. No destaque de grupo e indivíduo, salienta-se a importância de como a destreza do líder impacta no grupo. Uma atitude impensada de um líder pode colocar em risco toda política de gestão da diversidade aplicada pela empresa, uma coisa que não pode existir é a divergência entre o discurso e as práticas adotadas.

Teoricamente a diversidade conduz para esferas distintas nas organizações, na ideia que características e valores entre os indivíduos diferem totalmente dos demais. É necessário um planejamento onde maximizando a diversidade na organização reduzam as desvantagens e a discriminação considerando que essa postura propicie respeito, criatividade e inovação contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto Thomas (1996) afirma que gerir a diversidade consiste em uma percepção global capaz de otimizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Os autores Cox e Blake (1991) que foram os primeiros a legitimarem as vantagens da gestão da diversidade e apontaram alguns alicerces sob a ótica do desempenho financeiro:

- Reduzir custos com *turnover*<sup>6</sup> e absenteísmo;
- Atrair colaboradores talentosos para a empresa;
- Conscientização para as novas culturas que espelham o mercado;
- Ampliação da criatividade e da inovação na empresa;
- Crescimento da capacidade de resolução de problemas;
- Crescimento da flexibilidade do sistema administrativo.

Em 2008, o mesmo autor Cox apresentou seis argumentos pelos quais a gestão da diversidade pode aumentar seu potencial organizacional e vantagens competitivas:

- Argumento de custo: a incapacidade de confrontar os desafios que a realidade dos grupos de trabalho trazem em sua estrutura devido uma rotatividade maior de colaboradores, que podem desencadear conflitos interpessoal e elevar os custos com pessoal.
- Argumento de aquisição de recursos: as empresas capazes de se tornarem mais diversificadas retendo e contratando colaboradores oriundos de diversos lugares obtém

---

<sup>6</sup> Termo utilizado no RH para mostrar o fluxo de entrada e saída de profissionais em uma empresa.





vantagens significativas em relação às empresas que não adotam com efetividade a diversidade.

- Argumento de marketing: a empresa precisa ter a sensibilidade de perceber os *insights*<sup>7</sup> dos funcionários que carregam diferenças culturais, étnicas, etc., extraindo vantagens competitivas para a criação de novos produtos e ofertar diversificação de serviços.
- Argumento da criatividade: com um grupo de trabalho mais diverso, o fluxo de ideias favorece o potencial criativo e a inovação, conseqüentemente alavancando o crescimento monetário da empresa.
- Argumento de solução de problemas: uma frente de trabalho diversificada tende a beneficiar as empresas em busca de melhorias no reconhecimento de problemas com mais eficácia na geração e resoluções.
- Argumento de valores: as empresas devem promover um ambiente respeitoso e justo a todos os colaboradores, devem ser proativas na criação de oportunidades iguais em um grupo diversificado honrando dessa forma os valores de cada membro.

Nota-se que mesmo diante das vantagens apresentadas existem também os contratempos relacionados no desenvolvimento da gestão da diversidade. Segundo Byrd (2018,n.p.) “acende um alerta para que a utilização da gestão da diversidade não seja utilizada apenas para gerar valor a uma marca, mas que seja verdadeiramente para a empresa utilizar os benefícios da gestão da diversidade em ideias e valores para os *stakeholders*<sup>8</sup>”.

Não tem como escapar dos efeitos da diversidade presentes nos mais variados contextos sociais. Além do mais, é indiscutível o fato das sociedades estarem cada vez mais próximas. Percebe-se isso a partir da comunicação, através do uso cada vez maior da internet, dos intercâmbios culturais, dos movimentos migratórios das pessoas pelo mundo, das parcerias comerciais nacionais e internacionais etc. Contudo, o fato das sociedades estarem mais próximas, não estão isentas de conflitos (Brito, 2014, n.p.)

Assim sendo, indubitavelmente a definição de diversidade nas organizações não está limitada apenas em questões de etnia e gênero, está muito mais estendida abrangendo condições de trabalho e socioeconômica, agregando valor, despertando a inovação e a troca de experiências, é uma via de acesso à competitividade.

<sup>7</sup> Termo utilizado para explicar uma clareza súbita da mente, solução de um problema pela captação mental.

<sup>8</sup> Termo utilizado para especificar grupos de pessoas ou organizações que possam ter algum tipo de interesse pela empresa.



1- Quadro Ilustrativo - Inclusão da Gestão da Diversidade nas Organizações



Fonte: Elaborada pela Autora

## 2.2 A aplicabilidade da tecnologia da informação na gestão da diversidade

A tecnologia da informação disponibiliza *softwares* de gestão, ferramentas, aplicativos, plataformas, redes sociais corporativas, entre outras, com fins de reduzir tempo de trabalho e interligar pessoas e talentos. O impacto que a tecnologia da informação gera com a inclusão promove a redução de diferenças entre as pessoas e cria o grupo mais diverso possível em uma organização quando bem implementada. Os ganhos são possibilitados pelo desenvolvimento de ideias inovadoras, vivências colaborativas dos funcionários por dividirem um grupo heterogêneo, assim como também contempla um público heterogêneo, ou seja, uma variedade de funcionários e clientes com aspectos plurais são mais bem compreendidos, captando mais produtos aumentando a expansão e lucratividade, um benefício tangível em qualquer instituição. Esses *softwares* têm ganhado uma importância cada vez maior e em uma marcha vertiginosa, porém para Endeavor (2020, n.p.) “por maior que tenha sido o avanço em Diversidade e Inclusão (D&I) nos últimos anos, ainda há um longo percurso para ser percorrido”. Desta feita, compete ao gestor conduzir seus liderados, promovendo um ambiente dinâmico, respeitando as pessoas inseridas e administrando as diferenças.



O empreendimento da tecnologia da informação nas organizações é indispensável para viabilizar estruturas organizacionais. De acordo com Mascarenhas e Vasconcelos (2005, n.p.), “os sistemas possibilitam amplo acesso dos funcionários a informações e funções personalizadas para a administração de relacionamentos com a organização”.

Com progresso da tecnologia e desenvolvimento de *softwares* corporativos, atualmente cada vez mais crescentes, é comum realizar recrutamento de pessoas com base nas características de aproveitamento suprimindo um viés discriminatório. De acordo com Bravo, (2020, n.p.), “soluções baseadas em inteligência artificial podem ajudar os empregadores desde a etapa de recrutamento além de proporcionar análises regulares sobre remuneração e benefícios”.

Um ambiente de trabalho que adote a diversidade forma experiências únicas e uma espécie de *soft skill*<sup>9</sup> fortemente valorizado. Julio (2020) durante redação à Revista Época Negócios cita Jaques Haber, da iiGual Inclusão & Diversidade, e afirma que unir a habilidade humana à alta tecnologia é a fórmula de um negócio bem-sucedido. Na evolução digital, o ser humano deve ser o protagonista. “A tecnologia traz inúmeras possibilidades para aumentarmos o impacto social no mundo”.

### **3 Considerações Finais**

O presente artigo versou sobre os benefícios e as complexidades que podem ser gerados no emprego da gestão da diversidade em uma empresa. Evidenciou-se que a diversidade vai muito mais além que raça e gênero, diversidade é compromisso com a inclusão social de forma cultural e educacional.

Posto isso, foi citado como os recursos tecnológicos facilitam o recrutamento, a inclusão e o desenvolvimento, diminuindo a distancia entre as pessoas e conectando talentos.

Outro tópico discorrido foi que para o líder é indispensável manter o foco e a segurança na concepção de diversidade organizacional para lidar com possíveis hesitações por parte de alguns membros da equipe deixando de forma inquestionável que um grupo heterogêneo personaliza a empresa aproximando os clientes que mais se identificam com a proposta de vendas ou serviços oferecidos.

A diversidade gera a perspectiva da criação de novas idéias promovendo a inovação e o desenvolvimento de novas habilidades e condutas para a organização, que deverá se ajustar

---

<sup>9</sup> Termo utilizado que significa habilidades comportamentais que a pessoas possa ter na condução de suas atividades diárias.



e contemplar recursos proporcionando um ambiente que não seja restrito a apenas um determinado setor, mas esteja presente em toda organização.

Por fim, efetivar a gestão da diversidade em uma empresa é uma tarefa complexa e que exige um esforço constante, tendo em vista que não é somente implementar as políticas favoráveis e sim manter todos os preceitos que fazem parte desse enfoque.

#### **4 Referências Bibliográficas**

do Prado Gonçalves, E. B., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112.

Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 2(1), 140-154.

Freitas, T. A. (2019). A gestão da diversidade em um ambiente de inovação.

Thomas, D. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, 79-90.

INSTITUTO ETHOS (2002). Como as empresas podem e devem valorizar a diversidade. São Paulo: Ethos.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Rev. adm. empresa*, São Paulo, v. 40, n. 3, 18-25.

Carvalho, A. V. N., Luiz P. S., & Oziléa Clén G. (2012). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Cox, T. H. (2008). *Synergy by Diversity*. Berlin.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas.

Byrd, M. Y. (2018). Diversity Branding Strategy: Concealing Implicit Stereotypes and Biased Behaviors. *Advances in Developing Human Resources*, vol.20, n. 3, 299-312.

Cox, T. H.; BLAKE, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. USA: *Academy of Management Executive*, vol.5, Number 3, 45-56.

Pereira, J. B. C.; Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. *RAC, Curitiba*, v. 14, n. 4, art. 6, 670-683.

Endeavor. (2020). Diversidade e Inclusão: crie times de tecnologia mais heterogêneos.

Bravo, L. (2020). Como a tecnologia pode fomentar a diversidade no mercado de trabalho.

Mascarenhas, A. O.; Vasconcelos, F. C. e Vasconcelos, I. F. G. (2005). Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 125-147.

Julio, R. A. (2020). Como a tecnologia e a inclusão mudarão o futuro do mercado de trabalho. *Época negócios*.

## ***MINDSET* DE CRESCIMENTO PARA UMA VIDA MAIS FELIZ**

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Priscila Braz Leite Parreiras Araujo<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre *mindset* de crescimento, inteligência emocional, crenças limitantes e felicidade. *Mindset* é a atitude mental ou modelo mental com que as pessoas enxergam a vida, a maneira como pensam e conseqüentemente a maneira com que agem em determinadas situações. O *mindset* configura e organiza os pensamentos e dá um padrão na condução dos eventos pessoais. Indivíduos com o *mindset* de crescimento acreditam que as habilidades podem ser desenvolvidas por meio de esforço, orientação e boas estratégias. Procuram desenvolver sua cognição por meio do aprendizado e do desafio, enxergando o fracasso não como falta de inteligência e competência, mas como um estímulo para o crescimento e ampliação de suas habilidades. Crenças limitantes são opiniões e pensamentos que as pessoas aceitam como verdades absolutas e impedem seu crescimento profissional e pessoal, fazendo com que um sonho ou um objetivo seja esquecido, desacreditando na possibilidade de alcançá-lo. A inteligência emocional aborda os aspectos do manejo emocional mais amplo, considerando o contexto em que o indivíduo identifica, percebe, usa e regula as suas emoções e as de outras pessoas. Felicidade é o equilíbrio entre o desenvolvimento da inteligência emocional, do *mindset* de crescimento e da fé inabalável na busca pelos objetivos. Felicidade não é a ausência de problemas, é saber resolvê-los com inteligência e alegria de viver.

**Palavras-chave:** Mindset. Desafios. Inteligência. Emoção. Fé. Felicidade.

### **ABSTRACT**

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Mestranda em Administração (MUST University). Pós-graduação (MBA) em Marketing (FGV). Bacharelado em Turismo e Hotelaria (UNESA). e-mail: prettyscila@yahoo.com.br



The present work had as methodology the bibliographic review with a qualitative approach to answer questions about growing mindset, emotional intelligence, limiting beliefs and happiness. Mindset is the mental attitude or mental model with which people see life, the way they think and consequently the way they act in certain situations. The mindset configures and organizes thoughts and gives a pattern in the conduct of personal events. Individuals with the growth mindset believe that skills can be developed through effort, guidance, and good strategies. They seek to develop their cognition through learning and challenge, seeing failure not as a lack of intelligence and competence, but as a stimulus for growth and expansion of their skills. Limiting beliefs are opinions and thoughts that people accept as absolute truths and prevent their professional and personal growth, causing a dream or goal to be forgotten, discrediting the possibility of achieving it. Emotional intelligence addresses broader aspects of emotional management, considering the context in which the individual identifies, perceives, uses and regulates his emotions and those of others. Happiness is the balance between the development of emotional intelligence, the growth mindset and unshakable faith in the pursuit of goals. Happiness is not the absence of problems, it is the knowing how to solve them with intelligence and the joy of living.

**Keywords:** Mindset, Challenges. Intelligence. Emotion. Faith. Joy.

## 1. Introdução

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre *mindset* de crescimento, inteligência emocional, crenças limitantes e felicidade.

Presente em todas as esferas da vida humana, as emoções e os sentimentos são motivos de estudos constantes para a compreensão das múltiplas interações entre as pessoas e seus impactos na vida pessoal. As emoções podem ser geradas por outras pessoas, pelo contexto ou pelo próprio indivíduo mas as consequências internas das emoções são de responsabilidade de quem as sente.

O interesse pelas emoções e sentimentos é crescente no cenário social e nas organizações, apresentando-se em forma de treinamentos, protocolos e instrumentos visando o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. Ademais, percebe-se a grande influência do controle emocional, das crenças limitantes, do *mindset* fixo ou de crescimento e da inteligência emocional no nível de felicidade ou infelicidade das pessoas. Desenvolver características positivas é fator crucial para o bem-estar emocional e o senso de autorrealização das pessoas.



A presente pesquisa busca compreender mais adequadamente esse fenômeno que está cada vez mais presente na conjuntura social e sua correlação com a busca pela felicidade.

