

A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO, ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS RELACIONADAS À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTERNET DAS COISAS NA CADEIA DE SUPRIMENTO PARA A COMPETITIVIDADE NO MERCADO

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Daniel Rodrigues da Silva(a)²
Geisse Martins³
Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

Para se tornar uma empresa bem-sucedida é necessário ter profissionais com as habilidades suficientes para desempenhar as atribuições, além disto, a empresa precisa de recursos necessários e suficientemente adequados que permitam minimamente uma competição justa. É através dos recursos financeiros, tecnológicos e humano que a empresa se desenvolve, gera valor e resultado para os seus acionistas. Ter um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos pode resultar em vantagem competitiva no mercado, para isto, é necessário trabalhar de forma integrada nas áreas comuns e consequentemente gerar vantagens competitivas. Pesquisas e estudos voltados para o entendimento de gerenciamento de cadeia de suprimento são de vital importância. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo pesquisar e entender como a utilização dos recursos de inteligência artificial e internet das coisas pode contribuir para gerar tecnologias que favoreçam no desenvolvimento das tarefas e atividades ligadas a gestão da cadeia de suprimento de forma eficiente e eficaz. Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica. Os trabalhos encontrados foram essenciais para embasamento dos autores e o resultado foi muito satisfatório, pois, além de entender os conceitos de inteligência artificial e internet das coisas, foi possível ter o entendimento e a percepção de que várias tarefas e atividades podem ser desenvolvidas através do auxílio de tecnologias desenvolvidas a partir da inteligência artificial e da internet das coisas. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e apresentou uma série significativa de variáveis, sugere-se a elaboração de pesquisas experimentais para um fortalecimento.

Palavras-chave: Internet das coisas. Inteligência artificial. Cadeia de suprimento

¹ 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

² Mestrando em Administração de empresas (Must University). Pós-Graduação (MBA) em Controladoria e finanças (UFF). e-mail: daniel.vr.rj.2014@gmail.com

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

⁴ 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

ABSTRACT

To become a successful company, it is necessary to have professionals with sufficient skills to carry out the assignments, in addition, the company needs the necessary and sufficiently adequate resources to minimally allow fair competition. It is through financial, technological and human resources that the company develops, generates value and results for its shareholders. Having a good management of the supply chain can result in a competitive advantage in the market, for this, it is necessary to work in an integrated way in the common areas and consequently generate competitive advantages. Research and studies aimed at understanding supply chain management are of vital importance. In this sense, this work aimed to research and understand how the use of artificial intelligence and internet of things resources can contribute to generate technologies that favor the development of tasks and activities related to supply chain management in an efficient and effective way. This work was developed from a bibliographical research. The works found were essential for the authors' foundation and the result was very satisfactory, because, in addition to understanding the concepts of artificial intelligence and internet of things, it was possible to have the understanding and perception that several tasks and activities can be developed through the aid of technologies developed from artificial intelligence and the internet of things. As this work refers to a bibliographical research and presented a significant series of variables, it is suggested the elaboration of experimental researches for a strengthening.

Keywords: Internet of things. Artificial intelligence. Supply chain

Introdução

Alcançar e manter uma posição competitiva no mundo dos negócios é um desafio cada vez mais presente no cotidiano das empresas, e a maneira como gerenciam a cadeia de suprimentos pode resultar em vantagem competitiva no mercado. Trabalhar de forma integrada nas áreas comuns pode levar à redução de custos, criação de valor, aumento da produtividade e dos lucros da empresa. A gestão da cadeia de suprimentos ilustra como a colaboração entre os setores organizacionais, empresas e clientes podem contribuir para que todos obtenham benefícios ao trabalharem em conjunto.

Os resultados individuais e fragmentados são substituídos pelos resultados compartilhados por todos os envolvidos na cadeia. A gestão da cadeia de suprimentos pode parecer algo simples de ser executado, porém é mais complexa do que parece, pois, o sucesso da cadeia de suprimentos depende do apoio de todos os envolvidos, especialmente dos líderes, que têm a responsabilidade de garantir o comprometimento de suas equipes com os resultados da cadeia da qual fazem parte.

É importante que todos saibam que cada ação que tomam terá um impacto em toda a cadeia. Os resultados pretendidos dependem da eficiência e eficácia com que cada atividade e tarefa é concluída. Nesse processo, os fornecedores diretos não são mais o começo da cadeia e os clientes não são o fim dela. Empresas que antes trabalhavam de forma isolada passam a colaborar

em uma rede na qual fornecedores, empresas e clientes interagem entre si com o objetivo comum de obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. A vantagem competitiva está relacionada à diferença percebida pelo cliente final em um produto ou serviço em comparação com os concorrentes. É responsabilidade da empresa gerar e mostrar ao cliente a diferença ou vantagem de seu produto. Através da gestão da cadeia de suprimentos, as empresas podem identificar áreas de melhoria nos fluxos de processo, eliminar atividades que não agregam valor ao cliente, obter vantagens competitivas no mercado em que atuam e expandir sua presença para outros mercados. Nesse sentido, a gestão da cadeia de suprimentos é uma estratégia muito importante para ampliar e manter vantagem competitiva para as empresas.

Existem uma série de atividades que são desenvolvidas pelos atores da gestão da cadeia de suprimentos, atividades estas que podem ser desenvolvidas através da utilização de recursos relacionados a inteligência artificial, internet das coisas que podem ou não ser integrados aos atuais recursos para permitir, automação, rastreabilidade, controle de forma que possa gerar resultados eficientes e eficazes no desenvolvimento das atividades ligadas a cadeia de suprimento. Diante disto, o problema que se apresenta é: Qual a importância da inteligência artificial e da internet das coisas na cadeia de suprimento para a competitividade no mercado?

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam suficientemente eficazes para o desenvolvimento no sentido global da proposta deste trabalho.

Sendo assim, o objetivo e a metodologia deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão dos pontos relevantes acerca de inteligência artificial e internet das coisas e de que maneira estes recursos podem contribuir na geração de tecnologias para melhorar a eficiência e os resultados das atividades e tarefas desenvolvidas na gestão da cadeia de suprimento.

Metodologia

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina supply Chain Management do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre o tema. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O desenvolvimento onde foram abordados os conceitos e importância da cadeia de suprimento, inteligência artificial e internet das coisas e discutido a forma como estes temas estão inter-relacionados; As considerações finais e as referências bibliográficas.

Desenvolvimento

A cadeia de suprimento e logística – Alguns conceitos

(Reis et al., 2021) Cadeia de suprimentos pode ser entendida como a maneira que se organiza e administra os processos, recursos, atividades, pessoas, e informações para a realização de transporte de cargas e produtos. Não se trata apenas de produtos que chegam até os consumidores finais, pois trata-se também de abastecimentos de matéria prima e insumos diversos nas fábricas. A cadeia de suprimento tem o propósito de encontrar a melhor maneira de planejar e administrar todas as etapas do processo desde o primeiro contato relacionado a compra de matéria prima até que o produto final seja entregue ao consumidor final. Uma boa gestão, possibilita a empresa se manter funcionando com os recursos de produção necessários, o que garante o equilíbrio dos estoques, da produção e da saída de produtos.

A gestão da cadeia de suprimento adequada considera alguns aspectos importantes e essenciais que é garantir as atividades de aquisição de matéria prima, embalagens, armazenagem, venda e entrega aos consumidores finais. Existem 4 pontos importantes que devem ser observados: Prazos, Custos, cliente satisfeito e sustentabilidade.

A pesquisa sobre a cadeia de suprimentos tem como foco o aumento contínuo do consumo de produtos, o que requer o aprimoramento dos processos de fornecimento no mercado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e reduzir os custos operacionais. Para as empresas gerenciarem eficientemente a cadeia de suprimentos, é essencial buscar informações para melhorar seus processos internos e estar aberta a mudanças, uma vez que, em um mundo tecnológico, os processos, serviços, metodologias de trabalho, tecnologia, entre outros, têm uma tendência a mudar rapidamente. A administração da cadeia de suprimentos requer compreender a influência de seus processos tanto internamente quanto externamente à empresa e suas consequências na sociedade. A cadeia está conectada a variáveis internas e externas que trazem grandes mudanças para a organização, modelos de negócios e serviços. Uma cadeia de suprimento abrange todos os processos envolvidos, tanto de forma direta quanto indireta, como por exemplo: na realização de um pedido feito por um cliente. O objetivo da cadeia de suprimentos é garantir a entrega correta e na quantidade adequada do produto ao cliente, mantendo sempre sua qualidade, com a garantia de que o produto será entregue de forma precisa, no menor custo e tempo possível. (Mendes, 2020)

Inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) refere-se a um amplo campo de estudo que engloba diversas disciplinas da ciência da computação e tem como objetivo criar sistemas capazes de executar tarefas que geralmente demandam habilidades humanas. Essas tarefas abrangem desde o reconhecimento de padrões e resolução de problemas até a tomada de decisões, compreensão da linguagem natural e capacidade de aprendizado.

(Costa et al., 2022). Na tabela abaixo apresenta-se alguns exemplos de tecnologias levantadas a partir de uma revisão sistemática de literatura publicada recentemente, os autores destacaram alguns pontos positivos que a utilização do recurso inteligência artificial tem proporcionado na realização de atividades e tarefas e na administração de processos logísticos:

Tecnologia	Resultado
Reconhecimento de Imagem:	Realiza o processamento e aplicação de informações em documentos, simplificando a gestão documental e reduzindo os custos de utilização de documentos físicos.
Armazém automatizado:	São automatizados e dependem da integração de um sistema de logística inteligente para substituir a mão-de-obra por máquinas. Exemplos representativos de armazéns automatizados incluem o JD Ásia N° 1, o armazém inteligente da empresa Alibaba e o armazém automatizado da empresa Amazon.
Vaivém (Shuttle):	Refere-se a um equipamento automatizado utilizado para movimentação em racks, sendo um robô inteligente programável capaz de executar tarefas como coleta, transporte e colocação. Em 2012, o Kiva Robô foi introduzido no armazém inteligente da empresa Amazon, avançando através da leitura de códigos de barras dos itens de forma três vezes mais eficiente que o processo anterior.
ERP:	É um sistema amplamente utilizado em empresas para o gerenciamento eficiente dos recursos, incluindo o gerenciamento de suprimentos.
A seleção de sistemas de trens rebocadores	Envolve a coleta de dados provenientes de sistemas diversos. Os registros dos sistemas são produtos de TCS (Transport Control

	System - sistema de controle de transporte) semelhantes, e pequenos ajustes permitem sua integração em uma matriz principal contendo quase 5 milhões de conjuntos de pedidos de trens rebocadores para análise.
big data e machine learning: • Armazém Inteligente • Entrega inteligente • Transporte Inteligente	É possível otimizar e aprimorar os processos de operação e planejamento em armazéns. Além disso, a tecnologia de inteligência artificial pode ser aplicada para otimizar as rotas de transporte e melhorar a eficiência de entrega • Representa a melhor aplicação da inteligência artificial para melhorar a operação e eficiência na indústria logística. Por exemplo, o Grupo Suning Holdings experimentou um projeto de armazém com robôs que, de acordo com testes reais, pode reduzir a necessidade de mão-de-obra em 50% a 70% para 1.000 peças de mercadorias selecionadas. • Em comparação com o ambiente controlado dos armazéns, o ambiente externo é muito mais complexo e apresenta maiores restrições ao uso de tecnologias de inteligência artificial. Veículos aéreos não tripulados e outros equipamentos são utilizados para monitorar a quilometragem final da distribuição. • A Mercedes Benz revelou um conceito de carro de logístico elétrico chamado Vision Van. A principal característica desse veículo conceitual é a incorporação de dois drones para a entrega de mercadorias. Os usuários podem acompanhar o status das encomendas em tempo real através de dispositivos móveis
Dispositivos de realidade aumentada	Possibilitam a captura do estado do ambiente e a entrega de informações virtuais em tempo real.
Robôs na logística	São empregados na automação, relacionada aos armazéns, utilizando meios mecanizados para tarefas como montagem, transporte e coleta de mercadorias.
Tecnologia de sensores	Amplamente utilizada no transporte de contêineres, permitindo a transmissão em tempo real de dados como temperatura, umidade e vibração nos recipientes.