## **2. Contextualização**

### **2.1 Entendendo os Sentimentos**

Sentimentos são expressões de uma luta contínua da mente para atingir o equilíbrio, reflexos de todos os minúsculos ajustamentos e correções sem os quais o organismo colapsa por inteiro. Na existência do dia-a-dia os sentimentos revelam, simultaneamente, a nossa grandeza e a nossa pequenez. Pode-se perguntar se a tentativa de elucidar os sentimentos tem qualquer espécie de valor além da satisfação da nossa curiosidade. Não deve surpreender ninguém que a resposta seja afirmativa. Entender a neurobiologia dos sentimentos e das emoções que os percebem altera a visão do problema mente-corpo, cujo debate é a compreensão daquilo que somos. A emoção e as várias reações com ela relacionadas estão alinhadas com o corpo, enquanto os sentimentos estão alinhados com a mente. A investigação da forma como os pensamentos desencadeiam as emoções e de como as modificações do corpo durante as emoções se transformam nos fenômenos mentais a que chamamos sentimentos abre um panorama novo sobre o corpo e sobre a mente, duas manifestações aparentemente separadas de um organismo integrado e singular. Damásio, A. (2009)

Os sentimentos de dor ou prazer são os alicerces da mente. Dada a ubiquidade dos sentimentos, seria fácil pensar que a sua ciência estaria já há muito elucidada. Mas não está. Dentre todos os fenômenos mentais que podemos descrever, os sentimentos e os seus ingredientes essenciais a dor e o prazer são de longe os menos compreendidos no que diz respeito à sua biologia e em particular à neurobiologia. Isso é especialmente surpreendente quando pensamos que as sociedades avançadas cultivam os sentimentos da forma mais despudorada e os manipulam com álcool ou drogas ilícitas, medicamentos, boa e má alimentação, sexo real e virtual, toda espécie de consumos e práticas sociais e religiosas cuja única finalidade é o bem-estar. Tratamos dos nossos sentimentos com comprimidos, bebidas, exercícios físicos e espirituais, mas nem o público nem a ciência fazem uma ideia clara do que são os sentimentos do ponto de vista biológico. Damásio, A. (2009)



Mas a tentativa de explicar a biologia dos sentimentos e das emoções também tem resultados práticos. Vai contribuir, sem dúvidas, para a descoberta de tratamentos eficazes de algumas das causas principais do sofrimento humano, como por exemplo a depressão, a dor e a toxicomania. Além disso, compreender o que são os sentimentos, a forma como funcionam e o seu significado humano são passos indispensáveis para a construção futura de uma visão dos seres humanos mais correta do que a atual, uma visão que levará em conta todo o espetacular progresso que se tem feito nas ciências sociais, nas ciências cognitivas e na biologia. E por que razão terá a construção dessa nova perspectiva qualquer valor prático? A razão é simples: o êxito ou o fracasso da humanidade depende em grande parte do modo como o público e as instituições que governam a vida pública puderem incorporar essa nova perspectiva da natureza humana em princípios, métodos e leis. Compreender a neurobiologia das emoções e dos sentimentos é necessário para que se possam formular princípios, métodos e leis capazes de reduzir o sofrimento humano e engrandecer o florescimento humano. Damásio, A. (2009)

## 2.2 – Contextualizando as Emoções

A emoção é uma resposta negativa ou positiva imediata, específica para eventos ambientais ou pensamentos internos. As emoções normalmente interrompem o que está acontecendo ou desencadeiam mudanças no raciocínio e comportamento. Para os psicólogos, a emoção, também chamada de afeto, tem três componentes: um processo fisiológico, como taquicardia; uma resposta comportamental, como olhos arregalados e uma sensação que é baseada na avaliação cognitiva da situação e interpretação dos estados corporais. A sensação é a experiência subjetiva da emoção, como sentir medo, mas não a emoção em si. Por sua vez, os humores são estados emocionais difusos, de longa duração, que não têm um objeto ou gatilho identificável. Em vez de interromper o que está acontecendo, eles influenciam o raciocínio e o comportamento. Muitas vezes, as pessoas que estão com bom humor ou mau humor não têm ideia de por que elas se sentem dessa maneira. Assim, o humor se refere à vaga sensação que as pessoas têm de que se sentem de determinada maneira. Um exemplo: Levar uma fechada no trânsito pode levar a pessoa a sentir raiva (emoção), mas sem nenhuma razão aparente a pessoa pode ficar irritada (humor). As emoções envolvem a ativação do



sistema nervoso autônomo para preparar o corpo para enfrentar os desafios ambientais. Gazzaniga, M. (2018)

As emoções preparam o indivíduo para lidar com eventos importantes sem precisar pensar no que fazer. Ocasionalmente, as emoções começam depois de uma avaliação reflexiva, em que considera-se conscientemente o evento, mas ainda não há certeza de seu significado. À medida que a situação se desenvolve ou a compreensão progride, algo entra em sintonia, encontra correspondência em no banco de dados de alerta emocional e, então, os mecanismos de avaliação automática assumem o controle. A avaliação reflexiva lida com situações ambíguas, situações em que os mecanismos de avaliação automática ainda não estão sintonizados. Gazzaniga, M. (2018)

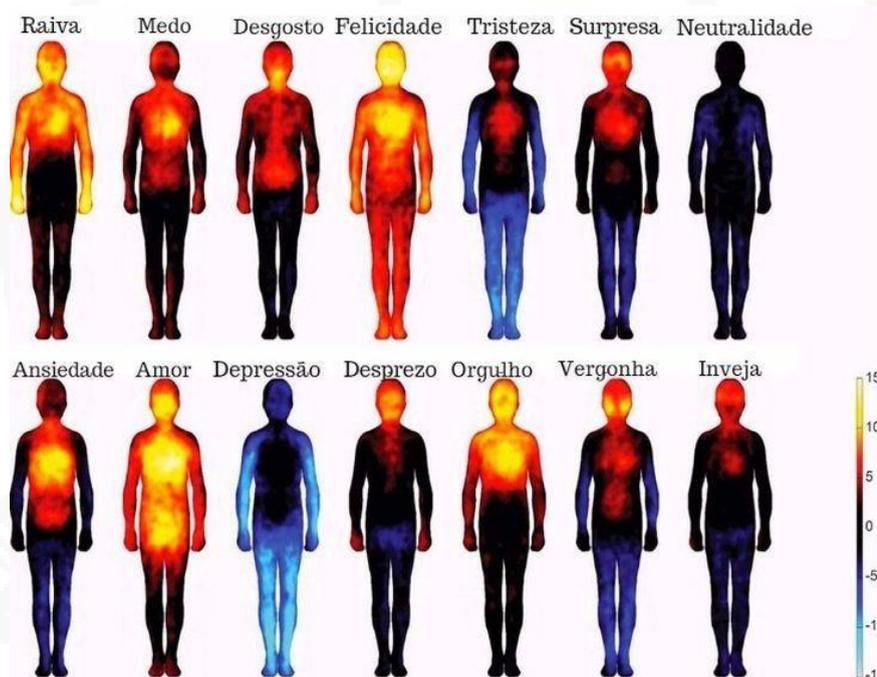


FIGURA 1 Mapas corporais da emoção. Esses mapas representam áreas do corpo que estão mais ativas (cores quentes) ou menos ativas (cores frias) quando as pessoas consideram como as diversas emoções as fazem sentir. A barra de cores reflete a extensão do aumento ou diminuição na atividade. Gazzaniga, M. (2018)

Em resumo, as pessoas desejam ser felizes. Não desejam sentir medo, raiva, aversão, tristeza ou aflição, a menos que seja nos limites seguros de um cinema ou entre as páginas de

um romance. No entanto, não podemos viver sem essas emoções; a questão é como lidar melhor com elas. Ekman, P. (2011)

### 2.3 O que é *Mindset*

*Mindset* é a atitude ou modelo mental com que as pessoas enxergam a vida, a maneira como pensam e conseqüentemente a maneira com que agem em determinadas situações. O *mindset* configura e organiza os pensamentos e dá um padrão na condução dos eventos pessoais. Samartin, C. (2019). Reconhece-se dois tipos de *mindset*: *mindset* de crescimento e *mindset* fixo.

Dweck, S.C. (1986) argumenta que indivíduos direcionados a objetivos de aprendizado buscam o crescimento contínuo de suas competências pelo esforço e pelo enfrentamento de desafios (*Mindset* de Crescimento) enquanto indivíduos direcionados a objetivos de desempenho acreditam que já possuem habilidades e competências suficientes, já que são dotados de uma inteligência limitada e genética, evitando mudanças e possuindo baixa persistência em face de dificuldades (*Mindset* Fixo).

Indivíduos que possuem o *mindset* fixo predominante são aqueles que acreditam que sua inteligência, habilidades e capacidade são imutáveis. Costumam ser pessoas passivas, que aceitam as condições que lhes são impostas e tendem a ser ansiosas, pois os desafios são vistos como ameaças. Têm dificuldade em lidar com eventos que não estavam previstos e tendem a se desestabilizar com isso. Promovem pensamentos negativos e ficam desmotivados diante de situações que fogem do comum. Evitam sair de sua zona de conforto e se restringem àquilo que elas dominam bem. Não acreditam em mudança, aprendizado e desenvolvimento de suas aptidões e associam o esforço a algo desagradável e que não gera retorno, evitando-o ao máximo. Encaram o *feedback* negativo como depreciação de suas habilidades e crítica pessoal, assim são ignorados não oferecendo espaço para melhoria ou mudanças. Sua postura as estagna e as impede de alcançarem o seu potencial total. Ao mesmo tempo, suas crenças se retroalimentam e elas confirmam que “são o que são e ponto final”. Samartin, C. (2019)

Em contrapartida, pessoas com o *mindset* de crescimento acreditam que as habilidades podem ser adquiridas por meio de esforço, dedicação e boas estratégias. Procuram desenvolver-se por meio do aprendizado e de desafios, enxergando o fracasso como um

estímulo para o crescimento e ampliação de suas habilidades, não como falta de inteligência e competência. Com essa visão, esses indivíduos buscam por tarefas desafiadoras e mudanças que penetrem em sua zona de conforto, estando mais dispostos a assumirem riscos, enfrentarem os obstáculos e suas limitações. Dweck, C. (2017). Indivíduos com *mindset* de crescimento estão mais dispostos a lidar com as incertezas e aceitar os resultados indesejados, sem temer os desafios que surgirem para atingir seus objetivos. Confiam no trabalho duro, valorizam o mérito ao invés de focar apenas no resultado e entendem que é importante enxergar os pontos positivos do processo e como corrigir os pontos negativos. Buscam vencer suas limitações, aprimorar seus conhecimentos e ficam animados com novos desafios. Não se desestimulam quando falham, enxergando como parte do processo. Encaram as falhas e as dificuldades como oportunidades de aprender, e, independente do resultado, a pessoa vence. Levam a vida como eternos aprendizes e utilizam as críticas negativas como insumo e informação para seu desenvolvimento. Samartin, C. (2019)



FIGURA 2 – *Growth Mindset* (Mindset de Crescimento) x *Fixed Mindset* (Mindset fixo)

#### 2.4. Crenças limitantes

A palavra crer significa acreditar como verdadeiro, mesmo que algo se mostre contrário. Uma crença negativa pode ocasionar uma construção cognitiva, compreensão e, consequentemente comportamentos capazes de impactar as metas de realização de um indivíduo ou de um grupo Souza, L. (2010). A teoria de meta de realização busca compreender como a soma de fatores, como pensamentos, crenças, motivações, propósitos e



emoções levam o desenvolvimento de desempenhos do indivíduo a atuarem, e, conseqüentemente a traduzirem em resultados suas ações ou tarefas, sejam em seus aspectos emocionais, cognitivos que serão traduzidos em seus resultados e/ou performance. Zenorini, R. et al., (2011).

As crenças influenciam diretamente as metas e, conseqüentemente, atuam sobre a motivação dos indivíduos para desempenharem suas funções e/ou inclinarem-se a um melhor aprendizado, e, desenvolverem a autodeterminação. Oliveira, D. et al (2017). A meta, a motivação e a autodeterminação são provenientes da crença de que o indivíduo é capaz de realizar tudo aquilo que lhe é imposto proporcionando-lhe capacidade de performance positivas, pois o indivíduo acredita que seu desempenho depende de sua dedicação, impedindo, ou dificultando que aspectos externos lhes forneça algum tipo de problema. Bueno, J. et al., (2007).

Crenças limitantes são opiniões e pensamentos que as pessoas aceitam como verdades absolutas e impedem seu crescimento profissional e pessoal, fazendo com que um sonho ou um objetivo seja esquecido, desacreditando na possibilidade de alcançá-lo. Crenças limitantes carregam perspectivas negativas, sentimento de impotência e desvalorização pessoal e profissional. Pessoas com crenças limitantes entram em um círculo vicioso de autosabotagem, possuem um baixíssimo grau de autoconhecimento, impedindo reflexões mais profundas e se vitimizam em defesa do próprio ego ao tentarem provar que seus sentimentos e pensamentos destrutivos são corretos e fazem parte de sua personalidade. Samartin, C. (2019)

Crenças limitantes podem prejudicar todas as áreas da vida, resultando em um desempenho profissional medíocre ou péssimo, destruindo relacionamentos, diminuindo a qualidade de vida, saúde e a felicidade das pessoas. Os primeiros passos para vencer as crenças limitantes consistem em entender o que são e os problemas que elas podem causar na vida dos indivíduos. Uma vez realizada essa conscientização, há consistência para fazer uma autorreflexão e exercitar o autoconhecimento em busca das crenças existentes.

Crença também pode ser entendida como fé inabalável. Se a pessoa acreditar no seu potencial de realização já está dando um grande passo para sua realização. É importante ter uma autoestima saudável e apreciar as possibilidades e os aspectos percebidos, assim como aceitar os próprios aspectos negativos e limitações e, ainda assim, se sentir bem consigo mesmo. A autoestima verdadeira é construída gradativamente, camada por camada, através do



orgulho justificado em conquistas reais e não tecendo um casulo de falta positividade. Significa gostar de si mesmo como um todo, apesar de seus defeitos. A conquista dos objetivos tem como pré-requisitos a segurança, a força interior, a autoconfiança, autoestima e a autossuficiência. Samartin,C. (2019)

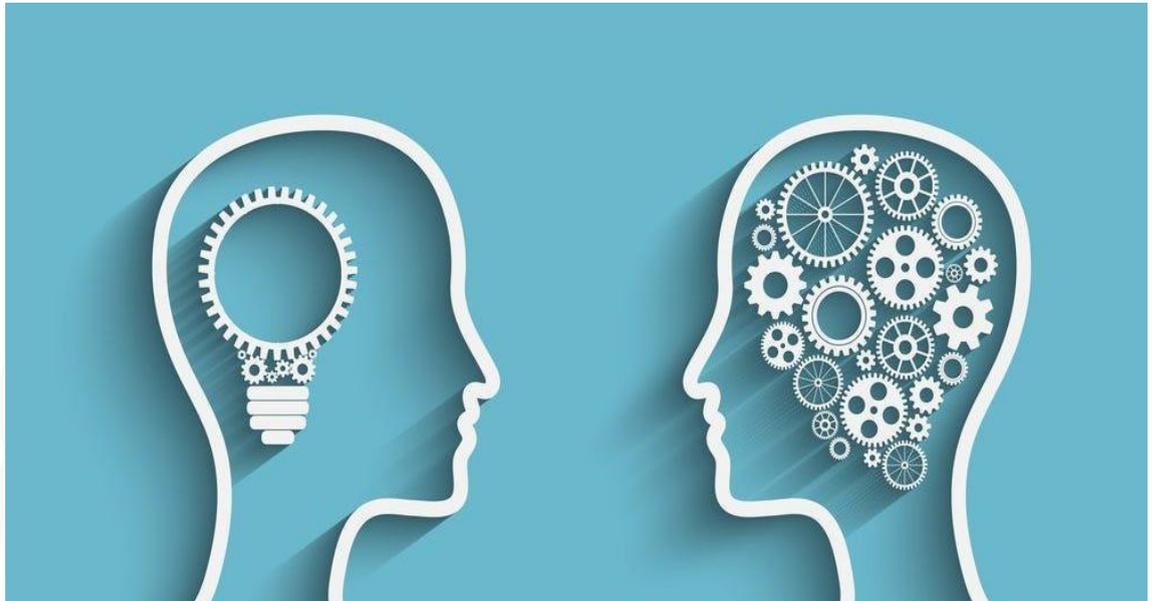


FIGURA 3 – Uma mente com crenças limitantes e uma mente livre de estigmas.

## 2.5. Inteligência emocional

A inteligência emocional aborda os aspectos do desenvolvimento emocional mais diversificado, considerando a situação em que o indivíduo identifica, percebe, usa e regula as suas emoções e as de outras pessoas. Peña-Sarrionandia, A. et al (2015). A regulação das emoções aborda a utilização das emoções a partir da capacidade individual de influenciar, consciente ou inconscientemente, o tipo, o momento e a intensidade com que uma emoção pode ser expressa e sentida.

No modelo de Mayer, J. et al. (2012) são quatro as competências da inteligência emocional:

### 1. Identificação das emoções;

Envolve três capacidades: a de identificar as emoções em si e nos outros a partir da voz, da expressão facial, a de expressar-se emocionalmente de modo claro e adequado, e a de detectar a autenticidade das expressões emocionais.

## 2. Uso das emoções;

Refere-se à capacidade de a pessoa fazer uso das informações emocionais sobre si e os demais com o intuito de melhorar seus processos cognitivos e atuar de modo mais efetivo no contexto ou situação.

## 3. Compreensão das emoções;

Refere-se à capacidade de entender as variações emocionais em virtude das situações em que elas se manifestam. O foco é na congruência entre manifestação e expressão emocional e a exigência da situação.

## 4. Controle/regulação das emoções.

Diz respeito ao controle, regulação e manejo emocional. Trata-se da competência mais fortemente implicada na inteligência emocional, pois revela a capacidade de modificar as emoções internas e influenciar positivamente as emoções e sentimentos alheios. Côté, S. (2014).

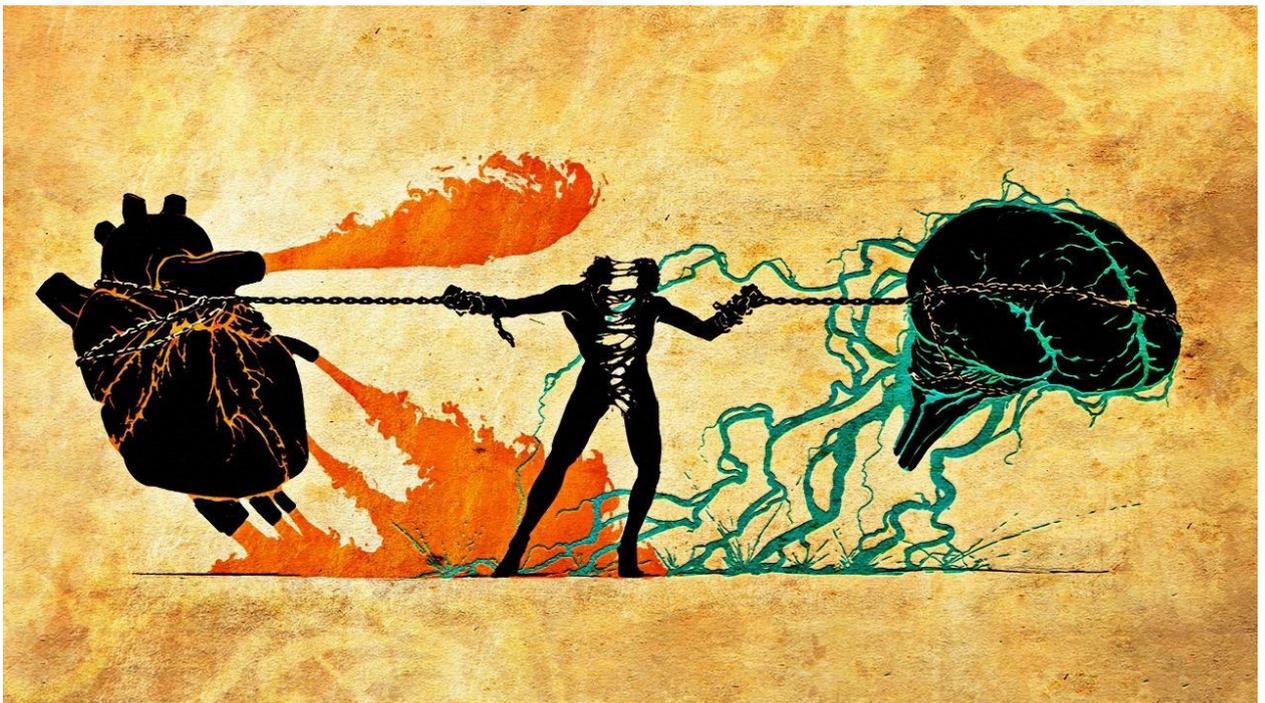


FIGURA 4 – A batalha entre a emoção e a mente é o grande desafio da inteligência emocional.

## 2.6. Desenvolvimento do *mindset* de crescimento para uma vida mais feliz

De acordo com, Dueck, C. (2018), a paixão pela busca de seu desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo e especialmente quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do *mindset* de crescimento, uma vez que as pessoas com essa característica valorizam o esforço e se sentem vencedoras ao alcançar um objetivo através da dedicação, encarando os desafios como oportunidades de aprendizado, permitindo que as pessoas prosperem em momentos desafiadores de suas vidas. Desenvolver o *mindset* de crescimento, aprender continuamente e se adaptar às mudanças é fundamental, para o cenário em que estamos vivendo onde habilidades cognitivas estão cada vez ganhando mais valor ante a evolução da tecnologia e é preciso a habilidade para se adaptar, e a aprender continuamente, ter interesse afim de desenvolver novas habilidades. O *mindset* de crescimento impacta positivamente no potencial do indivíduo, dessa forma, direciona seus objetivos na busca por novos conhecimentos, assumindo riscos, e enfrentando os obstáculos como um aprendizado. A mentalidade de crescimento por si só não basta, é preciso agir, dedicar-se, ter consistência e aprender a aprender, afinal, somente encarando os desafios, errando e aprendendo é que há evolução e alegria de viver.

### **2.7. Felicidade como resultado do *mindset* de crescimento**

A maioria das pessoas acredita que a felicidade é o resultado do acúmulo do maior número possível de momentos agradáveis e da realização dos desejos de alguém. Dinheiro, posses, comida, diversão, sexo, fama, poder. Essa é a armadilha de viver intensamente sem pensar nas consequências e viver apenas pensando no futuro, adiando a felicidade para alcançar um objetivo futuro. O problema disso é que a busca por essas realizações pode ser um processo doloroso, frustrante e infeliz, em muitos casos. Além disso, o sentimento de satisfação advindo dessas realizações é de curta duração e normalmente menos glorioso do que a promessa. Parece mais um oceano de problemas, com algumas ilhas de sentimentos felizes.

A pesquisa científica no campo da psicologia positiva, realizada pelo Dr. Martin Seligman, PhD, propõe que um estado mais elevado de felicidade é usar as qualidades e perspectivas únicas de alguém a serviço de algo maior que si. Esse objetivo grandioso pode girar em torno da família, comunidade, ciência, arte, reforma mundial, transformação

espiritual, dentre outros. Em suma, a felicidade é um processo, um caminho, ao invés de um evento. A causa é maior que o ego, e a alegria resultante também. Sua felicidade é onde estão seus valores. É o que se quer fazer, o que traz alegria de viver. Quanto mais os pensamentos e atividades diárias estiverem em harmonia com os valores da pessoa, mais trará felicidade. Pereira, J. (2020)

Desta forma, para encontrar a felicidade, deve-se trabalhar o *mindset* de crescimento, as crenças limitantes e a inteligência emocional em prol de um objetivo nobre. Assim será possível encontrar a verdadeira felicidade, mesmo que venha acompanhada de problemas solúveis ou insolúveis. A união dessas características aliadas a uma fé inabalável concretiza o sucesso, a realização de sonhos e a felicidade pura e simples.

Felicidade não é a ausência de problemas, é a forma de enfrentá-los e seguir adiante com o coração grato pelas conquistas do caminho.

### 3. Considerações Finais

A felicidade é um estado de espírito que pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de três características essenciais: *mindset* de crescimento, crenças limitantes e inteligência emocional. *Mindset* de crescimento: Acreditar que as habilidades podem ser desenvolvidas por meio de esforço, orientação e boas estratégias. Isso permite que as pessoas se vejam como aprendizes e estejam sempre dispostas a novos desafios.

*Crenças limitantes*: São pensamentos negativos que impedem as pessoas de alcançarem seus objetivos. Elas podem ser baseadas em experiências passadas, na opinião de outras pessoas ou em preconceitos.

*Inteligência emocional* é a capacidade de identificar, compreender e regular as próprias emoções, bem como as emoções dos outros. Isso permite que as pessoas se relacionem de forma mais saudável e construtiva.

Quando essas três características são desenvolvidas em conjunto, elas criam um ambiente propício para a felicidade. Com um *mindset* de crescimento, as pessoas se sentem mais confiantes para enfrentar desafios. Com crenças limitantes superadas, elas se sentem mais livres para perseguir seus sonhos. E com inteligência emocional, elas são capazes de lidar com as adversidades de forma mais resiliente.

A fé inabalável é um elemento adicional que pode contribuir para a felicidade. Quando as pessoas acreditam em si mesmas e em seus objetivos, elas estão mais propensas a alcançá-los.

A união dessas três características essenciais aliadas a uma fé inabalável concretiza o sucesso, a realização de sonhos e a felicidade, pura e simples.

#### 4. Referências Bibliográficas

Bueno, J. et al. (2007). Investigação das propriedades psicométricas de uma escala de metas de realização. *Estud. psicol.*, v. 24, n. 1, p. 79-87.

Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review Psychology*, 1(16), 1-16. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233

Damásio, A. (2009). *Em busca de Espinosa*. São Paulo: Editora Companhia das Letras.

Dueck, C. (2018). *Mindset. A nova psicologia do sucesso*. (1. ed.). (Objetiva, Ed., & T. d. Duarte., Trad.) Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva. Acesso em 09 de agosto de 2023, disponível em [http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7742/Jucieli%20Baschirotto\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7742/Jucieli%20Baschirotto_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dweck, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Editora Objetiva.

Dweck, C. S. (1986). Motivational process affecting learning. *American psychologist*, v. 41, n. 10, p. 1040-1048.

Ekman, P. (2011). *A Linguagem das Emoções*. São Paulo: Texto Editores LTDA.

Gazzaniga, M. (2018). *Ciência Psicológica*. São Paulo: Artmed Editora LTDA.

Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. . (2002). Inteligência emocional como zeitgeist, como personalidade e como aptidão mental. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), Manual de Inteligência Emocional. Teoria e aplicação na escola e no trabalho (pp. 81-98). Porto Alegre, RS: Artmed.

Oliveira, D.; Catão, V. (2017). Teoria das metas de realização em sala de aula e as possíveis influências nos padrões motivacionais para a aprendizagem da química em duas turmas do ensino médio. *Góndola Enseñ Aprend Cienc*, v. 12, n. 2, p. 50-68.

Pereira, J. (2020). Mindset para a felicidade. Disponível em <http://ebook-mindset-para-a-felicidade.pdf> (juliopereira.com.br) Acesso em 10 de agosto de 2023.

Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *Frontiers Psychology*, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.0016

Samartin, C. (2019). The Miracle Equation: The two decisions that move your biggest goals from possible, to probable, to inevitable. *Harmony*.

Souza, L. (2010). Estratégias de aprendizagem e fatores motivacionais relacionados. *Educ. rev.*, n. 36, p. 95-107.

Zenorini, R.; Santos, A.; Monteiro, R. (2011). Motivação para aprender: relação com o desempenho de estudantes. *Paidéia*, v. 21, n. 49.

## O CONTEXTO ATUAL DA DINÂMICA DIGITAL COMO INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Tiago Siqueira de Carvalho<sup>4</sup>

### RESUMO

As decisões dos seres humanos sempre sofreram influência em algum grau ou sentido. Sejam por necessidade física ou emocional, por amigos, filhas, esposas, contexto cultural, geográfico ou econômico. Desde a época do neandertal, que mudava de regiões, influenciado por conflitos ou mudanças climáticas. Decisões que parecem terem sido tomadas sem uma aparente persuasão, eventualmente existe algum tipo de associação mental onde se resgata opiniões, imagens e indicações de quem nem se lembra mais. Nos tempos atuais, o ser humano continua influenciando e sendo influenciado e passa a contar com o grande catalisador que se chama mídia digital. Este *paper* busca entender o contexto atual e participação da mídia digital na influência do comportamento do consumidor, especialmente no que tange a ascensão de novas empresas de tecnologia. Para isso, se utiliza de pesquisa e revisão bibliográfica para apoiar as ideias aqui colocadas. Por fim, este estudo permitiu compreender novas formas de influência da mídia digital no comportamento do consumidor e como empresas a utilizam para se adaptarem ao novo tempo tecnológico.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Influência. Persuasão. Mídia. Marketing. Estratégia.

### ABSTRACT

The decisions of human beings have always been influenced in some degree or sense. Whether for physical or emotional need, for friends, daughters, wives, cultural, geographic or economic context. Since the time of the Neanderthals, it changed regions, influenced by conflicts or climate change. Decisions that seem to have been taken without apparent persuasion, eventually there is some kind of mental association where opinions, images and indications of those who don't remember anymore are rescued. In current times, human beings

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Novo Milênio. Pós-graduação em Comunicação e Marketing nas Mídias Digitais (ESTÁCIO). Pós-graduação (MBA) em Marketing, Branding e Growth (PUCRS); Mestrando em Marketing Digital pela Must University. E-mail: tiago@socialperformance.com.br

continue to influence and be influenced and now rely on the great catalyst called digital media. This paper seeks to understand the current context and participation of digital media in influencing consumer behavior, especially with regard to the rise of new technology companies. For this, research and bibliographical review are used to support the ideas presented here. Finally, this study allowed us to understand new forms of influence of digital media on consumer behavior and how companies use it to adapt to the new technological era.