Logística baseada em nuvem	Envolve a conexão entre fornecedores, clientes e transportadoras por meio da nuvem, visando monitorar o processo de entrega e avaliar a eficiência das partes envolvidas.
Internet das coisas	Acelera as tarefas por meio da conexão com a internet. Na logística, a IoT pode ajudar a reduzir os custos e aprimorar a qualidade e velocidade dos serviços.

Tabela 1: Elaborada pelos autores

De acordo com (Aires et al., 2019) A inteligência artificial (IA) surgiu na década de 1950 e refere-se à capacidade das máquinas de pensar e agir de forma racional, reproduzindo etapas e comportamentos, aprendendo e até mesmo substituindo a inteligência humana em algumas aplicações. A IA pode auxiliar na tomada de decisão, reconhecer padrões e fenômenos, lidar com grandes volumes de dados e agir com velocidade. Atualmente, a IA é dividida em duas categorias principais: o Aprendizado de Máquina e o Aprendizado Profundo. No Aprendizado de Máquina, a máquina aprende a partir de dados fornecidos e categorizados, permitindo o reconhecimento de padrões e a geração de conclusões e insights. Já no Aprendizado Profundo, o sistema categoriza padrões em divisões específicas, aprimorando-se com o tempo. O aprendizado de máquina passa por etapas de detecção, processamento e saída de dados, enquanto o aprendizado profundo se baseia-se em redes neurais e busca se aproximar da cognição humana. A IA abrange diferentes áreas de inteligência, como detecção, raciocínio e comunicação, utilizando reconhecimento de imagens, processamento de linguagem natural, recuperação de informações e raciocínio lógico. Através dessas subdivisões, a IA tem o potencial de transformar diversos setores, trazendo benefícios como auxílio na tomada de decisões, automação de tarefas e aprimoramento de processos.

Internet das coisas

A Internet das Coisas (IoT) é caracterizada como um conjunto de tecnologias e práticas empresariais que possibilitam a monitoração, contagem, observação, identificação, análise e intervenção em situações anteriormente ocultas e fora do alcance. A habilidade de fornecer identificação exclusiva, integração e sensoriamento permite que a IoT não só resolva desafios, mas também crie oportunidades para a cadeia de suprimentos gerar valor aos clientes. (Oliveira, 2015)

Existem várias situações ou aplicações em que a Internet das Coisas é considerada, como: ambientes inteligentes, web das coisas, computação ubíqua, cidades inteligentes ou internet do futuro. Devido a essa diversidade, também existem múltiplas definições para a Internet das Coisas: 1) A mera descrição da Internet das Coisas como uma rede global de objetos conectados que trocam informações entre si é bastante abrangente. O termo IoT é amplamente aceito na Europa, enquanto nos Estados Unidos as pesquisas estão mais focadas em termos como objetos inteligentes ou computação em nuvem. 2) Também é possível encontrar orientações sobre a Internet das Coisas. O relatório descreve como dispositivos e objetos comuns, equipados com sensores, transmissores e receptores, abrem caminho para novas formas de comunicação entre pessoas e objetos, bem como entre objetos em qualquer lugar e momento. 3) A principal ideia por trás da IoT é a presença generalizada de diversos dispositivos ou objetos, cada um com um endereço único (sensores, RFID, celulares), capazes de interagir e colaborar entre si, a fim de alcançar objetivos comuns. 4) A Internet das Coisas (IoT) é um conceito tecnológico baseado em informações e tecnologia. A IoT está relacionada à ideia de estar em todos os lugares ao mesmo tempo. O autor encontrou argumentos que a IoT é uma tecnologia sem precedentes que já trouxe e continuará trazendo grandes transformações para as cadeias de suprimento globais. (Galeale et al., 2016)

Considerações Finais

A inteligência artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT) tem um enorme potencial para transformar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, trazendo inúmeros benefícios para organizações. Essas tecnologias estão cada vez mais integradas e tem um papel fundamental na otimização de processos, aumento da eficiência operacional e aprimoramento da visibilidade e rastreabilidade dos produtos em toda a cadeia de suprimentos. Um dos principais benefícios da IA e da IoT na gestão da cadeia de suprimentos é a capacidade de coletar e analisar grandes volumes de dados em tempo real. Isso permite que as empresas tomem decisões mais embasadas e fundamentadas em dados, identificando padrões e tendências que poderiam passar despercebidos de outra forma. A análise preditiva impulsionada pela IA também auxilia na previsão de demandas futuras e otimização da capacidade de produção e armazenamento, evitando gargalos e permitindo a redução de custos.

A IoT desempenha um papel fundamental ao integrar dispositivos e ativos ao longo da cadeia de suprimentos. Sensores inteligentes incorporados a produtos, embalagens, veículos de transporte e armazéns permitem o acompanhamento em tempo real de sua localização, condições

ambientais, níveis de estoque e outros dados relevantes. Isso proporciona uma maior visibilidade e transparência, contribuindo para a prevenção de perdas, roubo e adulteração de produtos, além de garantir a conformidade regulatória. Outro benefício importante da IA e da IoT na gestão da cadeia de suprimentos é a automação. Sistemas automatizados são capazes de executar tarefas repetitivas e de baixo valor agregado de forma mais eficiente e precisa do que os seres humanos, aproveitando a mão de obra para desenvolver outras atividades mais estratégicas. A robótica e os veículos autônomos são exemplos de aplicações de IA e IoT que estão transformando a logística e a distribuição, aumentando a velocidade e a precisão dos processos. Além disso, a IA e a IoT possibilitam a criação de redes colaborativas e ecossistemas digitais na cadeia de suprimentos. Empresas podem compartilhar dados de forma segura e colaborar com fornecedores, parceiros e clientes, promovendo a coordenação e sincronização das atividades. Isso facilita a antecipação de problemas, a tomada de decisões conjuntas e a implementação de práticas mais sustentáveis e responsáveis.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação bem-sucedida da IA e da IoT na gestão da cadeia de suprimentos requer altos investimentos em infraestrutura, segurança cibernética e capacitação dos empregados. Além do mais, questões éticas, como a privacidade dos dados e o impacto no emprego humano, precisam ser consideradas. Uma abordagem equilibrada e responsável é essencial para aproveitar ao máximo os benefícios dessas tecnologias.

Em conclusão, a inteligência artificial e a Internet das Coisas têm a capacidade de revolucionar a gestão da cadeia de suprimentos, trazendo vantagens como maior eficiência, visibilidade aprimorada, automação de processos e colaboração entre os envolvidos. Essas tecnologias são ferramentas poderosas para estimular a competitividade e aperfeiçoar a experiência do cliente, garantindo uma gestão mais eficaz e adaptável diante das demandas do mercado. Neste trabalho o propósito não foi a exploração experimental e nem o esgotamento máximo de cada tópico. Considerando que é um assunto extenso que envolve uma infinidade de variáveis e diversas aplicabilidades e que a falta ou acréscimo de uma pode mudar o resultado. Sugere-se pesquisas voltadas para as questões relacionadas a situações práticas, ou seja, com elementos experimentais para validação e fortalecimento da teoria.

Referências Bibliográficas

Aires, C. S. F., Almeida, G. de J., & Silveira, S. O. (2019). *Inteligência artificial na Gestão de estoque*.

<https://fateclog.com.br/anais/2019/INTELIG%C3%8ANCIA%20ARTIFICIAL%20NA%20GEST%C3%83O%20DE%20ESTOQUE.pdf>

Costa, P., Brandão, M., Ramalho, E., & Carvalho, J. F. (2022). *A inteligência artificial na otimização de processos logísticos revisão sistemática de literatura*. 17, 67.

Galeale, G. P., Siqueira, É., Silva, C. B. H. e, & Souza, C. A. de. (2016). internet das coisas aplicada a negócios—Um estudo bibliométrico. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 13, 423–438. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000300004>

Mendes, E. A. (2020). *A importância do código de barras na cadeia de suprimento*.

Oliveira, M. R. P. (2015). *Internet das coisas: Impactos na solução de problemas da logística da cadeia de suprimentos*. <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3254>

Reis, D. de C. dos, Silva, E. C. de C., Basso, J. A., & Venâncio, E. C. P. (2021). *Cadeia de Suprimentos*. <http://localhost:8080/handle/prefix/2586>

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA EMPRESAS EM UM CENÁRIO ECONÔMICO E MERCADO GLOBAL DE RÁPIDAS TRANSFORMAÇÕES

Carlos Melo de Andrade Junior¹
Carlos Gustavo Lopes da Silva²
Geisse Martins³
Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

Nos últimos anos, as empresas passaram por transformações significativas, adotando estratégias e incorporando tecnologias que impactam diretamente nos resultados. A gestão estratégica desempenha um papel fundamental nesse cenário de decisão ágil, permitindo definir metas de longo prazo, alocar recursos de forma eficiente e criar vantagem competitiva. A gestão financeira eficiente é essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas. As transformações corporativas impulsionadas pela tecnologia demandam uma rápida adaptação dos colaboradores e das organizações, sendo necessário desenvolver uma cultura de aprendizagem e colaboração, liderada por gestores com habilidades em inteligência emocional, assim contribuindo para o crescimento e sucesso da empresa. As gestões estratégicas e financeiras desempenham papéis fundamentais, permitindo que as organizações enfrentem desafios, identifiquem oportunidades e alcancem seus objetivos de longo prazo. A tomada de decisão ágil, o planejamento estratégico e a alocação eficiente de recursos são elementos essenciais para o sucesso e a permanência das organizações no mercado. O método de abordagem é o indutivo e a técnica de pesquisa é bibliográfica. O objetivo do texto é fornecer informações relevantes e atualizadas para o entendimento do tema e apresentar uma análise aprofundada sobre o assunto.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico. Gestão de recursos. Gestão de Pessoas. Gestão eficiente. Gestores.

¹ Engenheiro Civil. Especialização em Avaliações, Perícias e Gestão de Contratos, MBA em Gestão da Qualidade e Engenharia de Segurança do Trabalho. Mestrando em Negócios Internacionais pela Must University. E-mail: cmjr89@gmail.com

² Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFESM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

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

⁴ 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.hugosilvaferreira@gmail.com

ABSTRACT

In recent years, companies have undergone significant transformations, adopting strategies and incorporating technologies that directly impact results. Strategic management plays a key role in this agile decision-making scenario, allowing you to define long-term goals, allocate resources efficiently and create competitive advantage. Efficient financial management is essential for the survival and growth of companies. Corporate transformations driven by technology demand a rapid adaptation of employees and organizations, and it is necessary to develop a culture of learning and collaboration, led by managers with skills in emotional intelligence, thus contributing to the growth and success of the company. Strategic and financial management play key roles, allowing organizations to face challenges, identify opportunities and achieve their long-term goals. Agile decision-making, strategic planning and efficient allocation of resources are essential elements for the success and permanence of organizations in the market. The approach method is inductive and the research technique is bibliographic. The purpose of the text is to provide relevant and up-to-date information for understanding the topic and to present an in-depth analysis on the subject.

Key-Words: Strategic management. Strategic planning. Resource management. People management. Efficient Management. Managers.

1 Introdução

A gestão desempenha um papel crucial para as empresas em um cenário econômico e mercado global de rápidas transformações. Com a aceleração do progresso tecnológico, a globalização dos mercados e as mudanças constantes nas preferências dos consumidores, as empresas enfrentam desafios cada vez maiores para se adaptar e se manterem competitivas.

No atual cenário econômico, a gestão desempenha um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas que afetam diretamente o desempenho e a sobrevivência das empresas. Os gestores precisam acompanhar de perto as tendências do mercado, antecipar as transformações e identificar as oportunidades que surgem nesse contexto de rápidas mudanças.

Gestão eficiente envolve a capacidade de análise e interpretação dos dados disponíveis, a fim de obter informações relevantes para embasar as decisões. Os gestores devem ser capazes de desenvolver estratégias flexíveis e inovadoras que permitam à empresa se adaptar rapidamente às transformações do mercado. Os gestores precisam realizar a gestão de recursos, identificando as áreas de maior potencial de crescimento, direcionar os investimentos para esse setor e realocar recursos de forma ágil, conforme as demandas do mercado.

A gestão deve ser capaz de avaliar constantemente o desempenho da empresa e realizar ajustes necessários para garantir a sua sustentabilidade e crescimento no longo prazo. Isso envolve a análise dos resultados alcançados, o monitoramento de métricas e a implementação de melhorias nos processos e nas estratégias adotadas.

Em um ambiente de rápidas transformações é de extrema relevância a gestão do capital humano. Os gestores devem promover a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a fim de garantir que a empresa esteja preparada para lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem.

A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica realizada em literatura específica do assunto abordado. Foi realizado buscas de livros representativos da área para confecção do presente trabalho é considerado apenas os trabalhos mais recentes de 2017 até 2023 para a área de estudo na elaboração do artigo.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise aprofundada sobre o tema e fornecer informações relevantes para o entendimento do assunto, buscando abordar as principais questões e debates. Além de fornecer dados concretos e informações atualizadas que possam contribuir para o enriquecimento do debate, servindo como uma fonte de informação relevante para quem deseja se aprofundar no assunto.

Cenário Atual

As tecnologias e as inovações desempenham um papel fundamental nos dias atuais, sendo responsáveis por impulsionar a eficiência operacional, a comunicação e a interação com os clientes. Essas mudanças têm exigido das empresas uma capacidade de adaptação rápida e constante atualização dos profissionais para se manterem competitivas.

Para Garbe (2022) houve uma transformação notável no cenário empresarial nos últimos anos, com a adoção de estratégias mais ousadas e a incorporação de tecnologias que têm um impacto direto nos resultados das empresas. Essa evolução tem impulsionado uma tomada de decisão mais ágil e dinâmica nesse ambiente em constante mudança.

Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um processo fundamental para as organizações, pois permite a análise e compreensão de um sistema complexo, levando em consideração as interações e funcionamentos de cada parte envolvida. Seu objetivo principal é definir prioridades e concentrar os recursos e esforços nas atividades mais relevantes, alinhando todas as partes interessadas para trabalhar em conjunto na direção dos objetivos comuns.

Através da gestão estratégica, as empresas podem identificar suas metas e objetivos de longo prazo, bem como definir as ações e estratégias necessárias para alcançá-los. Isso envolve a análise do ambiente interno e externo, levando em consideração fatores como concorrência, tendências de mercado, recursos disponíveis e as capacidades internas da organização.

A gestão estratégica também está relacionada com a alocação eficiente de recursos, a identificação de oportunidades de crescimento e inovação, a gestão de riscos e a criação de vantagem competitiva. Ela envolve a definição de planos de ação, a monitorização contínua do desempenho e a realização de ajustes quando necessário, visando garantir o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Para Daher (2019) a seleção de uma metodologia de gestão adequada permite desenvolver um modelo único em relação aos concorrentes, por meio de uma análise detalhada do mercado. Isso cria um ambiente propício para obter um retorno positivo sobre o investimento realizado.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é responsável por formular os objetivos da organização, identificando as ações necessárias para alcançá-los e considerando tanto fatores internos quanto externos. Envolve a participação de gestores de todos os níveis na formulação e implementação dos objetivos estratégicos. Visa criar um cenário futuro de longo prazo, determinando as ações a serem realizadas e a direção a ser seguida com base nos resultados esperados. Envolve a definição de objetivos, a alocação de recursos e o estabelecimento de estratégias para obter, utilizar e dispor desses recursos de forma eficaz.

Conforme Oliveira (2018) a realização de atividades de planejamento nas empresas envolve a tomada de decisões com base em uma análise cuidadosa do impacto dessas decisões no futuro. Isso confere ao planejamento uma dimensão temporal de grande importância, uma vez

que as ações presentes são guiadas pela visão de longo prazo e pelos resultados desejados para a organização.

Gestão de Recursos Financeiros

A gestão eficiente dos recursos financeiros desempenha um papel crucial na permanência das organizações no mercado. Ela envolve a tomada de decisões estratégicas em relação ao uso e alocação dos recursos financeiros disponíveis, visando maximizar o retorno sobre o investimento e garantir a sustentabilidade financeira da empresa.

Para Gitman & Zutter (2017) a presença de bons administradores financeiros e o acesso aos mercados financeiros são fundamentais para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Sem esses elementos, as empresas teriam dificuldades em se manter e alcançar seu objetivo principal de maximizar o valor a longo prazo.

A gestão dos recursos financeiros abrange atividades como o planejamento do orçamento, a gestão do fluxo de caixa, o controle de custos e despesas, a análise de investimentos e a busca por fontes de financiamento adequadas. Ao adotar práticas eficazes de gestão financeira, as organizações podem enfrentar desafios econômicos, adaptar-se às mudanças do mercado e aproveitar oportunidades de crescimento.

Para Neto (2021) quando as empresas enfrentam o desafio da escassez de recursos financeiros, é crucial direcionar esforços para a implementação de estratégias que possam fornecer um impulso financeiro ao negócio.

O Papel do Gestor na Gestão de Pessoas para o Sucesso da Organização

É fundamental promover uma cultura de aprendizagem baseada em equipe, onde todos os membros possam compartilhar conhecimentos, complementar habilidades e trabalhar de forma inteligente. Os líderes desempenham um papel crucial ao desenvolver a inteligência emocional dos outros e alinhar os papéis e atribuições da equipe com a visão e objetivos da organização.

A capacidade de aprendizagem organizacional se torna essencial para identificar oportunidades, ameaças e pressões para mudanças, permitindo o desenvolvimento de competências estratégicas em todos os níveis da organização. Ao criar um ambiente colaborativo

e fomentar a aprendizagem contínua, o gestor contribui para o sucesso da equipe e da organização como um todo.

Segundo Bazzi (2022, p. 65), “em um ambiente ágil, cada membro da equipe aprende, trabalha, interage e colabora, e isso é essencial para o sucesso”.

3 Considerações Finais

Nos últimos anos, as empresas passaram por uma transformação significativa devido à adoção de estratégias mais agressivas e à incorporação de tecnologias que impactam diretamente os resultados. Essas mudanças exigiram uma tomada de decisão mais rápida e ágil, levando as organizações a se adaptarem constantemente para se manterem competitivas.

A gestão estratégica desempenha um papel fundamental nesse cenário, permitindo às empresas definir metas de longo prazo, alocar recursos eficientemente e criar vantagem competitiva. A gestão eficiente dos recursos financeiros é essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas, proporcionando um impulso financeiro e garantindo a sustentabilidade financeira.

As transformações no ambiente corporativo, impulsionadas pelas tecnologias e inovações, exigem uma capacidade de adaptação rápida dos colaboradores e das empresas. O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e colaboração entre as equipes, liderada por gestores que promovem a inteligência emocional, contribui para o crescimento e o sucesso da organização como um todo. Ao adotar essas práticas, as empresas podem enfrentar os desafios do ambiente empresarial em constante mudança e maximizar seu valor a longo prazo.

A gestão estratégica e financeira desempenham papéis fundamentais nesse cenário, permitindo às organizações enfrentar desafios, identificar oportunidades e alcançar seus objetivos de longo prazo. A tomada de decisão ágil, o planejamento estratégico, a alocação eficiente de recursos e a busca por fontes de financiamento adequadas são elementos essenciais para o sucesso e a permanência das organizações no mercado.

A gestão desempenha um papel crucial ao guiar as empresas na tomada de decisões estratégicas e na adaptação às mudanças tecnológicas e preferências dos consumidores. A capacidade de analisar dados, criar estratégias flexíveis, alocar recursos de maneira eficiente e avaliar o desempenho são elementos essenciais para assegurar a competitividade e o crescimento

a longo prazo. Além disso, a gestão eficaz do capital humano é vital para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes das transformações rápidas do ambiente empresarial.

Referências Bibliográficas

Garbe, H. (2022). Economia de Empresas: Manual aplicado para executivos. São Paulo: Editora Dialética.

Oliveira, D. P. R (2018). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas.

Daher, E. (2018). Gestão estratégica. Londrina: Editora EDUEL.

Bazzi, S. (2022). Modelos avançados de gestão empresarial. Curitiba: Editora Intersaberes.

Neto, A. M. (2021). Consultoria financeira: Micro e pequenas empresas. São Paulo: Editora Dialética.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2017). Princípios de administração financeira. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil.

A TECNOLOGIA BLOCKCHAIN E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aramis de Queiroz Silva¹
Carlos Gustavo Lopes da Silva²
Geisse Martins³
Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

A Administração Pública enfrenta o desafio de gerir com eficiência recursos públicos escassos para atender às demandas sociais infinitas, exigindo transparência e publicidade como base para o controle social. Este trabalho teve como objetivo definir a tecnologia Blockchain como uma ferramenta para aprimorar a transparência, prestação de contas e eficiência na Administração Pública, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica. Após pesquisa sobre a literatura acerca da contribuição da tecnologia *Blockchain* para a promoção de uma gestão eficiente e desenvolvimento do controle social, observou-se que a *Blockchain*, com suas características disruptivas, com descentralização de registros, rastreabilidade, confiança e transparência, promove o desenvolvimento estatal e combate à corrupção. Não obstante a pesquisa se orientou para explorar estratégias adaptativas pode suavizar obstáculos e fortalecer a integração harmoniosa da tecnologia Blockchain na Administração Pública. Assim, sua utilização é considerada um controle preventivo no combate à fraude e corrupção, contribuindo para uma gestão mais eficiente. No entanto, é prudente considerar que, apesar do otimismo em relação ao desenvolvimento tecnológico, a implementação na Administração Pública apresenta desafios e limitações técnicas.

Palavras-chave: Administração Pública. Transparência. Blockchain. Controle Social.