**Keywords:** Technology. Influence. Persuasion. Media. Marketing. Strategy.

## 1 Introdução

Em um primeiro momento é necessário entender que, no ambiente socioeconômico atual, existem tipos de consumidores que atuam de acordo com o seu próprio contexto cultural, geográfico e familiar. Contexto atrelado à forte influência da propaganda são determinantes para a escolha de um produto ou serviço, independente da existência de uma necessidade real. O marketing atua na condução do consumidor pela jornada de compra, identificando o momento certo para entregar uma mensagem ou experiência do momento que o potencial consumidor ainda não teve um primeiro contato com a marca, passando por torná-lo consciente de uma necessidade/desejo até o auxiliando na avaliação, compra e sucesso com a sua nova aquisição.

Necessidades artificiais são criadas todos os dias em forma de desejos e os canais digitais são responsáveis por propagar grande parte das estratégias de comunicação de empresas que querem despertar ou criar vontades, que muitas vezes parecem sem controle nas pessoas. Os consumidores não compram o que precisam, mas o que querem. (ROSS & LEMKIM, 2016)

Quando se fala sobre o poder estar nas mãos do consumidor, de fato podemos constatar que este está a um clique de sair de um site ou *Landing Page* ruim, com conteúdo superficial ou com baixa velocidade de carregamento. Ele também pode realizar uma avaliação negativa de uma empresa no Reclame Aqui, ou relatar sua insatisfação em um grupo de clientes no *Facebook* ou *WhatsApp*. Ainda é possível avaliar negativamente no Google Meu Negócio ou descurtir um vídeo de produto no *YouTube*, seguido por um comentário recheado de ressentimento. Este fenômeno do poder na mão do consumidor não é novo, visto que o controle remoto ou o botão de desligar a TV ou rádio sempre estiveram em

suas mãos. O meio digital potencializa, amplifica e impulsiona este comportamento, apesar de não se tratar da causa.

Este *paper* busca levantar alguns dos principais movimentos digitais que as empresas têm adotado e refletir sobre como canais e plataformas são utilizados para influenciar o comportamento do consumidor.

## **2 Veículos elétricos e plataformas digitais na influência no comportamento do consumidor**

Estamos vivendo o início da era da popularização dos veículos movidos a eletricidade no Brasil. Ao menos a popularização do conhecimento sobre estes produtos já que, apesar dos valores ainda serem altos para a maior parte da população, já são menores do que há um ano. Uma representante brasileira proeminente neste setor é a Voltz Motors. Com fila de espera de mais de 10 mil pessoas, a empresa é considerada uma das startups com maior destaque do setor automotivo. Segundo a empresa de pesquisa Growjo, a Voltz é uma das 600 empresas que mais crescem no mundo.

Este crescimento deve-se ao momento, onde veículos eletrificados assumem papel de protagonismo nas conversas e avaliações de especialistas sobre a mobilidade futura, assim como a economia gerada e a popularização destes veículos e consequente redução dos seus preços. Investimento em marca, conceito, diversificação de produtos e forte presença na internet ajudam a empresa a ter destaque no mercado. Em 2022 a Voltz firmou parceria com o Ifood para fornecer motos elétricas a baixo custo para *motoboys* parceiros. Com valor máximo de R\$ 9.900,90 pela moto elétrica, a parceria ainda oferece condições especiais no sistema de troca de baterias. Apesar das críticas à iniciativa e, até mesmo, pela qualidade das motos no que tange a sua posição de pilotagem e durabilidade dos materiais empregados na sua construção, a marca se tornou conhecida no meio automobilístico ao adotar, principalmente, a divulgação por meio de canais especializados no *YouTube*. Ainda como parte do seu crescimento, a Voltz promete 5 lançamentos para 2023, seguindo a estratégia de oferecer mais opções personalizadas e acessíveis aos clientes.

Outro veículo que vem obtendo destaque nas conversas é o monociclo elétrico, que se tornou mais conhecido no Brasil a partir da divulgação de pessoas famosas que o utilizam,

como o caso do *Youtuber* Monark. Mais recentemente, um vídeo circulou as mídias sócias ao mostrar um rapaz pilotando seu monociclo carregando uma caixa, perdendo o controle e caindo. O vídeo se tornou viral e fomentou a discussão sobre a segurança do equipamento. A conversa foi longa e vários pontos positivos e negativos foram tocados por fãs e detratores. No final, estes comentários servem como base de conhecimento para quem considera comprar um exemplar, ou até como apresentação para quem desconhecia sua existência. Os fabricantes de monociclo elétrico têm aproveitado bem o modelo de divulgação via *podcasts* no *YouTube*. No dia 28 de julho de 2023, o *videocast* Inteligência LTDA, apresentado por Rogério Vilela, tocou no tema ao entrevistar o produtor de conteúdo Izzy Nobre. Na ocasião, ambos trataram sobre veículos elétricos por mais de 20 minutos e o apresentador contou sobre sua relação e satisfação com o seu monociclo *KingSong*, fabricado pela Eletriz e com preço superior a partir de R\$ 20 mil.

Na área de automóveis elétricos, as chinesas BYD e GWM se destacam na utilização dos meios digitais para divulgação assertiva de seus produtos. Com preços agressivos, estas empresas entram no mercado brasileiro com estratégias que englobam o produto de alta qualidade, segurança na compra, garantia de fornecimento de peças de reposição, ampla rede de concessionários parceiros, inclusive com revendedores de marcas mais famosas no Brasil como a Toyota e ampliação de voz por meio de ações de comunicação, especialmente em canais de *reviews* do *YouTube*. Estas ações levaram a BYD a comemorar a venda de 3 mil unidades do Dolphin, seu veículo mais acessível e que se tornou o elétrico mais vendido do Brasil.

Nesta linha, assim como acontece atualmente com os carros à combustão, as fabricantes de veículos elétricos utilizam os canais de mídias digitais como ferramentas educativas para os seus potenciais clientes. Especialmente em um momento em que ocorre o início da popularização dos veículos movidos à eletricidade, o conhecimento por parte dos clientes se torna ainda mais necessário para quebra de objeções e preconceitos. Diante disso, ocorre o aumento do poder do cliente a partir do momento que este se nutre de informações que o embasam em sua decisão.

“Nossa pesquisa sobre o carro que queremos comprar é feita pela internet. Obtemos literalmente toda a lista de materiais do carro. Descobrimos preços de vários revendedores, a porcentagem de desvalorização nos dois primeiros anos, quanto o revendedor receberá de comissão do fabricante, assim como algo que nem o vendedor sabe. Quando entramos no revendedor para fazer um test drive, sabemos mais sobre o carro do que o próprio vendedor. A internet deslocou o poder da

empresa e do vendedor para as nossas mãos. (Steinman, Murphy & Mehta, 2016, p.89).

### 3 Comportamento do consumidor e a ascensão das *fintechs*

Segundo estudo prévio do IAB Brasil em parceria com a Kantar Ibope Media, a publicidade digital brasileira movimentou R\$ 32,4 bilhões em 2022, o que representa alta de 7% em um ano. O setor financeiro é responsável por 7% do montante investido em 2022. Estes dados computados levam em consideração a compra de mídia e espaço publicitário. Diante disso, é importante entendermos que as *fintechs* também utilizam produção de conteúdo *online* em canais próprios, por exemplo. A XP possui o seu próprio portal chamado *Infomoney*, onde conteúdos informativos são compartilhados num formato jornalístico e, aparentemente, isento. Este canal, somado à parceria história e societário com o canal Primo Rico no *YouTube*, são como armas potentes na influência do comportamento de investidores e, portanto, consumidores dos serviços da empresa e suas ramificações, como a Rico e a Clear Corretora.

Um outro caso interessante é a capixaba *Will Bank*. Com sede em Vitória-ES, a empresa conta com banco de ideias muito bem estruturado, onde todos os funcionários têm devolutiva sobre seus projetos. Enquanto bons projetos e ideias são colocados em prática, outras não escolhidas têm seus pensadores prestigiados pela liderança. O resultado é o enorme crescimento da empresa nos últimos anos. Segundo o *CEO* Felipe Felix, no primeiro trimestre de 2023 a empresa movimentou 56,7% mais dinheiro se comparado ao mesmo período de 2022, ficando atrás somente da XP.

Esta independência e espaço para trabalhar a inovação encorajam os colaboradores a irem às mídias sociais e relatarem sua experiência dentro da empresa e a divulgarem, espontaneamente, seus produtos e serviços em plataformas sociais como o *LinkedIn*. Assim, conexões podem se tornar clientes da empresa por influência de bons comentários de funcionários.

Com mais de 30 milhões de usuários, a *PicPay*, empresa fundada no Espírito Santo, já soma 10 anos de existência e um crescimento acelerado e consistente. Segundo informações divulgadas no site da empresa, em 2022, o *PicPay* atingiu o faturamento recorde de R\$ 2,9 bilhões, um salto de 156% em relação ao ano anterior. Segundo André Cardozzo, executivo da



empresa, esse crescimento ser deve à ampliação do portfólio de produtos, escala de serviços e foco na eficiência e redução de custos. Mais recentemente, em um esforço de ampliar as movimentações dentro do *app* e realizar uma espécie de limpeza de contas inativas (e que podem mascarar os resultados), a empresa resolveu cobrar uma tarifa de inatividade da conta no valor de R\$ 10,00 das contas sem movimento por mais de 360 dias. Com farta base de dados e foco em inteligência digital, a empresa utiliza seu aplicativo para se comunicar diretamente com seu consumidor de acordo com seu histórico e comportamento, oferecendo descontos, produtos e informações relevantes e aplicadas ao momento de cada cliente.

A Nomad, *fintech* brasileira para remessas e investimentos em dólar, tem explorado as plataformas digitais com certa notoriedade, especialmente com participações em vídeos no *YouTube*. Alguns dos maiores canais de conteúdo de viagem do Brasil (Em número de inscritos) produzem vídeos inserindo os cartões da *Nomad* em sua rotina. É o caso do canal *Vibe* de dois, que soma 574 mil inscritos, e o canal Mundo sem fim, que reúne mais de 1 milhão e 300 mil inscritos. O principal mote das campanhas é mostrar que os viajantes podem depositar valores em reais em suas contas internacionais e realizar seus pagamentos em dólar, em qualquer parte do mundo. Esta facilidade vai ao encontro do interesse de quem acompanha o conteúdo destes canais, ou seja, pessoas que viajam ou possuem planos de viajar. Em resumo, essas pessoas são como potenciais viajantes e clientes da empresa.

Números são os principais orientadores das *fintechs*, não apenas em relação a dados financeiros, valor de mercado e ganhos dos seus clientes. Números são importantes para mostrar o tamanho, robustez e importância dessas empresas. Quanto maior a carteira de clientes, porcentagem de crescimento dessa base e valores em custódia, mais credibilidade elas passam para os potenciais novos clientes.

“Cada novo anfitrião do Airbnb torna o serviço um pouco mais valioso para todos os outros hóspedes e vice-versa. Cada novo usuário do WeChat torna o serviço um pouco mais valioso para todos os outros e assim por diante. (Hoffman & Yeh, 2019, p.11).

#### **4 A estrutura familiar e o ambiente econômico como influenciadores no comportamento do consumidor**

Segundo mais recente informação do Banco central brasileiro, divulgada em 17 de julho de 2023, o PIB do país recuou 2% somente no mês de maio do mesmo ano. A maior





queda em 2 anos. Somam-se a isso os anos de pico da pandemia do COVID-19 e a consequente queda do poder de compra de muitas famílias motivada, principalmente, pelo desemprego e aumento da informalidade. Diante deste cenário preocupante, as pessoas passaram a executar mais serviços dentro de suas casas. Serviços como alimentação, limpeza e manutenção passam a serem realizados pelos próprios moradores, substituindo a terceirização de profissionais.

Em busca de maior economia de dinheiro e tempo, as pessoas passaram a procurar opções para atender suas necessidades, como é o caso dos exercícios físicos, por exemplo. Com as academias mais cheias, mais caras e distantes, muitos optaram pelo exercício online. Isso abriu portas para *personaltrainers* executarem o serviço de orientação à distância e também a ampliação da participação de aplicativos, como caso do Exercício em Casa. Este último conta com quase 4 milhões de inscritos em seu canal no *YouTube* e mais de 244 milhões de visualizações na plataforma.

O novo contexto familiar também influencia pessoas a mudarem sua forma de fazer as coisas e a olharem para atividades antes desempenhadas por outras pessoas, como é o caso das manutenções domésticas, historicamente e culturalmente realizada por homens. A escassez financeira pode ser um dos impulsionadores desta nova dinâmica, mas o novo rearranjo das famílias, a liderança feminina, as discussões sobre independência da mulher e os questionamentos do seu papel na sociedade pavimentam um caminho para a nova dinâmica social.

“As diferenças intrínsecas entre homens e mulheres têm sido um tema tanto para a psicologia quanto para o marketing. Vários especialistas apresentam seus pontos de vista sobre o marketing para mulheres. Muitos produtos, serviços e campanhas de marketing foram desenvolvidos especificamente para elas”. (Kotler, Kartajaya&Setiawan, 2017, p.52).

Atentas a isso, empresas entendem que precisam atuar como veículos que facilitem a autonomia da mulher, principalmente em atividades historicamente relegadas a elas. Na linha *do-it-yourself* empresas nativas digitais como a *Agiliza Lab* atuam ensinando as mulheres a terem independência e segurança para consertar coisas em casa. Seu slogan “PQ Ferramenta é SIM coisa de mulher” deixa bem claro o público que a empresa quer atingir.

Ainda no ambiente digital é possível perceber o movimento de marcas na busca pelo envolvimento e conexão emocional com o seu público. Não é novidade que o cinema é historicamente um veículo muito utilizado por empresas de refrigerantes com intuito de criar





reconhecimento de marca. Coca Cola e Pepsi há anos investem em produções estadunidenses e em outras frentes, como séries de TV. Com a popularização do *streaming*, as plataformas digitais como a *Netflix* passaram a utilizar seus produtos, especialmente séries, como veículos que normalizam produtos de anunciantes ou patrocinadores no dia a dia dos personagens. Este tipo de plataforma digital possui vantagem na utilização de algoritmos preditivos para o seu sistema de recomendações, que sugerem conteúdos com base no histórico de quem assiste ou de pessoas com perfis semelhantes.

“A série *House Of Cards*, por exemplo, foi desenvolvida com base em previsões de que faria sucesso a combinação de Kevin Spacey como protagonista, David Fincher como diretor e uma temática de drama político inspirada em uma série original da TV britânica”. (Kotler, Kartajaya&Setiawan, 2021, p.193).

Assim como as novelas, as séries possuem como característica o acompanhamento frequente por parte dos espectadores permeando conversas e fomentando discussões ao propor novas temáticas e produtos, por exemplo. Diferente da TV, as plataformas de *streaming* possibilitam que o usuário acompanhe diversos episódios da série em sequência, sem a necessidade de esperar dias entre um episódio e outro. Popularmente conhecido como “maratona” essa ação de consumo de capítulos em sequência, possibilitado pelas plataformas digitais de *streaming*, garante um apelo mais contundente das marcas na busca por se inserirem na rotina de quem consome o conteúdo.