ABSTRACT

Public Administration faces the challenge of efficiently managing scarce public resources to meet endless social demands, requiring transparency and publicity as the basis for social control. This work aimed to define Blockchain technology as a tool to improve transparency, accountability and efficiency in Public Administration, based on bibliographical research. After researching the

¹ Bacharel em Contabilidade, especialista em Gestão de Contas Pública, Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: aramis.queiroz01@gmail.com

² 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

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

⁴ 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

literature on the contribution of Blockchain technology to the promotion of efficient management and the development of social control, it was observed that Blockchain, with its disruptive characteristics, with decentralization of records, traceability, trust and transparency, promotes state development and fighting corruption. However, the research was oriented to explore adaptive strategies that can smooth obstacles and strengthen the harmonious integration of Blockchain technology in Public Administration. Thus, its use is considered a preventive control in the fight against fraud and corruption, contributing to more efficient. However, it is prudent to consider that, despite optimism regarding technological development, implementation in Public Administration presents challenges and technical limitations.

Key-Words: Public administration. Transparency. Blockchain. Social Control.

Introdução

Administração Pública compreende todo aparelhamento da entidade pública essencial para o provimento de serviços que atendam às necessidades da sociedade, Silva (2015). Mendes (2015), sua finalidade abrange a gestão e o planejamento de recursos públicos, buscando eficiência na utilização desses recursos, manutenção de serviços públicos e estímulo ao desenvolvimento econômico e social.

No contexto atual, a transparência nas contas públicas é fundamental, sendo inclusive prevista no ordenamento jurídico brasileiro, a exemplo do art. 83 da Lei nº 4.320/1964: “a contabilidade evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados”. A prestação de contas à sociedade é um pilar essencial, reforçando o exercício do controle social. No entanto, enfrentar os desafios dessa gestão eficiente e transparente é uma tarefa complexa.

É aqui que entra a tecnologia *Blockchain*, uma inovação que promete revolucionar a Administração Pública. Para Souza (2020), a *Blockchain*, originalmente criada para viabilizar a criptomoeda *Bitcoin*, oferece muito mais do que apenas suporte às criptomoedas. Além disso, Santos e Anegele Júnior (2022), concebem como uma tecnologia disruptiva, caracterizada por sua descentralização, rastreabilidade, confiabilidade e transparência. Impulsionada por contratos inteligentes, que automatizam processos e reduzem a intervenção humana, representando uma poderosa ferramenta no combate à corrupção.

Satoshi Nakamoto (2008), o pseudônimo por trás da criação do *Bitcoin* e do desenvolvimento da *Blockchain*, descreve a *Blockchain* como um registro contínuo de blocos de informações públicas sobre transações, em uma rede descentralizada de computadores que se

comunicam de forma segura e verificável. Porto, Lima e Silva (2019), essa tecnologia oferece redução de custos, aumento da segurança e confiabilidade nas transações, garantindo maior transparência às operações.

Na sociedade contemporânea compete à Administração Pública gerir recursos públicos finitos para atender as demandas sociais infinitas por meio dos gastos públicos de forma eficiente e transparente. Uma gestão eficiente deverá estar pautada na transparência e publicidade, a fim de proporcionar à sociedade o acesso a informações subsidiando o controle social. Esse artigo propõe responder ao seguinte questionamento: como a tecnologia Blockchain pode contribuir para promover uma gestão mais eficiente e o desenvolvimento do controle social? Dessa forma, este estudo tem como objetivo definir a tecnologia Blockchain como uma ferramenta para aprimorar a transparência, prestação de contas e eficiência na Administração Pública.

No desenvolvimento desta pesquisa, será embasado em pesquisa bibliográfica, ancorada em publicações relevantes de autores experientes na área. Permitindo explorar perspectivas de autores experientes na área, contribuindo para uma fundamentação sólida do questionamento proposto. Beuren (2009) ressalta a natureza teórica da pesquisa bibliográfica, destacando-a como uma parte essencial do processo, uma vez que é por meio dela que adquirimos um conhecimento aprofundado sobre o tema em análise.

O presente artigo está estruturado em cinco capítulos que abordam diversos aspectos da relação entre a Administração Pública e a tecnologia Blockchain fornecemos uma visão geral da Administração Pública, ressaltando a importância da transparência e publicidade, enquanto no Capítulo 3, exploramos os benefícios e desafios da implementação da tecnologia Blockchain na Administração Pública, considerando as aplicações, segurança e limitações técnicas. O Capítulo 4 analisa a interseção entre a Blockchain e controle social, destacando como a transparência e registros invioláveis podem combater a corrupção. Por fim, no Capítulo 5, serão apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições do estudo.

Administração Pública e eficiência dos atos administrativos

Para Silva (2015) a Administração Pública é compreendida como todo o aparelhamento da entidade pública para provir serviços públicos com objetivo exclusivo de satisfazer as necessidades da sociedade.

Mendes (2015) descreve que a finalidade da Administração Pública está associada à gerenciameneto e o planejamento de recursos públicos: obter receitas e/ou crédito público para

financiar gastos públicos e gerir esse recurso de forma eficiente para manutenção dos serviços públicos e interferência econômicas visando o desenvolvimento econômico e social, por conseguinte, a bem comum.

De acordo com Chiavenato (2012), a publicidade dos atos administrativos é requisito para uma gestão eficaz. Para que os atos administrativos produzam efeitos é necessário que sejam levados ao conhecimento da sociedade, a legislação tem confirmando a necessidade de publicação corroborando para o fortalecimento do regime democrático e melhor controle da coisa pública.

A exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal e o art. 83 da Lei nº 4.320 (1964) “a contabilidade evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados”.

Para Moreira (2016) a excelência na gestão pública passa pela adoção do conceito de qualidade, assumindo os pressupostos da gestão privada para Administração Pública, observando a participação e controle social no processo de gestão pública e articulando o funcionamento dos serviços às necessidades sociais. Viabilizando o desenvolvimento de práticas de trabalho mais eficientes e democráticos.

Benefícios e desafios da implementação da tecnologia Blockchain na Administração Pública:

Souza (2020), a tecnologia *Blockchain* originada das circunstâncias da crise financeira de 2008 e inicialmente concebida para viabilizar a criptomoeda *Bitcoin*. Porém, sua aplicabilidade se estende muito além das transações financeiras, permitindo a realização de transações, armazenamento de dados e a transferências de ativos.

A abordagem de Santos e Angelo Júnior (2022), definem a *Blockchain*, como uma tecnologia disruptiva, caracterizada por sua descentralização de registros, rastreabilidade, confiabilidade e transparência, trazendo consigo a possibilidade de automatização de processos por meio de contratos inteligentes, reduzir significativamente a intervenção humana, possuindo potencial para contribuir no combate à corrupção. Além disso, oferece redução de custos e aumenta a segurança e confiabilidade nas transações, de acordo com Porto, Lima e Silva (2019).

Com base no mecanismo de segurança em blocos criptografados, validados por nós no sistema para confirmação da transação realizadas na rede, proporcionando confiabilidade às

informações nela armazenadas. Moura, Brauner e Janissek-Muniz (2020) consolidaram as principais aplicações do Blockchain na Administração Pública em quatro pontos principais: processamentos de dados, segurança, modelos de regulamentação estatal e procedimentos institucionais.

Entretanto, apesar dos benefícios, os autores ponderam, que a adoção da tecnologia *Blockchain* na Administração Pública enfrenta desafios e limitações técnicas, tais como: limitação de transferência de informações por segundo, tempos de latências para informações seguras, o tamanho dos dados gerados, segurança, dispêndio de recursos energéticos para mineração, além da dificuldade para criar novos programas que utilizem Blockchain devido a complicada interface de programação e o uso de chaves de criptografias mais simples.

É importante ressaltar que, na Administração Pública, os atos administrativos precisam ser normatizados e previamente definidos no ordenamento jurídico, como observado por Chiavenato (2012, p.44) a Gestão Pública por meio de seus agentes “deve agir em conformidade com a lei, fazendo estritamente o que esta determina”.

***Blockchain* e controle social:**

A transparência e a disponibilização de informações são pilares fundamentais para o setor público, conforme destacado por Moreira (2016). Essa abertura promove o desenvolvimento das ações estatais e, mais importante ainda, atua como um instrumento poderoso no combate à corrupção. Aumentar a transparência nas ações estatais automaticamente fortalece os mecanismos de controle social, resultando na responsabilização dos governantes e, por conseguinte, na redução dos níveis de corrupção no setor público

Junior (2020), a natureza inviolável dos registros, a distribuição descentralizada do livro-razão e mecanismos de consenso dificultam consideravelmente a falsificação. A adoção de tecnologias que promovam transparência é uma estratégia acertada para projetos governamentais que buscam construir a confiança do público, o que é essencial para obter apoio social.

Santos e Angelo Júnior (2022) ressaltam que a rastreabilidade dos registros, além de promover a automatização dos processos, compras e auditorias contribui para a integridade, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados, constituindo fatores essenciais na prevenção e combate à corrupção.

Moreira (2016, p. 95) “vale ressaltar que, no processo de transparência, a tecnologia da informação desempenha papel fundamental, permitindo o aumento da responsabilidade política e da *accountability* governamental”.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2020) a utilização da tecnologia *Blockchain* é considerada um controle preventivo na detecção e combate a fraudes e corrupção. Permite a criação de trilhas de auditorias para rastrear operações, aumentando a transparência e reduzindo as oportunidades de fraudes, dificultando a ocorrência de delitos e ações antiéticas. Além do mais, o Governo Federal tem adotado ferramentas baseadas em tecnologia *Blockchain* para combater fraudes e corrupção, como destacado nas seguintes iniciativas:

- a. **bCPF e bCNPJ**: possibilitou o compartilhamento das bases de dados CPF e CNPJ através dos paramentos *peer-to-peer*, criando um modelo federativo de compartilhamento de dados que dificulta a inclusão de informações incorretas, reduzindo a incidência de fraudes.
- b. **Sistema de contratos distribuídos**: esse sistema é utilizado para compartilhar informações sobre contratações públicas realizadas, possibilitar a exposição dos contratos no portal da transparência, automatizar a gestão e facilitar a auditoria.
- c. **BNESTOKEN**: é um projeto que visa criar uma DLT (tecnologia de livros-razão distribuído) e uma criptomoeda lastreado ao Real, o que permitirá um controle social mais ágil das operações financeiras, aumentando a transparência e possibilitando um acompanhamento tempestivo dos desembolsos.
- d. **A Rede nacional de dado em saúde - RNDS**: essa iniciativa tem como principal objetivo promover o cuidado com a saúde de forma integrada, contínua, eficiente e de qualidade, por meio da disponibilização do histórico do paciente em uma estrutura compartilhada entre os Estados sem a possibilidade de alteração;

Essas ações, baseadas na tecnologia *Blockchain*, representam avanços significativos na busca por uma administração pública mais transparente, responsável e eficiente.

Considerações Finais

Compete à Administração Pública gerir os recursos públicos limitados para atender as demandas sociais infinitas por meio dos gastos públicos de forma eficiente e transparente. Uma gestão eficiente deve estar pautada na transparência e publicidade, a fim de proporcionar à sociedade o acesso a informações subsidiando o controle social.

O objetivo principal deste artigo foi definir a tecnologia Blockchain como uma ferramenta para aprimorar a transparência, prestação de contas e eficiência na Administração Pública. Após pesquisa a literatura acerca da contribuição da tecnologia Blockchain para promover uma gestão eficiente e o desenvolvimento do controle social, observou-se que a tecnologia Blockchain consiste em uma espécie de registro contínuo de blocos com informações públicas em uma rede descentralizada de computadores que se comunicam entre si de forma segura e verificável.

Com potencial para proporcionar redução de custos, aumento da segurança, confiabilidade das transações e garantia de maior transparência das operações. Além de caracterizar como uma tecnologia disruptiva com descentralização de registros, rastreabilidade, confiança e transparência.

A transparência e a disponibilização da informação promovem dois objetivos principais: o desenvolvimento das ações estatais e o combate à corrupção. Assim, a utilização da tecnologia Blockchain é considerada um controle preventivo na detecção no combate à fraude e corrupção, por conseguinte, uma gestão mais eficiente. Permitindo a criação de trilhas de auditorias para rastrear operações aumentando a transparência e reduzindo as oportunidades de fraudes, dificultando a ocorrência de delitos e ações antiéticas.

Contudo, é prudente ponderar que mesmo com o otimismo do desenvolvimento tecnológico a implementação na Administração Pública apresentar desafios e limitações técnicas, como: limitação de transferência de informações por segundo, tempos de latências para informações seguras, o tamanho dos dados gerados, segurança, dispêndio de recursos energéticos para mineração, desenvolvimento de programas, por fim, necessidade de regulamentação.

Referências Bibliográficas

Beuren, I. M. et al. (2009). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2012). Administração geral e pública (3. Ed.). Barueri, SP: Manole.

Junior, J. F. (2020). Implementação da tecnologia disruptiva do Blockchain no enfrentamento a corrupção. Recuperado em 1 de abril, 2023 de <
<https://www.higorjorge.com.br/wp-content/uploads/2020/08/amostra-enfrentamento-da-corrupc>

ao-inv-crim-tecn.pdf>.

Lei nº 4.320, 17 de março de 1964 (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Recuperado em 1 de abril, 2023 de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/4320.htm>.

Mendes, S. (2015). Administração financeira e orçamentária (5º ed.). São Paulo: Método.

Moreira, E. A. L. (2016). Administração geral e pública para concursos. Salvador: JusPodivm.

Moura, L. M. F. D., Brauner, D. F., e Janissek-Muniz, R. (2020). Blockchain e a Perspectiva Tecnológica para a Administração Pública: uma revisão sistemática. Revista de Administração Contemporânea, 24, 259-274. Recuperado em 3 de abril, 2023 de <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190171>>

Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: Um sistema de dinheiro eletrônico peer-to-peer. Revisão de negócios descentralizados, 21260. Recuperado em 1 de abril, 2023 de <<https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>>

Porto, A. M., Lima, J. M. Jr., & Silva, G. B. (2019). Tecnologia Blockchain e direito societário: aplicações práticas e desafios para a regulação. Revista de Informação Legislativa: RIL, 56(223), 11-30. Recuperado em 1 de abril, 2023 de <http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/223/ril_v56_n223_p11>.

Santos, S. S. S., e Angelo Júnior, L. A. (2022). Entorno legal e adoção de blockchain como ferramenta para prevenir a corrupção em contratações públicas: reflexões sobre iniciativas europeias e os marcos normativos brasileiros. Revista Da CGU, 14(26). Recuperado em 1 de abril, 2023 de <<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i26.528>>

Silva, J. A. F. (2015). Contabilidade pública. São Paulo: Método.

Souza, W. F. P. (2020). Blockchain e a captação pública de recursos: um comparativo entre IPO e ICO à luz das normas da CVM. Recuperado em 1 de abril, 2023 de <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_WallaceFabricioPaivaSouza_8843.pdf>.

Tribunal de Contas da União (2020). Levantamento da tecnologia Blockchain. Recuperado em 1 de abril, 2023 de < <https://portal.tcu.gov.br/levantamento-da-tecnologia-blockchain.htm>>.



BLOCKCHAIN A DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA NOS NEGÓCIOS

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
William Pacheco Machado³
Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

Com o advento dos computadores e da internet ter revolucionado o mundo, ela apresenta três importantes desafios no dia a dia da população: privacidade, segurança e inclusão, e que há muito tempo os inventores buscam soluções para esses problemas usando a criptografia. No entanto, é em 2008 que surge o *Bitcoin*, que com o seu protocolo da confiança, o *blockchain*, tem possibilitado grandes avanços com relação a solução desses problemas e promete gerar uma grande revolução. O *blockchain* é uma estrutura de dados que registra as transações a serem incluídas em um livro-razão público em blocos. Ainda focado na estrutura de segurança do *blockchain*, a segurança e a privacidade em uma rede são implementadas por meio da utilização de camadas: consenso, mineração, propagação e imutabilidade. O sistema de segurança do *blockchain* estão relacionadas aos processos de distribuição e replicação, à impossibilidade de monopólio de mineiros e de gasto duplo e ao sistema de consenso. São muitos os agentes interessados no avanço da *blockchain* e seus usos potenciais, contudo concordam que uma das grandes fragilidades é a ausência de governança que possa definir padrões, conferir segurança e credibilidade ao processo como um todo. Enquanto grandes empresas e governos estiverem interessadas em algo o ciclo de prosperidade tenderá a ser crescente.

Palavras-chave: *Blockchain; Bitcoin; Privacidade, Segurança; Inclusão; Moeda Virtual.*

ABSTRACT

With the advent of computers and the internet having revolutionized the world, it presents three important challenges in the daily life of the population: privacy, security and inclusion, and that inventors have long sought solutions to these problems using cryptography. However, it is in 2008 that Bitcoin appears, which with its trust protocol, the blockchain, has enabled great advances in relation to the solution of these problems and promises to generate a great revolution. Blockchain is a data structure that records transactions to be included in a public ledger in blocks. Still focused on the blockchain security framework, security and privacy in a network are implemented through the use of layers: consensus, mining, propagation and immutability. The blockchain security system is

¹ 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

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

³ Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Castelo Branco (UCB). Especialização em Logística Empresarial pela Faculdade Internacional Signorelli. Mestrando em Administração de Empresas pela Miami University of Science and Technology (MUST UNIVERSITY). E-mail: <willianpnachado@gmail.com>.

⁴ Graduação em Administração pela UNIFAEI. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosferreira@gmail.com

related to the distribution and replication processes, the possibility of miners monopoly and double spending and the consensus system. There are many agents interested in the advancement of Blockchain and its potential uses, however they agree that one of the major weaknesses is the absence of governance that can define standards, provide security and credibility to the process as a whole. As long as big companies and governments are interested in something, the cycle of prosperity will tend to be growing.

Keywords: Blockchain; Bitcoin; Privacy, Security; Inclusion; Virtual Currency.

Introdução

Com o advento dos computadores e da internet ter revolucionado nossas vidas, ela apresenta três importantes desafios no dia a dia da população: privacidade, segurança e inclusão e que há muito tempo os inventores buscam soluções para esses problemas usando a criptografia.

Segundo Nakamoto (2008), “*Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*”, lançado em 2008 pelo autor pseudônimo Satoshi Nakamoto. Blockchain é uma tecnologia para armazenamento descentralizado de informações. Essas informações se referem a transações geradas por clientes de aplicações de arquitetura peer-to-peer (P2P).

No entanto, é em 2008 que surge o *Bitcoin*, que com o seu protocolo da confiança, o *blockchain*, tem possibilitado grandes avanços com relação a solução desses problemas e promete gerar uma grande revolução.

Podemos definir o *blockchain* como um livro razão distribuído que representa um consenso de rede de todas as transações que já ocorreram. A nova plataforma permite a reconciliação de registros digitais referentes a quase tudo em tempo real.

O princípio da integridade da rede *blockchain* considera a confiança intrínseca, não extrínseca. Assim, a integridade é codificada em cada etapa do processo e distribuída, portanto não é uma responsabilidade atribuída a um membro individual.

Para o problema levantado neste artigo, apoiado na classificação de Gil (2002), e observados os objetivos explicitados, o modelo adequado para a investigação é o da pesquisa exploratória, pois se pretende aprofundar conhecimentos a respeito da *Blockchain* a Disrupção Tecnológica nos Negócios Geração de Empregos, Renda, Educação e Aceitação Institucional por Governos e Empresas.

Blockchain: Privacidade, Segurança e Inclusão

Com o advento dos computadores e da internet ter revolucionado nossas vidas, ela apresenta três importantes desafios no dia a dia da população: **privacidade, segurança e inclusão** e que há muito tempo os inventores buscam soluções para esses problemas usando a criptografia.

Para Braga (2017), *blockchain* é uma lista crescente de registros, também chamados de blocos ou nodes, os quais são vinculados e protegidos com criptografia. Cada bloco contém um *hash* criptográfico do bloco anterior, um *timestamp* e dados de transação. O *blockchain* está relacionado ao fato de que o sistema distribui energia por uma rede ponto a ponto sem um único ponto de controle, de modo que nenhuma parte pode desconectar o sistema. Se uma autoridade central conseguir esconder ou isolar um indivíduo ou grupo, o sistema ainda sobreviverá. Se mais da metade da rede tentar sobrecarregar tudo, todos verão o que está acontecendo.

O valor como incentivo visa alinhar os incentivos de todas as partes interessadas. Desse modo, no *blockchain* de *Bitcoin* o software recompensa quem trabalha nele, assim, ele pertence a quem possui e usa seus *tokens*, isso estimula que todos cuidem dele. A segurança visa incorporar medidas à rede sem nenhum ponto único de falha, de modo que forneçam não apenas confidencialidade, mas também autenticidade e não-repúdio (garantia de que o autor não pode negar alguma informação ou documento que tenha criado na rede) a todas as atividades. Qualquer pessoa que quiser participar deve usar criptografia - recusar não é uma opção - e as consequências do comportamento imprudente são exclusivas da pessoa que se comportou de maneira imprudente.

Nakamoto (2008), “O *timestamp* prova que os dados devem ter existido no tempo, obviamente, para entrar no *hash*. Cada registro de data e hora inclui o registro de data e hora anterior em seu *hash*, formando uma cadeia, com cada *timestamp* adicional reforçando os anteriores”. Os três princípios da economia *blockchain*: **privacidade, direitos preservados e inclusão**. O princípio da privacidade considera que as pessoas devem controlar seus próprios dados. Elas têm o direito de decidir o que, quando, como e quanto compartilhar sobre suas identidades com outras pessoas.

Cada bloco é validado pelo minerador (hardware utilizado para validação) por meio de um processo matemático de alta complexidade, envolvendo *hash* criptográfico (NAKAMOTO, 2008). Os direitos preservados consideram que os direitos de propriedade são transparentes e aplicáveis e as liberdades individuais são reconhecidas e respeitadas. Por fim, o princípio da inclusão considera que a economia funciona melhor quando funciona para todos. Isso significa diminuir as barreiras à participação. Significa criar plataformas para o capitalismo distribuído, não apenas um capitalismo redistribuído.

Blockchain: Livro Razão

No entanto, é em 2008 que surge o *Bitcoin*, que com o seu protocolo da confiança, o *blockchain*, tem possibilitado grandes avanços com relação a solução desses problemas e promete gerar uma grande revolução. Podemos definir o *blockchain* como um livro razão distribuído que representa um consenso de rede de todas as transações que já ocorreram. A nova plataforma permite a reconciliação de registros digitais referentes a quase tudo em tempo real.