Um exemplo marcante é a série “O Método Kominsky” da Netflix, estrelada pelo ator estadunidense Michael Douglas. O personagem do ator apresenta uma opção inusitada ao conhecido *Jack and Coke*, uma espécie de *drink* que mistura o refrigerante Coca-Cola ao uísque Jack Daniels. Ele, de forma bem simples, substitui a Coca-Cola pelo refrigerante *Diet Dr. Pepper*, criando uma nova versão do *drink*. Ao longo de 22 episódios, distribuídos em 3 temporadas, o personagem de Michael Douglas toma a bebida, conta sua relação com ela e como chegou na mistura inusitada. Essa ação não foi por acaso. Segundo reportagem de O Globo, de 29 de janeiro de 2018, a fábrica de refrigerantes Dr. Pepper foi comprada pela Keurig, que tinha planos de deter o título de gigante do setor, por mais de US\$ 18 bilhões. Para fazer frente à Coca-Cola, uma das maiores concorrentes do setor, a empresa iniciou forte campanha para tornar seu refrigerante ainda mais popular nos Estados Unidos. Uma das estratégias foi propor a substituição da maior marca de refrigerantes cola por Dr. Pepper, a começar pelo *drink*.



## 5 Considerações Finais

O presente *paper* buscou investigar o contexto atual e participação da mídia digital na influência do comportamento do consumidor, especialmente no que tange a ascensão de novas empresas de tecnologia. Foi possível compreender que plataformas como *YouTube*, apoiadas por produtores de conteúdo e programações em formato *videocast*, assim como produções em série da *Netflix* assumem funções influenciadoras ao se aproximarem emocionalmente dos espectadores. Também foi possível observar como organizações podem lançar mão de estratégias de marketing em mídias digitais para alcançar novos públicos a partir de oportunidades observadas no entendimento do rearranjo das famílias e condições econômicas atuais.

Além disso, vale ressaltar que a rápida evolução da tecnologia e a proliferação de dispositivos digitais têm desempenhado um papel crucial na mudança dos padrões de consumo. Os consumidores estão cada vez mais conectados, o que significa que as empresas precisam se adaptar constantemente para alcançar e envolver seu público-alvo de maneira eficaz. Nesse sentido, a análise das tendências emergentes no cenário da mídia digital é fundamental para se manter competitivo no mercado.

A influência da mídia digital não se limita apenas ao entretenimento e à publicidade. Ela também desempenha um papel significativo na formação de opiniões e na disseminação de informações. As redes sociais, por exemplo, têm se mostrado poderosas ferramentas para moldar a percepção pública sobre diversos temas, incluindo questões sociais, políticas e ambientais. Portanto, compreender como as mensagens são disseminadas e recebidas nas plataformas de mídia digital é essencial para qualquer empresa que deseja construir uma imagem positiva e manter a confiança do público.

Importante ressaltar que, a crescente preocupação com a privacidade e a segurança de dados dos consumidores também deve ser considerada. A coleta e o uso de informações pessoais são aspectos controversos da publicidade digital, e as empresas precisam encontrar um equilíbrio entre personalização e proteção da privacidade para evitar problemas legais e garantir a confiança do consumidor.

Em síntese, é fundamental reconhecer que o cenário da mídia digital continua evoluindo. Novas tecnologias, como realidade virtual e inteligência artificial, estão moldando a forma como as empresas se envolvem com os consumidores. Portanto, é crucial manter-se atualizado com as últimas tendências e inovações para garantir uma presença eficaz e influente no ambiente digital em constante transformação.

Conclusivamente, é indicado a continuidade dos estudos por meio de livros, artigos acadêmicos e observação do movimento das empresas por meio de consumo e análise crítica de conteúdos produzidos e divulgados em plataformas digitais.

## 6 Referências Bibliográficas

GABRIEL, Marta; KISO, Rafael. (2020). Marketing Na Era Digital - Conceitos, Plataformas E Estratégias. 2 Ed. São Paulo, SP: Atlas.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. (2021). Marketing 5.0 – Tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante.

MARQUES, Victor (2023). Você ainda vai falar da Nomad, a fintech brasileira para remessas e investimentos em dólar. Disponível em 17 de fevereiro de 2023. <https://istoedinheiro.com.br/voce-ainda-vai-falar-da-nomad-a-fintech-brasileira-para-remessas-e-investimentos-em-dolar/> - Acessado em 01 de agosto de 2023.

NUNES, Dimalice (2023). “Prévia do PIB” indica retração de 2% da economia em maio ante abril, diz Banco Central. Disponível em 17 de julho de 2023. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/previa-do-pib-indica-retracao-de-2-da-economia-em-maio-ante-abril-diz-banco-central/> - Acessado em 31 de julho de 2023.

PAIM, Camila (2023). Nomad: fintech de investimentos em dólar chega a 1,5 milhões de usuários. Disponível em 05 de junho de 2023. <https://www.suno.com.br/noticias/nomad-fintech-investir-dolar-comprar/> - Acessado em 01 de agosto de 2023.

PEZZOTTI, Ricardo (2023). Investimento em publicidade digital no Brasil cresce 7% e alcança R\$ 32,4 bilhões. Disponível em 07 de abril de 2023. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/04/07/estudo-investimento-em-publicidad-e-digital-no-brasil-alcanca-r-324-bi.htm> - Acessado em 31 de julho de 2023.

ROSS, Aaron; LEMKIN, Jason. (2018). Hiper Crescimento – Venda 10 vezes mais com o modelo Salesforce. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

SOARES, Estevão; ARAGÃO, Maria. (2018). Mentropia – Um guia para desenvolver sua estratégia digital. São Paulo, SP: TabloPublishing.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. (2017) CustomerSuccess – Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. São Paulo,SP: Autêntica Business.

### **Notícias:**

Compra da fabricante de refrigerantes Dr. Pepper pela Keuring criará gigante de bebidas nos EUA. Disponível em 29 de janeiro de 2018. <https://oglobo.globo.com/economia/compra-da-fabricante-de-refrigerantes-drpepper-pela-keuring-criara-gigante-de-bebidas-nos-eua-22340490> - Acessado em 31 de julho de 2023.

Dr. Pepper: a história do refrigerante mais antigo dos Estados Unidos. Disponível em 13 de fevereiro de 2023. <https://blog.damatacafe.com.br/dr-pepper-a-historia-do-refrigerante-mais-antigo-dos-estados-unidos/> - Acessado em 31 de julho de 2023.

# A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA OS COLABORADORES E AS ORGANIZAÇÕES

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Marcelo de Andrade e Silva<sup>4</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por pretensão discutir a importância da Resiliência e da Inteligência Emocional dos Colaboradores tanto para a sua qualidade de vida quanto para as organizações. Notamos que muitas pessoas passam por diversas fases na vida e que essas conduzem para o desenvolvimento de gatilhos que podem influenciar negativamente na vida e esta impactar diretamente nos relacionamentos sociais e corporativos fazendo com que estes se tornem prazerosos ou cheios de adversidades. A partir desse contexto abordaremos nesse artigo os conceitos de Inteligência Emocional e seus impactos a partir da administração de suas emoções e entendimentos sobre o outro buscando o equilíbrio através do seu gerenciamento bem como poderemos utilizarmos de maneira eficaz e motivar pessoas através de uma liderança eficaz e uma gestão inteligente. Também apresentaremos a importância que a construção de estratégias eficazes para melhorar a sua capacidade de ressignificação e melhoria para atravessarmos processos traumáticos na nossa vida através da resiliência, que também nos proporcionará ter uma melhor qualidade de vida e que tanto ela quanto a inteligência emocional farão com que os colaboradores também consigam atingir os objetivos propostos pela organização com maior criatividade e análise. Quanto a metodologia utilizada realizamos um levantamento bibliográfico afim de discutirmos acerca do tema e para embasamento teórico com foco na discussão acima mencionada

**Palavras-chave:** Organizações, Inteligência Emocional, Resiliência.

## ABSTRACT

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: [cgsilva33@gmail.com](mailto:cgsilva33@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: [geisse@geisse.com.br](mailto:geisse@geisse.com.br)

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: [prof.hugosferreira@gmail.com](mailto:prof.hugosferreira@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. Pós-graduação (MBA) Gestão Estratégica de Pessoas (Cruzeiro do Sul). Pós-graduação (MBA) em Gestão Empresarial (Estácio). Pós-graduação (MBA) em Marketing e Vendas (UniDomBosco). Pós-graduação em Metodologia do Ensino Superior para o novo Formato de Aula do Futuro (Faculdade Descomplica). E-mail: [marcelodeandradeesilva@gmail.com](mailto:marcelodeandradeesilva@gmail.com)



This article aims to discuss the importance of Resilience and Emotional Intelligence of Employees both for their quality of life and for organizations. We noticed that many people go through different stages in life and that these lead to the development of triggers that can negatively influence life and this directly impact social and corporate relationships, making them pleasurable or full of adversity. From this context, we will approach in this article the concepts of Emotional Intelligence and its impacts from the management of their emotions and understandings about the other, seeking balance through their management as well as being able to use effectively and motivate people through effective leadership and smart management. We will also present the importance that the construction of effective strategies to improve your ability to resignify and improve to go through traumatic processes in our life through resilience, which will also provide us with a better quality of life and that both it and emotional intelligence will make with that employees can also achieve the objectives proposed by the organization with greater creativity and analysis. As for the methodology used, we carried out a bibliographic survey in order to discuss the topic and for theoretical basis focusing on the aforementioned discussion.

**Keywords:** Organizations, Emotional Intelligence, Resilience

### **1. Inteligência Emocional e Resiliência.**

Esse trabalho tem por pretensão entender a importância da inteligência emocional e da resiliência e seus desenvolvimentos para os colaboradores dentro da organização a fim de buscar melhorias das relações interpessoais, qualidade de vida no trabalho e aumento da produtividade nos processos com associação ao bem estar dos colaboradores visando manterem um nível de competitividade no mercado e também a excelência.

Atualmente, nesse contexto atual, percebemos um desgaste físico, mental e emocional das pessoas e de acordo com Reis (2017) esse desgaste acelera quando desconsideramos a importância que as emoções refletem no processo mental e seu valor para a vida humana.

Conforme Goleman (1995), sabemos que as pessoas que tem suas práticas emocionais desenvolvidas possuem por características o domínio de hábitos mentais e que suas produtividades são estimuladas, portanto normalmente se sentem mais satisfeitas e eficientes, porém as que não possuem esse controle emocional normalmente há uma prejudicial capacidade de raciocínio claro e de concentração no trabalho.

A partir da década de 90 os colaboradores passaram a ser vistos e tratados como “parceiros” das organizações e tendo como reconhecimento suas habilidades, conhecimentos, capacidades e passaram a ser denominados como capital intelectual da empresa (Chiavenato *apud* Gil, 2007). Também houve um foco de estudos e pesquisas voltados para o trabalhador e o ambiente de trabalho, momento em que as organizações começaram a desenvolver uma



preocupação com seus colaboradores no que tange a melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados.

O estudo do comportamento humano na organização ganhou um espaço muito grande e buscando, através do colaborador, o diferencial que faria com que atingissem o sucesso da empresa e diante disso Goleman (1995, p.18) afirma que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope”.

### **1.1 Inteligência Emocional**

Segundo Reis (2017) o conceito do que é ser inteligente emerge em um momento que o mundo necessita de pessoas que não somente pensem, mas que sejam capazes de gerar benefícios para si, o próximo, para as organizações e para a coletividade.

Conforme Weisinger (2001, p14)) a inteligência emocional é a utilização inteligente das emoções, ou seja, “é fazer intencionalmente com que as suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

A Inteligência emocional tem por pretensão auxiliar a pessoa a ter capacidades de motivação, persistência, controle dos impulsos e ansiedades para que não acabe prejudicando na sua capacidade de raciocínio e análise desenvolvendo também a empatia e autoconfiança.

Sabemos que aptidões emocionais precisam ser desenvolvidas e aprimoradas para que essas capacidades se desenvolvam e também saber até onde pode se usar essas aptidões existentes nas pessoas. A temos ciência que algumas empresas desenvolvem a inteligência emocional no ambiente de trabalho ao fato que ela pode ser aprimorada e aprendida.

De acordo com Goleman (1995) algumas aptidões são necessárias para o desenvolvimento a inteligência emocional como ter auto consciência, saber lidar com as emoções, se motivar, reconhecer as emoções nas outras pessoas e lidar com os relacionamentos. A partir daí conseguimos descobrir e desenvolver as aptidões como liderança, eficiência entre outras.

O aperfeiçoamento e o desenvolvimento de aptidões são fundamentais para o desenvolvimento e desempenho profissional porque as relações interpessoais são constantes na organização.



Weisinger (2001) afirma que a inteligência emocional, nas organizações, pode ser utilizada para solucionar problemas, em processos de feedbacks delicados, com clientes intratáveis para conseguirmos encerrar um contrato de forma exitosa, entre colegas de trabalhos, de maneira intrapessoal (para benefício próprio) e interpessoal (relacionamentos).

Sendo assim percebemos que o desenvolvimento da inteligência emocional é de fundamental importância tanto para o indivíduo quanto para o coletivo através da autoconsciência, controle das emoções e automotivação e que ela é que faz com que as interações e relacionamentos sejam bem sucedidos no ambiente de trabalho. Algumas técnicas são muito utilizadas na aptidão intrapessoal como a comunicação eficaz, mentoria e destreza interpessoal.

Da mesma maneira que a aptidão intrapessoal pode ser desenvolvida e aprimorada, a interpessoal também pode. Algumas técnicas são usadas para que isto aconteça como a comunicação eficaz, destreza interpessoal e capacidade de operar como mentor pessoal fazendo com que o colaborador faça o uso do seu emocional de maneira inteligente e se transformando em facilitador para o desempenho relacional com as outras pessoas.

## **1.2 Resiliência**

A palavra resiliência, tem origem no latim *resilo* e significa a capacidade que o corpo tem de retornar ao seu estado anterior conforme com Oliveira et al. (2008), após este ter sofrido pressões, e posteriormente o conceito evoluiu para uma oposição ao de estar vulnerável através de suas capacidades e personalidade tornando-as resistentes às doenças psicológicas oriundas de traumas (Souza & Cervený, 2006).

Inicialmente as pesquisas sobre resiliência concentraram em traços de personalidade e desenvolvimento individual, mas com o tempo a vulnerabilidade e situações adversas que as pessoas sofrem foram admitidas nessas pesquisas principalmente por conseguirem se recuperar através da resiliência apresentando um desenvolvimento saudável. A resiliência nos indivíduos não poderia ser considerada como traço de personalidade.