Conforme Slaughter e May (2016), o *blockchain* original do *Bitcoin* foi projetado como um livro-razão distribuído e relativamente simples, para registrar transferências de *tokens* de moeda entre participantes da rede em um ambiente semi anônimo. A distribuição de dados em um sistema *blockchain* é feita usando uma arquitetura ponto a ponto. Nesse tipo de arquitetura, cada ponto tem uma versão completa dos dados e os dados são replicados muitas vezes, um por par. Um bloco é uma estrutura de dados que registra as transações a serem incluídas em um livro-razão público. Ainda focado na estrutura de segurança do *blockchain*, a segurança e a privacidade em uma rede são implementadas por meio da utilização de camadas: consenso, mineração, propagação e imutabilidade. O sistema de segurança do *blockchain* estão relacionadas aos processos de distribuição e replicação, à possibilidade de monopólio de mineiros e de gasto duplo e ao sistema de consenso.

O valor correto descoberto pelo minerador, ou seja, o *nonce* correto ou *golden nonce*, é a prova de trabalho, ou *proof-of-work*, que o cálculo iterativo (por tentativas) foi realizado e que o bloco pode ser adicionado ao *blockchain* (AUMASSON, 2009). A aplicação do *blockchain* nos serviços financeiros têm o potencial de reduzir custos, possibilitar a utilização de contratos inteligentes, melhorar a gestão de ricos e o *compliance* (atendimento a legislação e regulamentos). A tecnologia tem o potencial de beneficiar a área da saúde, com novos modelos de gestão e de compartilhamento de registros médicos; a área da pesquisa científica, garantindo a confiabilidade dos dados; e diversas outras áreas, como o governo.

Muitas organizações já perceberam as vantagens de utilização da tecnologia *Blockchain* e já estão utilizando a tecnologia, dentre elas, podemos mencionar a *IBM*, *JPMorgan Chase*, *ANZ Bank*, *Cisco*, *Accenture*, *Intel* e *London Stock Exchange Group*. A adoção bem-sucedida do *blockchain* se torna importante nos seguintes pontos: as provas de conceito devem ser confiáveis e convincentes, é preciso entender o status atual e o impacto futuro, a nova tecnologia precisa de mais

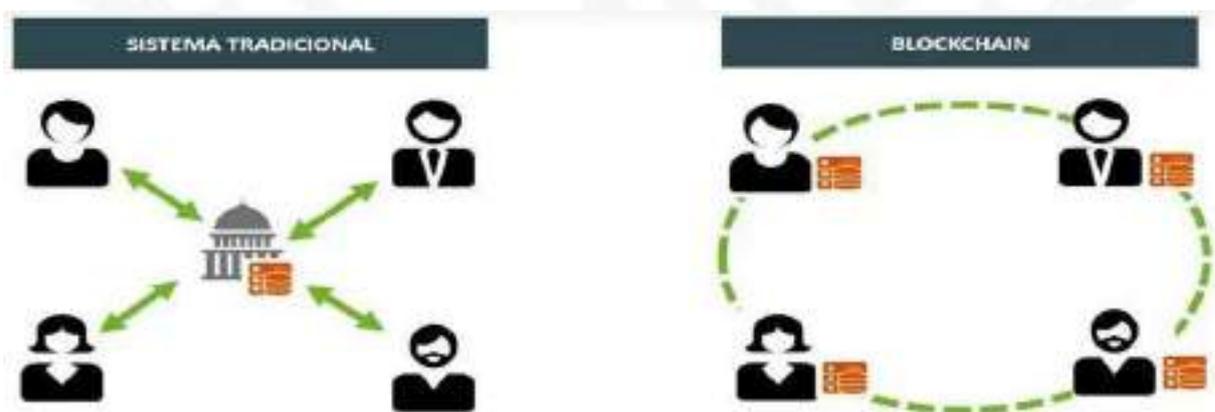
tempo para o sucesso, é preciso preencher a lacuna entre tecnologia e indústria, é necessária a atuação dos reguladores, é preciso considerar a escalabilidade e realizar acordos sobre padrões comuns.

Blockchain: Mercado Financeiro

O *Blockchain* oferece um meio confiável e eficaz não apenas de eliminar intermediários, mas também de reduzir radicalmente os custos de transação, transformando empresas em redes, distribuindo poder econômico e permitindo a criação de riqueza e um futuro mais próspero. Isso ocorre porque essa tecnologia reduz os custos de pesquisa, custos de contratação, custos de coordenação e custos de construção/reconstrução da confiança.

Segundo Diniz (2017), bancos são instituições que há muito tempo investem no desenvolvimento de sistemas e tecnologia da informação, exatamente por ser a informação seu grande ativo. A segurança é um desafio a ser enfrentado diante dos ataques e tentativas de fraudes constantes aos sistemas. O blockchain irá contribuir para a inovação dos modelos de negócios permitindo modelos baseados em contratos inteligentes, empresas em rede abertas, agentes autônomos e empreendimento autônomo distribuído. Pode ser utilizada em: Educação; Armazenamento em nuvem; Sistemas de pagamentos; Moedas digitais; Contratos inteligentes; Saúde; *Supply Chain Management*; entre outros.

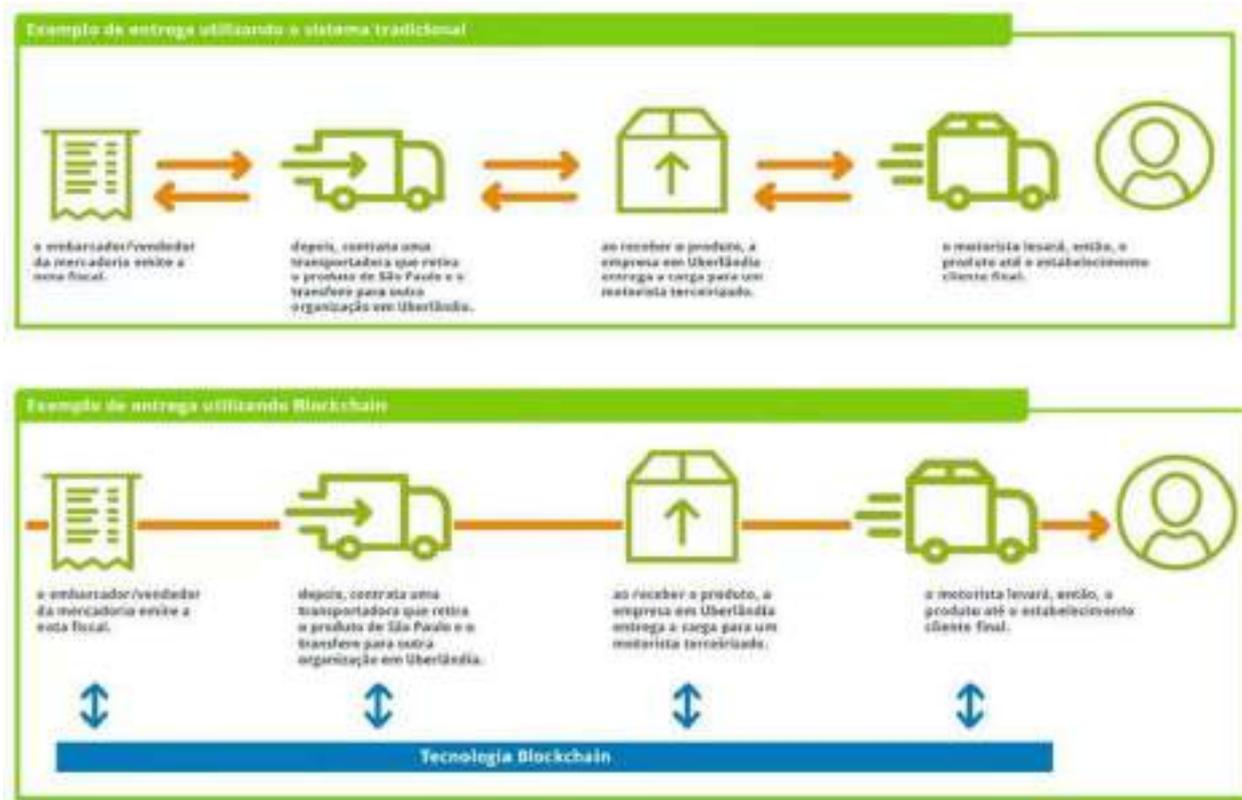
Veja a imagem 1 abaixo representando o Sistema Tradicional e o Sistema *Blockchain*.



Fonte: Site Interlispot (adaptado). Pesquisado em 07 de dez. 2021.

O *Blockchain* não está transformando apenas o setor econômico. Demais setores da economia vêm se beneficiando da tecnologia, como o de *Supply Chain Management*.

Veja na imagem 2 abaixo a diferença entre as entregas.



Fonte: Site Interlispot (adaptado). Pesquisado em 07 de dez. 2021.

O design do blockchain tem potencial para conduzir a grandes transformações no governo, pois oferece suporte e permite níveis mais elevados de integridade, poder, valor, preservação de direitos, segurança e inclusão. A nova tecnologia permite a utilização de ferramentas democráticas como: brainstorming digital, pesquisa deliberativa e a realização de desafios, juris e painéis de cidadãos.

Para Ulrich (2014), originalmente, Satoshi Nakamoto idealizou a tecnologia blockchain como solução para o problema do “gasto duplo”, considerado situação fática em uma transação online a qual necessita da presença de um terceiro para efetivação, funcionando como intermediador. Sua aplicação inicial foi nas criptomoedas virtuais, tais como o Bitcoin. O blockchain está modificando o mercado financeiro porque essa tecnologia permite a atestação, redução de custo, maior velocidade, melhor gestão de risco, mais inovação de valor, além de utilizar código aberto. Com essas características, as principais áreas que serão transformadas são: autenticação de identidade e valor, movimentação valor, armazenamento de valor, empréstimos, troca de valor, financiamento e investimento, garantia de valor e gerenciamento de risco, contabilização de valor.

Blockchain: Moedas Virtuais

As moedas digitais são aquelas que não utilizam o papel-moeda, ou seja, são utilizadas em transações de forma virtual, em que os valores são eletronicamente creditados ou debitados. Como o Bitcoin, existem outras moedas digitais, como por exemplo, a *Ethereum*, a *Cardano*, a *Renmimbi*; *Polkadot*; etc.

Segundo Christensen (2012), o advento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) foi de grande relevância para o estabelecimento do cenário atual, no qual se verifica evolução na prestação de serviços e oferta de produtos bancários. As principais vantagens relacionadas à utilização das moedas virtuais desenvolvidas com a tecnologia *blockchain* são: **alternativa de pagamento mais rápida, independência, escopo global, custo-benefício, facilidade de uso e privacidade de dados**. Por outro lado, as limitações e riscos, relacionados a essas moedas são: vulnerabilidade, volatilidade, anonimato e falta de medidas.

Os fatores que geram bolhas de preços são a especulação excessiva; mas além da especulação, outros fatores afetaram o preço da moeda ao longo de sua existência, como roubos e crimes que envolvem a apreensão da moeda.

Acerca desse argumento, White (2014, p.12) faz outro comentário sobre isso:

Ao contrário de um Cometimento de Preço, ele [o Cometimento de Quantidade] deixa o preço do mercado da moeda variar de acordo com a demanda. Isso explica como é possível os preços do Bitcoin e de outras criptomoedas serem voláteis como recentemente.

Nakamoto (2008, pg. 1). “O que se precisa é um sistema de pagamento eletrônico baseado em prova criptográfica em vez de prova de confiança”.

Os fatores de sucesso relacionados ao desenvolvimento das moedas digitais estão relacionados tanto ao lado da demanda, incluindo fatores como custo, facilidade de uso, segurança, irrevogabilidade, volatilidade, velocidade de transação e privacidade de dados; quanto do lado da oferta, envolvendo fatores com fator técnico, anonimato, fragmentação e eficiência.

Para Charitou e Markides (2003), as inovações disruptivas, diferente das formas tradicionais, encaminham ou evidenciam características não exploradas do produto ou serviços. As ofertas iniciais de moedas podem ser uma forma de captação financeira para as organizações, assim como o *IPO* é para as organizações tradicionais. A *ICO* não é considerada uma forma regulamentada de financiamento e normalmente utiliza formas de *crowdfunding*. Você aprendeu também, que existem vários critérios para qualificar uma *ICO*, dentre eles podemos destacar a

análise da equipe, da divulgação e marketing, dos produtos e da viabilidade. O resultado de vendas de *tokens* é altamente influenciado pela forma como é estruturada sua venda, que pode ser pré-vendas privadas, limites fixos, limite flexível, ilimitado e preço fixo e leilão holandês; cada um desses modelos apresenta pontos positivos e negativos e os melhores resultados irão depender dos objetivos do projeto.

Alguns obstáculos que precisam ser superados para a implementação plena do blockchain e alguns riscos observados até o momento pelos experimentos disponíveis. Outros elementos que precisam ser superados para a utilização adequada da tecnologia *Blockchain* e seu subproduto mais conhecido, a *criptomoeda* exemplificada aqui exclusivamente pela *Bitcoin* (moedas virtuais).

De acordo com Christensen (2012), é possível explicar o fracasso de grandes organizações a partir da ocorrência de inovações disruptivas em seu mercado de atuação. Os impactos da utilização do *blockchain* são inúmeros e permite a implementação de política de incentivo à produção científica, o reconhecimento do mérito dos autores e suas obras, além de oportunizar o acesso ao financiamento estudantil de maneiras nunca antes possíveis, com base no mérito e na evolução acadêmica do estudante, contribuindo inclusive para o maior reconhecimento da instituição de ensino, pois quanto maior for o engajamento da instituição no desenvolvimento dos estudantes, maiores serão as quantidades de financiamento direcionadas a ela.

Considerações Finais

São muitos aos agentes interessados no avanço da *Blockchain* e seus usos potenciais, contudo concordam que uma das grandes fragilidades é a ausência de governança que possa definir padrões, conferir segurança e credibilidade ao processo como um todo. A comunidade de desenvolvedores, que é a base desse avanço tecnológico, resiste a implantação de governança, pois o excesso pode limitar a liberdade oferecida por um código aberto.

Encontrar o equilíbrio entre controle e liberdade, a medida exata que a governança deve apresentar para garantir a segurança desejada pelo mercado e governos, sem restringir a liberdade criativa dos desenvolvedores é o ponto chave.

Há muito o que se pensar e as oportunidades são imensas. Todavia, outras grandes revoluções tecnológicas que criaram negócios bilionários há poucas décadas já não existem mais. Por exemplo, quem se lembra quando foi a última vez que você foi buscar uma fita *VHS* na *Blockbuster* ou precisou comprar um filme *Kodak* de 24 poses?

Muitas fortunas são criadas e outras são perdidas e o ciclo evolutivo continua. Por isso é preciso estar atento para aproveitar os momentos de construção de riqueza, principalmente quando grandes players decidem investir em algo e divulgam para os pequenos investidores, e aceitar que em algum momento essa onda pode mudar. Enquanto grandes empresas e governos estiverem interessadas em algo o ciclo de prosperidade tenderá a ser crescente.

Referências Bibliográficas

Aumasson, Jean-Phillipe *et al.* *Cryptanalysis of Dynamic SHA* (2). 2009. Disponível em: <<https://eprint.iacr.org/2009/184.pdf>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2022.

Braga, Alexandre. TECNOLOGIA BLOCKCHAIN: Fundamentos, Tecnologias de Segurança e Desenvolvimento de Software 2017. Disponível em: <https://www.cpqd.com.br/wp-content/uploads/2017/09/whitepaper_blockchain_fundamentos_tecnologias_de_seguranca_e_desenvolvimento_de_softwar_FINAL.pdf>. Acesso em: 22 de janeiro de 2022.

Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2003). *Responses to disruptive strategic innovatino*. *MIT Sloan Management Review*, 44 (2), 55-63.

Christensen, C. (2012). *O Dilema da Inovação*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.

Diniz, E. H. (2017). *Emerge uma nova tecnologia disruptiva*. *GV Executivo*, 16 (2), 47-50.

Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de Pesquisa* (4ª ed). São Paulo: Atlas. (2002).

Nakamoto, Satoshi. *Bitcoin: a peer-to-peer electronic cash system*. 2008. Disponível em: <<https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>>. Acesso em: 22 de janeiro de 2022.

Site Intelipost. *Blockchain*. Disponível em: <<https://www.intelipost.com.br/blockchain/>>. Pesquisado em 07 dez 2021.

Slaughter and May (2016). *Blockchain Settlement: Regulation, Innovation and Application*.

Disponível em

<file:///C:/Users/William/Downloads/swift_news_pdf_blockchain_settlement_regulation_paper.pdf>.

Acesso em: 22 de janeiro de 2022.

Ulrich, F (2014). *Bitcoin: A moeda na era Digital*. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises Brasil.

WHITE, L. H. *The market of cryptocurrencies*. Virginia: George Mason University, 2014.

12-26p.



INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA POSSIBILIDADE REAL

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Flávia Adriana Santos Rebello³

Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

Quando se pontua a palavra inovação, logo vem à ideia as organizações que adotam posturas diferentes das que são usualmente praticadas no mercado, a criação de produtos e serviços ou algo referente à tecnologia. Mais do que isso, inovação pode ser conceituada como sendo a introdução de algo novo, recriação de produtos ou processos, mesmo que estejam inseridos em entregas já existentes, consolidadas e amparadas por legislações específicas, a exemplo das organizações públicas. Neste viés, a gestão pública tem sido foco de questionamentos quanto a sua atuação e como ela tem acompanhado as dinâmicas econômica e social do mundo, principalmente as relacionadas com os avanços tecnológicos. Acompanhando a história do Brasil no último século, é possível perceber que os órgãos públicos se tornaram parte de um nicho capaz de promover alterações significativas em seus processos, estimulando a cultura da inovação baseando-se em iniciativas advindas do segmento privado. A partir de revisão bibliográfica, o presente estudo demonstra que, apesar das restrições enfrentadas pela gestão pública nos diversos níveis, é possível inovar e oferecer um melhor serviço aos cidadãos.

Palavras-chave: Inovação. Organizações públicas. Processos.

ABSTRACT

When punctuating the word innovation, organizations that adopt postures different from those usually practiced in the market, the creation of products and services or something related to technology. More than that, innovation can be conceptualized as the introduction of something new, the recreation of products or processes, even if they are included in existing deliveries, consolidated and supported by specific legislation, such as public organizations. In this bias,

¹ 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

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

³ ³ Bacharel em Administração. Pós Graduação (MBA) em Planejamento e Gestão Estratégica (Uninter), Pós Graduação (MBA) em Gestão de Negócios Internacionais (Uninter), Pós Graduação (MBA) em Recursos Humanos (Uninter), Pós Graduação (MBA) em Gestão do Conhecimento (Uninter). Mestranda em Administração pela Must University. e-mail flaviaasrebello@gmail.com

⁴ Graduação em Administração pela UNIFAEEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosilvaferreira@gmail.com

public management has been the focus of questions regarding its performance and how it has accompanied the economic and social dynamics of the world, especially those related to technological advances. Following the history of Brazil in the last century, it is possible to see that public organizations have become part of a niche capable of promoting significant changes in their processes, stimulating a culture of innovation based on initiatives arising from the private corporations. Based on a bibliographical review, the present study demonstrates that, despite the restrictions faced by public management at different levels, it is possible to innovate and offer a better service to citizens.

Keywords: Innovation. Public organizations. Processes.

Introdução

Em um panorama globalizado como é o mundo atual, no qual as redes de contatos são cada vez mais fortalecidas pela aproximação possibilitada pela tecnologia, pelas constantes mudanças sociais, econômicas e nos padrões de vida das populações, o tema inovação é abordado principalmente fazendo referência às empresas privadas, que detêm ferramentas e acesso aos novos modelos de gerenciamento, às tecnologias recém-lançadas e possibilidades de flexibilização de seus processos e produtos, além de dedicarem esforços ao atendimento das demandas cada vez mais ansiosas de seus clientes, mantendo o foco na obtenção de lucro. Fica claro, nesta abordagem, que a sobrevivência das organizações neste novo cenário somente será possível se houver um incremento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, não dedicados exclusivamente à criação de novos produtos, mas também na revisão e melhoramento de seus processos.

As organizações públicas, por sua vez, apesar de precisarem se ater a muitas legislações e às restrições orçamentárias e de pessoal, tem adotado, mesmo que timidamente, algumas posturas inovadoras na prestação de seus serviços. Embora grande parte delas se mostre engessada quanto às significativas mudanças impostas pelo mercado e demonstre certa inflexibilidade de seus recursos humanos, as oscilações políticas, sociais e econômicas têm empurrado o setor público a um novo patamar na cultura de inovação.

Objetiva-se nesta metodologia de revisão da literatura, entender o papel relevante da prática inovadora na gestão das organizações públicas, iniciando com alguns conceitos de inovação, seguido de um histórico desta cultura no Brasil e, posteriormente, exemplificando como a gestão pública vem inserindo novos modelos de processos em suas rotinas.

Cultura de Inovação

Conceito de inovação

Vários autores concebem inovação de forma diferente, mas é inegável que o cerne do conceito se concentra no âmbito de criar coisas novas, recriar processos, buscar novos caminhos. Vinculam a inovação como sendo o ponto de sustentação das vantagens competitivas ou mesmo como elemento fundamental para a compreensão de muitos dos problemas básicos da sociedade (Hage, 1999), diante de um mercado que diariamente oferece um sem-número de novas possibilidades aos clientes/usuários.

Schumpeter (1934) define como inovação o desenvolvimento de produtos e ou serviços inovadores no mercado, que não tenham sido fabricados ou desenvolvidos, representando uma mudança do *status quo*.

Mais recentemente, um dado estudo desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, que culminou na publicação intitulada Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55), apresentou um conceito revisado de inovação entendendo como sendo “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Ampliando a compreensão dos conceitos, tem-se a expressão ‘organização inovadora’ que, conforme Barbieri (2007, p.88), é indicada como aquela que “introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”.

Diante do compilado destas afirmativas, é possível entender que o termo inovação é um processo passível de gerenciamento, que vai além de apenas pesquisar de forma básica ou aplicada, ultrapassando os limites da comercialização de novos produtos, da prestação de novos serviços ou da mera implantação da cultura nas empresas, estando presente no âmago das atividades de gestão, do compartilhamento de ideias e da introjeção de novidades.