Dada a importância do relacionamento para o desenvolvimento da resiliência atualmente é a maneira que se discute visando o destaque para a complexidade das redes de relacionamento e o seu desenvolvimento saudável através dessas adversidades. Nesse sentido





se destacou a relação complexa entre o ambiente e o indivíduo e sua produção de fatores de riscos, fatores protetores e no próprio desenvolvimento da resiliência além das crenças, experiências e situações adversas vividas.

Quando nos referimos as organizações é importante destacarmos os fatores de risco que permitem superar as condições adversas e o convívio com as incertezas dentro do ambiente organizacional global e dinâmico. De acordo com Job (2003), os fatores de risco seriam oriundos de eventos baseados em estresse ou de tensões e que os fatores de proteção são os que podemos considerar como minimizadores de influências que permitem a negatividade da aceitação do risco e de aceitação do risco bem como adaptar e criar maneiras de enfrentar a dificuldade.

Alguns fatores que ocasionam angústia nas organizações são a responsabilidade do trabalho, a falta de tempo para família, falta de apoio por parte dos superiores, falta de liberdade criativa, a pressão, a falta de autonomia, o medo da demissão, o assédio moral, entre outros. Também podemos elucidar os que geram proteção para o colaborador como a autoestima, autonomia, reconhecimento, respeito, participação familiar, apoio dos pares e liderança, etc. (Job, 2003).

A resiliência muitas vezes é essencial no processo de transição, incertezas e mudanças que produzem um nível elevado de estresse, por isso ela é particularmente importante. As organizações e colaboradores devem se preocupar com o modo de ser e existir por criarem mecanismos de defesa contra adversidades na empresa considerando os fatores de risco à saúde e os fatores de proteção.

Conforme Job (2003), o emprego contribui para as pessoas afirmarem quem elas são e isso influencia os relacionamentos, assuntos, convivência, afetos e sentimentos dando significado da vida e construção da própria identidade, portanto o trabalho propicia em grande parte, a construção da identidade humana.

De acordo com Cimbalista (2006), o ambiente de trabalho produtivo é vital para um projeto de vida profissional e pessoal no qual deve propiciar criatividade, produzir ideias alinhadas as metas e objetivos da organização e estas condizentes com as metas pessoais. Observamos que o trabalho também pode propiciar uma repercussão negativa na vida dos colaboradores que por muitas vezes são obrigados a se adaptar às organizações e suas necessidades, deixando de lado a convivência com familiares, havendo maior desgaste físico e psicológico do colaborador.





Diante desses problemas adversos o colaborador utilize os mecanismos de defesa para a sua vida que é a resiliência fazendo com que consiga controlar os efeitos negativos.

Conforme Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008, p.104), o conceito de resiliência no contexto organizacional se refere à “existência ou construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho, num ambiente permeado por inúmeras rupturas”, porém devemos elucidar que o otimismo associado a resiliência pode distorcer o senso da realidade.

Quando consideramos os fatores de risco e de proteção para compreendermos a resiliência, é importante mencionar que os recursos que os colaboradores dispõem para enfrentar a adversidade não estão presentes somente no ambiente do trabalho, mas em diversos aspectos particulares das vidas e que produzem significados para a situação em que se vive e as competências para enfrentar as adversidades no futuro em diversos aspectos da vida.

Ressaltamos que as pessoas se adaptam os contextos apresentados pelas organizações, mas esta por sua vez pode não produzir um significado para o colaborador, empobrecendo suas relações, o adoecimento e o afastamento do trabalho portanto é importante que estejamos aptos para lidar com essas relações entre o trabalho e o homem e que estejamos atentos para a resiliência afim de compreendermos e desempenharmos ações protetivas e de prevenção à saúde do colaborador.

## **2. Considerações.**

Observa-se que, se as organizações investirem na promoção da Inteligência Emocional entre seus colaboradores de maneira adequada, eles se tornarão mais equilibrados, atentos e preparados para lidar com as complexidades das relações humanas. Isso resultará em um desempenho aprimorado, beneficiando a organização ao criar um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso, com foco nos objetivos da empresa.

Foi constatado através deste artigo que o desenvolvimento da Inteligência Emocional pode desencadear um ambiente de maior qualidade de vida, pois colaboradores emocionalmente inteligentes conseguem controlar impulsos e emoções, beneficiando a si mesmos e aos outros. Além disso, a Inteligência Emocional se torna um diferencial dentro da empresa, promovendo a automotivação, criando um ambiente mais saudável e estimulando maior criatividade e produtividade.





Como já mencionado, o mundo do trabalho é dinâmico e global, com muitas exigências tanto para os funcionários quanto para os empregadores. Várias características e habilidades ultrapassam os limites psicológicos e físicos dos indivíduos, levando ao estresse. Os colaboradores podem sentir a pressão do mercado e se esforçam para não serem dispensados, buscando atingir as metas estabelecidas. Para enfrentar esses desafios, eles precisam recorrer às suas características individuais e, possivelmente, a redes de apoio, a fim de manter o equilíbrio mental e físico.

Importante ressaltar que, os colaboradores muitas vezes se adaptam aos estilos de gestão para lidar com a intensidade do trabalho, a pressão e as responsabilidades, o que exige várias adaptações para alcançar os objetivos da organização. Isso, por sua vez, os torna resilientes.

Portanto, é fundamental compreender que a resiliência é um processo dinâmico que é influenciado por fatores de proteção e risco provenientes de contextos sociais e individuais. Lidar com situações adversas exige reflexão e capacidade de superação, em vez de mera adaptação ou resignação, como afirmado por Cimbalista (2007).

Conclui-se que a resiliência não é uma qualidade universal e que sua expressão varia de acordo com os contextos (social, econômico e até cultural), sejam esses conceitos também com perspectivas pessoais ou de trabalho. Portanto, é importante que as empresas adotem políticas que promovam a saúde e a qualidade de vida no trabalho, reduzindo os fatores de risco que podem prejudicar o bem-estar dos colaboradores. Além disso, a participação de psicólogos ao alcance do universo do trabalho é fundamental para criar um ambiente saudável dentro do contexto organizacional.

### 3. Referências

#### Artigos:

Barlach, L., Limongi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42, 101-112.

Cimbalista, S. (2007). Condições de trabalho, tecnologia e resiliência no contexto do sistema de produção flexível. *Análise Conjuntural*, 29(9-10), 12-14.



Job, F. P. P. (2003). Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese de doutoramento não-publicada, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

Job, F. P. P. (2003). Resiliência na organização: estudo de caso da medição e avaliação da resiliência de indivíduos em uma organização industrial. Rev. Fac. Ciênc. Méd. Sorocaba, 5(1), 33-42.

Oliveira, M. A., Neme, C. M. B., & Reis, V. L. (2008). Resiliência: análise das Publicações no Período de 2000 a 2006. Psicologia: Ciência e Profissão, 28(4), 754-767.

Souza, M. T. S., & Cerveny, C. M. O. (2006). Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. Revista Interamericana de Psicologia, 40(1), 119-126.

#### **Livros:**

Gil, Antônio Carlos. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

Gil, Antônio Carlos. (2007). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

Goleman, Daniel. (1995). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Reis, Homero. (2017). Inteligência relacional: as 6 habilidades para revolucionar seus relacionamentos na vida e nos negócios. São Paulo: Literare Books.

Weisinger, Hendrie. (2001). Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva.



# INOVAÇÃO: UM CAMINHO PARA A LONGEVIDADE E SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

## Explorando os Pilares da Inovação

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Fábio José Pereira Lima<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Geisse Martins<sup>4</sup>

### RESUMO

Em um ambiente político, social, econômico e tecnológico em contínuas alterações, a necessidade de inovação se tornou uma pedra angular para garantir a vantagem competitiva e a perenidade das organizações, independente de seus fins, lucrativos ou não, social, privado ou público. Nesse contexto, a capacidade de inovar não é mais uma escolha, mas uma exigência vital. A inovação possibilita que as organizações se antecipem às demandas da sociedade e do mercado, criem diferenciação em um ambiente cada vez mais saturado. Ao abraçar a inovação, as organizações podem identificar novas oportunidades de atuação, desenvolver produtos ou serviços únicos e aprimorar seus processos internos para alcançar níveis mais elevados de eficiência, permitindo se adaptarem de maneira ágil e permanecerem relevantes, mesmo diante de desafios inesperados. A busca constante pela inovação não apenas impulsiona o crescimento, mas também solidifica a posição das organizações em seu nicho de atuação. A inovação, quando incorporada à cultura organizacional, não é apenas uma estratégia momentânea, mas uma mentalidade que permeia todas as facetas da organização, estimulando o pensamento criativo e as práticas adaptativas. Neste cenário, o presente artigo, que se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, tem como objetivo, a partir de trabalhos publicados, construir uma compreensão de como a inovação ocorre, bem como a criação de uma cultura de inovação e práticas que a suporte.

**Palavras-chave:** Inovação. Vantagem Competitiva. Adaptação. Diferenciação.

### ABSTRACT

In an environment of political, social, economic, and technological continuous changes, the need for innovation has become a cornerstone to ensure competitive advantage and the

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: [cgsilva33@gmail.com](mailto:cgsilva33@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenheiro Mecânico. Especialista em Gestão de Negócios e em Segurança da Informação. Mestrando em Administração pela Must University. [fabiojpl.1907@gmail.com](mailto:fabiojpl.1907@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: [prof.hugosferreira@gmail.com](mailto:prof.hugosferreira@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: [geisse@geisse.com.br](mailto:geisse@geisse.com.br)



longevity of organizations, regardless of their purpose, whether for profit or not, social, private, or public. In this context, the ability to innovate is no longer a choice but a vital requirement. Innovation allows organizations to anticipate societal and market demands, creating differentiation in an increasingly saturated environment. By embracing innovation, organizations can identify new opportunities, develop unique products or services, and refine their internal processes to achieve higher levels of efficiency, allowing them to adapt swiftly and remain relevant, even in the face of unexpected challenges. The constant pursuit of innovation not only drives growth but also solidifies an organization's position in its niche. When integrated into organizational culture, innovation isn't just a fleeting strategy but a mindset that permeates every facet of the organization, fostering creative thinking and adaptive practices. In this landscape, this article, characterized as a bibliographic research, aims to construct an understanding of how innovation occurs from published works, as well as the creation of an innovative culture and practices that support it.

**Keywords:** Innovation. Competitive Advantage. Adaptation. Differentiation.

## 1 Introdução

A necessidade de inovação dentro das organizações não é apenas uma questão de permanecer competitivo; é uma questão de sobrevivência e sucesso a longo prazo. A capacidade de se reinventar, explorar novas abordagens e antecipar as demandas da sociedade e do mercado não apenas confere vantagem competitiva, mas também constrói a base para a perenidade do negócio em um ambiente em constante transformação.

O propósito deste artigo é apresentar elementos que permitam entender e gerar na organização uma cultura e estratégia de inovação de forma a obter a vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio.

Com o objetivo de estabelecer o processo para criar esta cultura e estratégia, é apresentado: como as vertentes da inovação podem acontecer, como instalar uma mentalidade de inovação e quais recursos e práticas podem ser utilizadas.

O presente estudo adota uma metodologia de pesquisa bibliográfica com o propósito de adquirir uma compreensão dos conceitos, das possibilidades e caminhos de desenvolvimento e da aplicabilidade prática dessas competências.

O artigo inicia com um breve definição de inovação e vantagem competitiva, apresenta em quais vertentes a inovação pode acontecer para o estabelecimento da vantagem competitiva, como uma mentalidade de inovação pode ser introduzida na organização e, quais recursos e práticas pode ser utilizado para a criação dessa cultura





A inovação é um fator crítico para o sucesso das organizações no mundo atual. Além de impulsionar a vantagem competitiva, a inovação também está intrinsecamente ligada à sustentabilidade a longo prazo das empresas. Em um cenário de constante mudança, as organizações que não conseguem se adaptar e inovar estão fadadas a ficar para trás. A capacidade de identificar oportunidades de inovação e implementar mudanças eficazes é fundamental para a sobrevivência no mercado.

No cerne da construção de uma cultura e estratégia de inovação está a compreensão das diversas vertentes em que a inovação pode ocorrer. A inovação não se limita apenas a produtos ou serviços; ela pode ser aplicada em processos internos, modelos de negócios, estratégias de marketing e até mesmo na gestão de recursos humanos. Ao explorar essas múltiplas dimensões da inovação, as organizações podem criar vantagens competitivas diversificadas e robustas.

Para efetivamente estabelecer uma cultura de inovação, é crucial desenvolver uma mentalidade de inovação em todos os níveis da organização. Isso implica encorajar a criatividade, a experimentação e a disposição para correr riscos calculados. Os líderes desempenham um papel fundamental ao estabelecer o exemplo e incentivar seus colaboradores a pensar fora da caixa. Além disso, a comunicação aberta e a colaboração entre equipes são essenciais para nutrir uma cultura de inovação.

Recursos e práticas específicas desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura de inovação. Isso pode incluir a alocação de orçamento e tempo para atividades de pesquisa e desenvolvimento, o estabelecimento de programas de incentivo à inovação e a criação de espaços de trabalho que estimulem a criatividade e a troca de ideias. Além disso, a organização deve adotar métodos ágeis e flexíveis que permitam a adaptação rápida às mudanças do mercado e às demandas da sociedade.

Com efeito, a inovação é uma força motriz essencial para o sucesso e a sobrevivência de qualquer organização. Construir uma cultura e estratégia de inovação requer uma compreensão abrangente das diversas formas de inovação, o cultivo de uma mentalidade de inovação e a implementação de recursos e práticas que incentivem a criatividade e a experimentação. Ao adotar essa abordagem, as organizações podem garantir sua vantagem competitiva e sua resiliência em um ambiente empresarial em constante evolução.



## **2 Inovação, garantindo o presente, construindo o futuro da organização**

### **2.1 Inovação e Vantagem Competitiva – Visão Geral**

Inovação, em sentido amplo é, a ação de realizar algo de forma diferente do que antes se realizava.

Vantagem competitiva, conforme Porter (2008) refere-se a qualquer característica ou conjunto de características que permite a uma organização superar seus concorrentes, cuja característica é não ser permanente, requerendo avaliações e atualizações contínuas para se adequar às transformações no cenário empresarial.

Inicialmente estudada e aplicada dentro de uma visão de ganho de mercado e financeiro direto, o conceito de vantagem competitiva e inovação vem ganhando nas últimas décadas aplicações dentro dos vieses social e socioambiental, onde:

- Bornstein (2007) define empreendedores sociais como indivíduos que identificam um problema social e trabalham incansavelmente para resolvê-lo, utilizando abordagens inovadoras e eficazes, mesmo enfrentando recursos limitados e barreiras significativas.
- Esty e Winston (2006) destaca como as grandes organizações estão usando desafios ambientais, sociais e de governança (ESG, da sigla em inglês) como uma lente para compreender e responder a ameaças e oportunidades nos negócios, e apontam estratégias que as organizações podem adotar para aproveitar as oportunidades que os desafios ambientais oferecem, como inovação, redesenho de produtos, otimização da cadeia de suprimentos.

### **2.2 Inovação como criadora da Vantagem Competitiva**

O êxito da organização reside em conquistar um diferencial competitivo, e a inovação é o elemento fundamental para atingir esse objetivo.

Mintzberg e Quinn (2003) apresentam uma visão da importância estratégica da inovação, ao colocar que ela emerge como um cenário no qual a organização frequentemente



se depara, quando da necessidade de interagir com tecnologias e sistemas, em meio a um ambiente caracterizado por constantes mudanças.

A prática de inovar, nos negócios, têm como objetivo obter um diferencial entre uma organização e seus concorrentes, a vantagem competitiva, através da criação de valor para os clientes, atuando como um catalisador de um crescimento exponencial e do êxito desta. (Lesser & Hugo, 2022)

Não há um único caminho para se inovar. Achados científicos pioneiros, uma nova aplicação para tecnologias já existentes, elaboração de um novo modelo de negócio que dá vida a um valor até então escondido, ou a mera disponibilização do produto ou serviço em um novo lugar ou para um grupo de clientes que antes, ou não eram sequer atendidos, ou eram atendidos de maneira não satisfatória, são forma de inovar, sendo sempre a inovação o núcleo vital para o êxito da organização. (Ries, 2012)

Para Pisano (2015) a inovação tecnológica é um grande vetor da geração de valor econômico e catalisadora de vantagem competitiva, e se dá em duas vertentes, incorporando uma modificação tecnológica e/ou promovendo uma mudança no modelo de negócios, que em conjunto, apontam para quatro tipos distintos de inovação:

- **Inovação Rotineira:** opera dentro das habilidades tecnológicas atuais da organização e é compatível com seu modelo de negócios e clientela existentes, por exemplo atualizações do Microsoft Windows e novas edições do iPhone da Apple.
- **Inovação disruptiva:** Traz um novo modelo de negócios, porém não obrigatoriamente uma inovação tecnológica. Como exemplo, a Netflix que transformou o mercado e estabeleceu um novo padrão para consumo de mídia.
- **Inovação radical:** Inovação puramente tecnológica, como exemplo engenharia genética e a biotecnologia surgida nos anos 1970 e 1980.
- **Inovação arquitetônica:** Integra disrupções tanto tecnológicas quanto no modelo de negócios, como exemplo a fotografia digital, onde fabricantes tradicionais precisaram dominar competências completamente novas na área eletrônica, bem como encontrar uma maneira de lucrar com os produtos, as câmeras, em vez de com os consumíveis, filmes e revelação.

Se a inovação pode permitir a perenidade das organizações, sua falta quase sempre significa o fim destas. A história nos traz muitos exemplos de organizações que, líderes em





seu segmento, não foram capaz de adaptarem-se à mudança da tecnologia e hábitos de consumo, o que resultou em sua queda, como:

- Kodak – Produtora de câmeras fotográficas e consumíveis para fotografia: papéis e filmes fotográficos, bem como produtos e equipamentos para revelação;
- Blockbuster – Atuante no ramo de entretenimento através do aluguel de fitas de vídeos.

De forma a não trilhar o mesmo caminho, as organizações precisam cultivar uma cultura de inovação que permeie todos os aspectos. Isso significa não apenas incentivar novas ideias, mas também ter a infraestrutura para implementá-las. Como observado por Mintzberg e Quinn (2003), enquanto a inovação é vital para o crescimento a longo prazo, o verdadeiro desafio está em incorporá-la como um elemento fundamental da estratégia organizacional, pois, como apresenta Osterwalder e Pigneur (2010), inovação de forma constante é necessária para adaptar e atualizar o modelo de negócios para atender às mudanças nas condições do mercado.

### **2.3 Criando uma mentalidade de inovação na organização**

A inovação é vital para manter uma organização na vanguarda e em crescimento. Três motivos fundamentam sua importância conforme Boyles (2022):

**Assegura Resiliência:** A pandemia de COVID-19 demonstrou como situações disruptivas podem tornar práticas comerciais habituais obsoletas em um curto período. A falta de inovação levou várias organizações a enfrentarem consequências negativas duradouras. Inovar permite uma adaptação eficaz a mudanças inesperadas.

**Impulsiona Expansão:** A estagnação é altamente danosa. A inovação é essencial para alcançar avanços organizacionais e financeiros que ajudam a se manter relevante.

**Diferenciação Competitiva:** Em mercados saturados com ofertas similares, inovar é a chave para fazer sua organização se destacar em meio à concorrência.

Em seu estudo sobre mecanismos de criação de uma cultura inovadora em uma organização, Oksanych (2022) apresenta que, em meio à complexidade do mundo empresarial, a construção de uma cultura inovadora dentro de uma organização é um desafio que transcende a simples modificações de gestão.





Inovação não pode ser desencadeada por meio de projetos ou programas específicos, a verdadeira criação de uma cultura inovadora é um processo contínuo e consistente. Envolve a construção de um modelo de funcionamento dos recursos humanos, que se baseia na percepção e aplicação de regras, atitudes e princípios tanto formais quanto informais, capazes de fomentar o desenvolvimento pró-inovador da organização.

No cerne desse processo, reside a necessidade de compreensão, aceitação e comprometimento de todos os grupos de colaboradores com a cultura inovadora em gestação. É uma tarefa que exige a participação ativa e o envolvimento de todos, cabendo a gestão impulsionar essa mudança cultural e criar o ambiente propício para a inovação florescer.

Dentro do contexto que inovação deve ser estruturalmente implantada e gerida de forma a obter crescimento sustentado, viabilidade econômica, aumento do bem-estar e desenvolvimento da sociedade, a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] (2020) apresenta, em sua norma, ABNT NBR ISO 56002:2020, um sistema de gestão da inovação, que traz, a realização de valor, liderança focada no futuro; orientação estratégica, valores culturais, exploração das percepções, administração da volatilidade, resiliência corporativa e enfoque holístico como princípios na criação de uma cultura de inovação.

Em inovação nem sempre haverá sucesso, a busca pela inovação implica assumir riscos, e nem todas as iniciativas resultam em inovação. Entretanto, as iniciativas que são descontinuadas desempenham um papel fundamental nos processos de aprendizado, fornecendo valiosas descobertas para orientar futuros esforços de inovação.(ABNT, 2020)

A ABNT (2020) informa ainda que, ser fundamental que a organização estabeleça, providencie e assegure a disponibilidade das ferramentas e métodos necessários para o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da gestão e cultura da inovação. Entre os exemplos dessas ferramentas e métodos, destacam-se a análise retrospectiva (back casting), pesquisa etnográfica, planejamento de cenários, brainstorming, gestão de insights, design inclusivo e a representação de modelos de negócios.

#### **2. 4 Recursos e práticas na criação e manutenção da cultura de inovação**

Criar uma cultura em uma organização que valoriza e apoia a inovação, para que as pessoas que nela colaborem, possam de fato fazer com que ela aconteça, envolve a





implementação de abordagens que estimulem a criatividade, o pensamento fora da caixa e a busca por soluções inovadoras. Aqui estão algumas maneiras, entre outras, de criar e promover a permanência desta, segundo a ABNT (2020):

- Líderes fomentando e comprometidos com as práticas de inovação,
- Gestão eficiente da coexistência e transições entre as diferentes esferas da inovação,
- Apoio e reconhecimento dos indivíduos e comportamentos criativos, bem como de iniciativas pioneiras e narrativas inovadoras,
- Promoção de conquistas na inovação,
- Permitir maior autonomia e fornecer metas inspiradoras,
- Desenvolver competências que sustentem as atividades inovadoras,
- Estruturas que incentivem a colaboração multidisciplinar.

Para dar suporte a forma de agir e se comportar, metodologias e práticas de inovação são necessárias, e este é um campo amplamente estudado e discutido no mundo acadêmico e empresarial. Diferentes autores têm abordado o tema sob várias visões. Entre estas, algumas práticas são mais amplamente reconhecidas, como as a seguir:

**Inovação Disruptiva:** Objetivo é revolucionar o mercado, oferecendo soluções que podem ser mais simples, mais acessíveis ou mais convenientes do que as existentes. (Christensen, 2011)

**A Startup Enxuta (Lean Startup):** Metodologia para desenvolver negócios e produtos. O objetivo é encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos, medir o progresso real sem recorrer a indicadores de vaidade e aprender o que os clientes realmente querem. (Ries, 2011)

**Estratégia de Oceano Azul:** Propõe que as organizações busquem espaços inexplorados ('oceanos azuis') em vez de atuar em espaços saturados ('oceanos vermelhos'). O objetivo é criar e capturar novas demandas, tornando a concorrência irrelevante. (Kim & Mauborgne, 2015)

**Design Thinking:** Esta abordagem se concentra em solucionar problemas de maneira criativa e centrada no usuário, entendendo profundamente as necessidades e desafios dos usuários e, gerar soluções inovadoras e viáveis que realmente atendam a essas necessidades. (Brown, 2020)





**Inovação em Modelo de Negócios:** No livro ‘*Business Model Generation*’, Osterwalder e Pigneur (2010) apresentam um *framework* para entender, projetar e implementar modelos de negócios, introduzindo o conceito do ‘*Business Model Canvas*’, uma ferramenta visual que descomplica a estrutura de um modelo de negócios em nove componentes fundamentais: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relacionamentos com clientes, fluxos de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estruturas de custo.

*Business Model Canvas* fornece:

- Uma visão holística da organização, o que ajuda os líderes a ver como a inovação em um setor pode impactar outros. Por exemplo, uma inovação no canal de distribuição pode exigir alterações na estrutura de custos ou recursos-chave.
- Uma estrutura que não apenas facilita o entendimento e a implementação de modelos de negócios, mas também destaca a importância crítica da inovação contínua para o sucesso e o crescimento a longo prazo.

**OKR (*Objectives and Key Results*):** Prática que tem como objetivo auxiliar as organizações, equipes e indivíduos a definir e alcançar seus objetivos de maneira clara, mensurável e alinhada. (Doerr, 2019)

Em uma cultura de inovação, a organização utiliza-se do OKR para definir o que a deseja alcançar com suas iniciativas, agindo em:

- **Medir Progresso:** Os Key Results atuam para medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Em inovação é crucial medir o sucesso ou o progresso de uma nova ideia ou projeto.
- **Agilidade e Flexibilidade:** A natureza de curto prazo dos OKRs (geralmente definidos em trimestres ou semestres) permite que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças, onde a agilidade é essencial em processos de inovação.
- **Promover a Colaboração:** A prática incentiva a transparência e colaboração entre departamentos e equipes.
- **Risco Controlado:** Ao definir OKRs específicos para a inovação, a organização pode atribuir uma certa porcentagem de seus recursos (tempo, pessoal, dinheiro) para experimentos e inovações de alto risco.





- **Priorização:** OKRs podem ajudar as equipes a focar nas iniciativas de inovação mais críticas ou com maior potencial de retorno, garantindo que os esforços sejam canalizados para as áreas corretas.

### 3 Considerações Finais

A pesquisa realizada evidenciou que a inovação é um elemento de importância crítica, independentemente do tipo e dos objetivos da organização. O mero ato de existir não é garantia de sobrevivência e prosperidade no ambiente empresarial contemporâneo. Para se destacar e manter-se relevante, torna-se imperativo buscar constantemente um diferencial competitivo. A ausência de um viés inovador pode, e muitas vezes será, prejudicial à organização. A inovação não se limita apenas à geração de novas ideias; é também crucial a sua implementação. Ela se revela como um fator essencial para o crescimento exponencial e a conquista do sucesso organizacional. E, contrariamente à noção de que a inovação é uma prática reservada a raros momentos de iluminação, a realidade demonstra que ela deve ser uma prática constante e integrada, uma resposta direta à dinâmica e volatilidade das condições nos ambientes empresariais modernos.

No estabelecimento de uma cultura de inovação, é de suma importância que a organização esteja equipada com as ferramentas e métodos apropriados para promover, desenvolver e aplicar inovações de maneira eficaz. Esse processo engloba a criação de um ambiente que não apenas valorize, mas também estimule a criatividade, encorajando o pensamento inovador e a busca por soluções disruptivas. Ademais, as práticas de inovação, amplamente exploradas em estudos acadêmicos e empresariais, devem ser criteriosamente selecionadas e adaptadas à realidade e aos objetivos específicos de cada organização. Dessa forma, a organização não apenas se ajusta às mudanças, mas também se posiciona como líder e referência em seu segmento de atuação.

Além disso, é fundamental destacar que a inovação não é um processo isolado, mas um empreendimento colaborativo. A colaboração e a diversidade de perspectivas desempenham um papel crucial na criação de soluções inovadoras. Portanto, as organizações devem fomentar uma cultura que promova a interação, a troca de ideias e o trabalho em



equipe. O estímulo à multidisciplinaridade e a inclusão de funcionários de diferentes origens e áreas de especialização podem potencializar a geração de ideias revolucionárias.

Outro ponto relevante é a importância de estar sintonizado com as tendências tecnológicas e as mudanças no mercado. A inovação está intrinsecamente ligada ao acompanhamento constante das evoluções tecnológicas e às respostas ágeis às demandas do mercado. Investir em pesquisa e desenvolvimento, manter-se atualizado com as últimas tendências e estar preparado para adotar tecnologias emergentes podem diferenciar uma organização inovadora de uma que fica para trás. Portanto, a capacidade de adaptar-se e antecipar as transformações no ambiente é uma parte essencial do processo de inovação.

#### **4 Referências Bibliográficas**

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2020). Gestão da inovação — Sistema de gestão da inovação — Diretrizes (ABNT NBR ISO 56002:2020).

Bornstein, D. (2007). How to change the world (Updated ed). Oxford ; New York: Oxford University Press.

Boyles, M. (2022). Innovation in Business: What It Is & Why It's So Important. Site Business Insights Blog. Disponível em <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-in-business>. Acessado em 31 de Agosto de 2023.

Brown, T. (2020). Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books.

Christensen, C. M. (2011). O Dilema da Inovação. Rio de Janeiro: M.Books.

Doerr, J. (2019). Avalie o Que Importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books.

Esty, C. P. of L. D. C. & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (Illustrated edição). New Haven Connecticut: Yale University Press.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded edition). Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lesser, Hugo. (2022). *The Role Of Innovating In Competitive Success And How To Do It*. Forbes Communications Council. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/10/03/the-role-of-innovating-in-competitive-success-and-how-to-do-it/?sh=24eac11a83ae>. Acessado em 29 de Agosto de 2023.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2003). *O Processo Da Estratégia* (3ª edição). Porto Alegre: BOOKMAN.

Oksanych, O. (2022). Factors and mechanisms of creating an innovative culture in an organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2022(162), 543–559. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.30>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.

Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review. Disponível em <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>. Acessado em 31 de Agosto de 2023.



Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Illustrated edition). New York: Free Press.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta* (1ª edição). Rio de Janeiro: Leya.



## ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Carlos Gustavo Lopes da Silva<sup>1</sup>  
Geisse Martins<sup>2</sup>  
Hugo Silva Ferreira<sup>3</sup>  
Erlon Christian Oliveti Ribas<sup>4</sup>

### RESUMO

Várias são as razões para que uma empresa venha a projetar um avanço e implantar suas operações no mercado internacional, além de expandir sua marca e projetar lucros. Uma destas razões é legítima, seria a oportunidade de quebrar barreiras no mercado estrangeiro e conquistar oportunidades no mercado exterior. Com a globalização e o avanço tecnológico se tornou mais acessível desenvolver operações internacionais dentro de um cenário global, neste sentido, o grande desafio para as empresas é como se comportar neste mercado externo, cheio de diversidades culturais, políticas, econômicas e sociais. A liderança da organização junto aos seus gestores terá papel fundamental na estratégia, implantação e desenvolvimento de uma operação internacional, devido à complexidade que esta ação vai apresentar. A apresentação deste artigo, tem como objetivo mostrar os desafios enfrentados de gerência pelos líderes da organização, quais as estratégias de gerenciamento necessárias para a implantação de uma empresa no mercado internacional, bem como quais os benefícios que os países podem obter com uma operacionalização internacional. Como suporte para este trabalho, foram utilizadas referências bibliográficas e o método de pesquisa foi exploratório, considerando as diversas concepções dos autores da área.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Gestão. Negócios. Liderança.

### ABSTRACT

*There are several reasons for a company to design a breakthrough and deploy its operations in the international market, in addition to expanding its brand and projecting profits. One of these reasons, and it is legitimate, would be the opportunity to break barriers in the foreign market and conquer opportunities in the foreign market. With globalization and technological advancement, it has become more accessible to develop international operations within a*

<sup>1</sup> Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

<sup>3</sup> Graduação em Administração pela UNIFAEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

<sup>4</sup> Mestrando em Administração de Empresas (Must), Bacharel em Economia (UNIANDRADE), Pós graduação em Gestão de Pessoas (FACULDADE DOM BOSCO) – e-mail: erloncor@hotmail.com

*global scenario, in this sense, the great challenge for companies is how to behave in this foreign market, full of cultural, political, economic and social diversities. The leadership of the organization with its managers will have a fundamental role in the strategy, implementation and development of an international operation, due to the complexity that this action will present. The presentation of this article aims to show the management challenges faced by the leaders of the organization, what management strategies are necessary for the implementation of a company in the international market, as well as what benefits countries can obtain with an international operationalization. As support for this work, bibliographic references were used and the research method was exploratory, considering the various conceptions of the authors of the area.*

**Keywords:** Technology. Management. Business. Leadership.

## 1 Introdução

Com o avanço da globalização e a da tecnologia muitas oportunidades para as empresas tem se apresentado, com a finalidade de gerarem lucros em suas relações de negócios. E uma das formas de expansão de uma empresa, é sua internacionalização, que é a capacidade que uma empresa tem de gerir seus negócios em um outro país, aproveitando as oportunidades que o mesmo oferece. Atuar em regiões geográficas diferentes é uma grande possibilidade de buscar novos mercados e ter certamente a probabilidade de vantagens competitivas para seu negócio.

Porém a trajetória de migração de uma empresa para outros países, tem suas peculiaridades e desafios que as organizações irão enfrentar nesse processo, tornando este movimento bastante trabalhoso e de grande responsabilidade. Pois haverá um envolvimento de toda uma cadeia de gestão, e o papel da liderança da organização será de fundamental importância neste processo de mudanças.

A internacionalização de uma empresa requer uma análise cuidadosa das condições locais, como cultura, regulamentações, concorrência e demanda do mercado. Esses fatores podem variar significativamente de um país para outro e exigir adaptações substanciais na estratégia de negócios. Além disso, questões logísticas, como cadeia de suprimentos, transporte e distribuição, muitas vezes se tornam mais complexas em âmbito internacional. Portanto, as empresas precisam investir tempo e recursos significativos na pesquisa e planejamento antes de expandirem suas operações globalmente.



Outro desafio importante é a gestão de equipes e recursos humanos em diferentes partes do mundo. Culturas de trabalho, leis trabalhistas e expectativas dos funcionários podem variar amplamente. A liderança da empresa deve ser capaz de gerenciar equipes multidisciplinares e multiculturais, promovendo uma cultura corporativa coesa e alinhada com os objetivos globais da organização.

Além disso, a empresa deve estar preparada para lidar com flutuações cambiais, riscos políticos e econômicos nos países em que atua, bem como a possibilidade de mudanças nas políticas comerciais internacionais. A diversificação geográfica pode ser uma estratégia eficaz para reduzir riscos, mas também exige uma análise constante e uma capacidade de adaptação ágil.

Por conseguinte, a internacionalização de uma empresa oferece oportunidades significativas, mas também traz consigo desafios complexos que requerem planejamento estratégico cuidadoso, liderança sólida e uma abordagem flexível para enfrentar as complexidades do mercado global.

Entender as estratégias para internacionalizar empresas, os desafios que os gestores enfrentam, como desenvolver um crescimento econômico eficiente no processo de internacionalização, como posicionar sua empresa e respeitar as particularidades referente às diversidades culturais, governamentais, sociais, bem como entender como se comporta o consumidor, no que tange aceitação de seu produto, sua marca ou serviço será um grande desafio para gerir o essa expansão. Seguindo estas observações sobre o assunto, iremos abordar o tema deste artigo.

Esta atividade teve como metodologia, a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com os temas discutidos.

## **2 Desenvolvimento**

Uma organização que pratica o processo de internacionalização, tem o interesse de migrar suas operações para o mercado externo, isto é, atuar em um novo país. E esse processo pode ser escalado de algumas formas, desde a exportação de produtos até uma produção de larga demanda em outro país. Fazer um investimento de internacionalizar uma



empresa é uma forma interessante de expandir seus negócios geograficamente e ter a oportunidade de crescimento financeiro e identificar novos modelos e oportunidades de negócios.

Esse movimento proporciona a empresa, uma experiência no que tange o compartilhamento de experiências e interações no ambiente internacional, como novas parcerias, novos fornecedores e interação pessoal. Para que o processo de internacionalização seja viável, a empresa deve fazer uma análise bastante rigorosa de suas ações e adaptar os serviços e produtos à realidade do país onde será efetivada a operação de negócios. Uma operação no mercado externo, não quer dizer que a empresa não mais atuará em seu mercado de origem, apenas é uma forma de expandir novos negócios e ter sucesso no mercado nacional e também no mercado internacional. A internacionalização é o momento em que a empresa inicia suas atividades no comércio internacional, mais precisamente iniciando sua participação nas exportações. Quando uma empresa pratica a importação, está, de certo modo, internacionalizando-se. Mas sua real internacionalização só ocorre efetivamente quando passa a exportar, afirma (Junior, 2005, p. 182).

Um fator indiscutível a se considerar no processo de internacionalização das empresas, foi o avanço da globalização. É um acontecimento de forte impacto sob vários aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais. A globalização abriu diversas oportunidades de negócios, levando as organizações a gerirem suas atividades de forma mais completa, no que se refere a organizarem seus mix de marketing, cadeia de suprimentos, manufaturas e outras de valor agregado, sendo assim a internacionalização é uma extensão da globalização. A globalização pode ser entendida como diferentes conexões e inter-relações nas mais diversas áreas, englobando todas as nações que compõem o sistema mundial atual. O processo de globalização pode estimular a expansão quando facilita a busca de empresas por atividades de negócio internacional e de expansão internacional, afirma (Cavusgil 2010, pg.27).

Uma boa parte das economias mundiais tem bom relacionamento e parcerias entre si, de forma que acontecimentos, principalmente econômicos podem afetar outros países, isso ratifica que as trocas comerciais são de natureza global, e a necessidade das empresas de expansão de seus produtos ou serviços viraram uma necessidade, oportunidades, bem como

preocupação. Isso mostra que a globalização é a intensificação da internacionalização das organizações pelo planeta.

Existem várias formas de uma empresa desenvolver o processo de internacionalização e expor sua empresa, a exportação é um dos canais mais utilizados, é a comercialização de serviços ou produtos no mercado externo. Uma prática bastante utilizada pelos empreendedores, pois seu custo de operação é mais atraente e risco relativamente baixo.

O *Joint venturi*, também é uma forma de internacionalização de empresas em outros países, ela funciona com a parceria de empresas com objetivo de desenvolver uma ação, um projeto. Neste formato existe um tempo para que o projeto chegue a sua conclusão, é uma prática bastante utilizada, as empresas se associam a outras empresas internacionais com objetivo de trocar experiências, tecnologias e adquirir conhecimentos. No *joint venturi* o negócio conta com um suporte do parceiro internacional, este fornecerá todos os contatos e oportunidades sobre o comércio exterior. Sendo assim, o tempo será mitigado, bem como os custos para atingir os clientes e se adaptarem ao mercado.

Outro formato de internacionalização de empresas é o investimento direto, neste modelo a empresa interessada em expandir adquirirá parte ou o total de uma empresa a qual se tenha interesse. É um formato complexo pois o investimento pode ser alto e arriscado, praticamente este modelo são operações que iniciam do zero. No entanto neste formato, existe total autonomia de atuação e seu potencial de crescimento econômico pode ser bastante alto, devido a gestão estar sob seu controle e não de outra empresa. Isso é uma vantagem

Um outro modelo de internacionalização bastante interessante, onde a empresa ganha muito na sua expansão é o sistema de Franchising. Neste modelo a empresa simplifica seu potencial de obter lucros e internacionalizar sua marca, é um formato onde franqueador recebe participação ou royalties do franqueado e a operação de gestão não passa pelas suas mãos. Toda a responsabilidade está sobre o adquirente da franquia.

Mas o processo de internacionalização de uma organização tem diversos desafios a serem considerados, o primeiro é o mercado que estará na mira da empresa e esta avaliação deve ser precisa, pois em um mercado estrangeiro a moeda tem seu valor diferente, a questão cultural é algo significativo a observar, a geografia do país e suas sazonalidades, histórico do desenvolvimento de mercado, os avanços sociais precisam ser avaliados com cautela, bem como as leis jurídicas e as burocracias governamentais.

As dificuldades recorrentes são: Problemas de câmbio: a alta dívida externa e a instabilidade política e financeira reduzem o valor da moeda de um país; Exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado; Tarifas e outras barreiras comerciais: os governos frequentemente impõem altas tarifas para proteger as indústrias de seu país; Alto custo do produto e adaptação da comunicação: uma empresa que vai se ingressar no mercado externo deve avaliar cada mercado cuidadosamente, conseguir entender a economia, as leis, a política e a cultura de outros países e adaptar seus produtos e sua forma de comunicação às preferências de cada mercado. Esses problemas muitas vezes têm dificultado as empresas na decisão de internacionalizar, e também na escolha dos mercados pretendidos. Tendo em conta que a inserção nos mercados internacionais traz várias dificuldades para as empresas inseridas nesse processo de expansão de sua produção para outros territórios em busca de novas oportunidades. (Kotler 2000, pg. 390).

Um time competente é um fator importante que as organizações devem desenvolver no processo de internacionalização. Não é nada fácil encontrar pessoas capacitadas para gerir um negocio internacional, e o papel da liderança da empresa é encontrar pessoas qualificadas para ajudarem na administração. Esse é um grande desafio para o pessoal de recursos humanos internacional, e uma solução é encontrar pessoas capazes que residam no local onde a empresa vai se estabelecer.

Os canais de distribuição apresentam outro desafio que a internacionalização de empresa encontra, de nada adianta levar produtos ou produzi-los se não tiver bons distribuidores e parceiros para difundir com qualidade os bens ou serviços. A gestão da organização precisa analisar este importante processo gerencial. As empresas enfrentam diversas barreiras no processo de internacionalização, muitas dessas barreiras acabam dificultando a inserção das empresas no mercado exterior, afim de expandir os seus produtos porque dentre essas barreiras algumas são mais significantes como as do ambiente competitivo e as políticas governamentais. (Junior 2010, pg. 101).

Para se manter competitivo em um mercado altamente veloz, a inovação é outro desafio que as empresas precisam estar atentas. Uma organização que tem a pretensão de se instalar suas bases no exterior não pode deixar de investir em inovação e tecnologia, seria um erro não se atualizar em um mercado global e competitivo. Sem inovação a qualidade e



entrega de produtos ou serviços ficará comprometida, e fatalmente a empresa perderá espaço no mercado pela concorrência.

### **3 Considerações Finais**

Os desafios inerentes ao processo de internacionalização das empresas são facilmente identificáveis. Uma liderança sólida e coesa pode facilitar consideravelmente a jornada rumo à atuação em mercados internacionais. Para tanto, é imprescindível realizar uma análise profunda das particularidades do país em questão. Aspectos culturais, socioeconômicos, cambiais, implicações governamentais, disponibilidade de mão de obra e fornecedores devem ser minuciosamente estudados e alinhados para evitar erros ou, pelo menos, minimizar suas consequências.

A contratação de mão de obra local é um aspecto de grande relevância para as organizações que ingressam no mercado externo. Optar por profissionais locais pode representar uma alternativa economicamente vantajosa em comparação com a despesa de deslocar e manter uma equipe expatriada no país de estabelecimento da empresa. Uma estratégia inteligente, muitas vezes adotada pelo setor de planejamento, é a designação temporária de um gestor para treinar a equipe local. Isso simplifica consideravelmente a logística de deslocamento e os custos associados a essa experiência.

Em última análise, uma gestão competente e eficaz na condução do processo de internacionalização é a receita principal para o sucesso da empresa nessa empreitada. A harmonização das forças de todos os setores envolvidos na organização, por meio de uma comunicação eficaz e uma estrutura organizacional bem definida, faz toda a diferença no caminho para o êxito internacional.

### **4 Referências Bibliográficas**

CAVUSGIL, T. (2010). Negócios internacionais (1 ed.) São Paulo: Pearson.

JUNIOR, A. (2005). Marketing internacional (1 ed.) São Paulo: Thomson.





KOTLER, P. (2000). Administração de marketing (1 ed.) São Paulo: Prentice Hall.

OLIVEIRA, M. (2010). Internacionalização e estratégia global (1 ed.) Rio Grande do Sul:  
Bookman.