Histórico da inovação no Brasil e no setor público

Considerando e admitindo que as práticas inovadoras sempre existiram, mas que não havia uma dedicação real ao estudo e mapeamento das ações, o Brasil começou a entender a necessidade de adotar processos de inovação a partir da abertura econômica nos anos 1990, em

que o mercado brasileiro permitiu a entrada de produtos estrangeiros, deixando claro o seu status aquém das inovações já desenvolvidas nos mercados externos.

A consequência desta enxurrada de produtos e serviços que já se aliavam às novas tecnologias, fez com que muitas indústrias nacionais perdessem espaço para os produtos chineses, americanos, japoneses, entre outros.

Apesar deste choque econômico e social ocorrido com a abertura econômica na década de 1990, somente em 2004 foi criada a Lei nº 10.973 – Lei de Inovação, de 02 de dezembro, regulamentada e colocada em prática pelo Decreto nº 9.283, de 07 de fevereiro de 2018, que se tornou um marco regulatório das parcerias entre entes públicos e privados, definindo o fomento à inovação no país. Vale dizer que a Lei de Inovação foi precedida pela indução de diversas práticas inovadoras, com destaque à Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE, de 2004, da qual faziam parte o Programa Ciência Sem Fronteiras (sob coordenação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes, vinculada ao Ministério da Educação - MEC, e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações – MCTI) e o Programa Nacional de Acesso à Escola Técnica – Pronatec, sob coordenação da Capes – MEC (ENAP, 2017) (Pereira & Kruglianskas, 2005).

Com o estímulo à criação de ambientes que incentivam o estabelecimento de parcerias público-privadas (PPPs) com foco no desenvolvimento de soluções e na ampliação do conhecimento gerado na Academia, tornando-o viável para aplicação nas organizações privadas, a Lei de Inovação trouxe um novo caminho para a sociedade no sentido de promover uma aproximação do que estava sendo pesquisado dentro das Universidades e Institutos de Tecnologia com os reais demandantes destas inovações, ou seja, a sociedade.

Entendendo que a prática inovadora não é algo mágico ou surpreendente, e reconhecendo que se trata de um evento secular, posto a literatura acerca do tema citando o economista Joseph Schumpeter (1934), a necessidade de revisão e reposicionamento do Estado brasileiro no âmbito da inovação se tornou imperiosa.

Os mercados globais cada vez mais dinâmicos impõem às nações um ritmo frenético para adaptação às novas realidades. O Brasil, além destes aspectos mundiais, conta também com oscilações internas, tanto políticas quanto sociais e econômicas, tornando o desenvolvimento da pesquisa e a implantação da cultura de inovação mais desafiadora, principalmente quando se tem foco nos produtos e serviços oferecidos nas esferas federal, estadual e municipal.

Iniciativas de inovação no setor público

Importante destacar algumas iniciativas que demonstram a preocupação e o incentivo dos governos no desenvolvimento de pesquisas, no aprimoramento de práticas que beneficiam os cidadãos usuários dos serviços públicos, dos próprios servidores que atuam nos órgãos e na regulamentação de normativas capazes de sustentar as ações de um Estado com dimensões continentais.

Em sua segunda edição, a PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica (IBGE, 2007), baseada no Manual de Oslo, é realizada a cada dois anos pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e objetiva:

“a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades de inovação tecnológica nas empresas industriais brasileiras, e de indicadores nacionais das atividades de inovação tecnológica nas empresas de serviços de telecomunicações, de informática e de pesquisa e desenvolvimento, compatíveis com as recomendações internacionais em termos conceituais e metodológicos” (IBGE, 2005, p.12)

A partir dos dados apurados pela pesquisa, se tornou possível que diversas empresas e organismos nacionais e internacionais entendam a dinâmica da inovação no Brasil, partindo do pressuposto que os dados estatísticos podem ser um ponto de partida para o aperfeiçoamento de algumas práticas, mostrando que a constante análise quantitativa e qualitativa dos dados oferece arcabouço consistente para outras inovações.

Trazendo para a esfera estadual, é possível encontrar a ‘Lei Mineira de Inovação’, que foi lançada em 17 de janeiro de 2008, e tem como objetivo normatizar a participação das instituições científicas e tecnológicas nos processos de inovação, versando sobre incentivos a pesquisadores, apoio às instituições de ciência e de tecnologia do estado de Minas Gerais e da iniciativa privada, instalação de parques tecnológicos, além de dar suporte à incubação de empresas de base tecnológica (Minas Gerais, 2008).

Voltando à esfera federal, em 2017 a Escola Nacional de Administração Pública – Enap lançou o livro Inovação no Setor Público – teoria, tendências e casos no Brasil, trazendo uma coletânea de capítulos sobre inovação no setor público, resultado de uma cooperação entre o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea e da própria Enap, com estudiosos e servidores de instituições que compõem a Rede InovaGov, além de colaboradores internacionais.

Nesta iniciativa, que representa o reconhecimento da sociedade em relação às ações inovadoras desenvolvidas por diversos órgãos públicos, é possível destacar dois casos de

sucesso: ‘a experiência da Anvisa para fomentar e incorporar a inovação’ e a ‘utilização do *crowdstorming* para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras no Ministério da Educação – MEC’ (ENAP, 2017).

A experiência da Anvisa para fomentar e incorporar inovação

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, foi criada em 26 de janeiro de 1999, por meio da Lei nº 9.782, e tem como atribuição a proteção da saúde da população por meio da regulação de produtos e serviços direta ou indiretamente ligados à saúde das pessoas.

Em 2014, a Anvisa propôs a criação do Programa de Formação Aplicada dos Servidores da Anvisa (PFA), com o objetivo de:

“não apenas informar sobre a inter-relação entre políticas públicas de saúde e desenvolvimento, e a construção de uma perspectiva econômica que viabilizasse a percepção dos impactos regulatórios nos processos produtivos do mercado industrial da saúde, mas, sobretudo, inserir uma mudança de foco nas práticas regulatórias adotadas pela agência, passando de uma perspectiva endógena (insulada) a uma prática interacional” (ENAP, 2017, p.206)

Abordando a prática da imersão, em que servidores realizavam visitas às empresas fabricantes de alimentos, medicamentos, entre outros, além de participarem de ciclos de palestras, as pessoas foram orientadas e estimuladas a criarem propostas de melhorias por meio de projetos de intervenção. Como resultado de um dos grupos de servidores, nasceu a iniciativa da Fábrica de Ideias, que se baseia em:

“um conjunto de estratégias para promover o melhor aproveitamento do capital intelectual na agência, para além dos limites da hierarquia e da departamentalização, compreendidos naquela ocasião como barreiras ao desenvolvimento de ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas identificados durante a etapa de imersão vivenciadas ao longo do programa.” (ENAP, 2017, p.206)

Depois de diagnósticos internos a fim de mensurar o grau de satisfação dos servidores quanto ao incentivo às práticas de inovação e, posteriormente, a formatação e implantação de um projeto piloto, foi possível “identificar as necessidades institucionais e perceber qual o caminho mais promissor para a institucionalização da proposta” (ENAP, 2017).

O programa demonstrou que, além de aproveitar as expertises internas de diversos servidores e da capacidade de utilização de metodologias que auxiliam na resolução de problemas, foi desenvolvido um sentimento de pertencimento entre aqueles que estiveram

envolvidos nas ações, demonstrando que mesmo sob regramentos de Leis e outras normativas, funcionários e órgãos públicos são capazes de promover alterações em suas rotinas e procedimentos a fim de proporcionar melhorias em seus ambientes de trabalho e na qualidade dos serviços oferecidos à população.

A utilização do *crowdstorming* para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras no Ministério da Educação – MEC

A busca por economicidade e racionalização dos gastos é uma constante quando se avalia a gestão em organizações públicas. Diante desta demanda, o Ministério da Educação – MEC criou o projeto Desafio da Sustentabilidade, que concentrou esforços em fomentar novas ideias para a redução dos gastos com energia elétrica e com consumo de água nessas instituições (ENAP, 2017).

Uma das ferramentas utilizadas foi o *crowdstorming*, que em tradução livre pode ser conceituado como tempestade colaborativa de ideias. Tal ferramenta é capaz de promover a interação de uma quantidade significativa de participantes para pontuar e avaliar possíveis soluções a problemas ou demandas específicas. O destaque deste método é o poder de gerar muitas novas ideias utilizando a inteligência coletiva das comunidades on-line (ENAP, 2017).

A metodologia do trabalho do MEC se pautou em quatro fases, a partir da consulta pública (Fase 1) promovida pelo Ministério, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento – SPO, da Secretaria de Educação Superior – SeSu e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – Setec, em parceria com a Universidade Federal de Lavras (UFLA), em que foram identificadas possíveis soluções inovadoras para as problemáticas expostas (ENAP, 2017).

As fases posteriores consistiram na recomendação às instituições federais de ensino quanto à implementação das soluções propostas, seguida de avaliações periódicas dos resultados obtidos e, na quarta fase, o estímulo e acompanhamento da implementação de projetos inovadores de alto impacto, objetivando a efetividade do gasto público (ENAP, 2017).

Como resultado, foram selecionadas diversas ideias a partir das ações de inovação aberta (*crowdstorming*), possibilitando que fosse elencada, por exemplo, a construção de miniusinas fotovoltaicas como uma das principais inovações de alto impacto implementadas pelas instituições federais de ensino, gerando economia efetiva de gastos com energia elétrica (ENAP, 2017).

Considerações Finais

Este texto teve como objetivo inicial demonstrar o conceito de inovação percebido por alguns autores, possibilitando afirmar que é possível criar novos processos e novos produtos mesmo em ambientes já consolidados, a partir do entendimento de que inovar não é simplesmente ser empreendedor abrindo novas empresas, mas ser inovador em todas as atividades.

A partir da história dos movimentos inovadores no Brasil e como eles foram incentivados e aplicados na gestão de organizações públicas, se permite observar o quão incipiente ainda são as iniciativas inovadoras, apesar de o Brasil ter aberto sua economia nos anos 1990.

Percebe-se, desta feita, que a publicação e a regulamentação da Lei de Inovação em 2004 e 2018, respectivamente, foram decisivas para que novas formas de abordagem dos problemas da sociedade fossem criadas, tanto pela iniciativa privada, por meio de empresas e pesquisadores independentes, quanto pelas instituições públicas de ensino, pesquisa, inovação e tecnologia.

Foi possível pontuar exemplos de ações inovadoras realizadas na Agência Nacional de Vigilância Sanitária por meio do Programa de Formação Aplicada dos Servidores da Anvisa, em 2014, e a utilização de *crowdstorming* para impulsionar a prospecção de soluções de inovação no Ministério da Educação – MEC, ambas com resultados satisfatórios, podendo tais iniciativas servirem de piloto para multiplicação em outros órgãos do governo em todas as esferas da administração pública.

Com base nas informações obtidas, tem-se a comprovação de que o serviço público também é um ambiente em que a inovação pode e deve ser incentivada, buscando atingir os objetivos de melhorar o atendimento aos cidadãos, promover o uso racional de recursos e oferecendo serviços de qualidade aos usuários.

Referências Bibliográficas

Barbieri, J.C. (2007). Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas.

Brasil. Casa Civil (1999). Lei nº 9.872. Disponível em

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19782.htm. Acessado em 14 de abril de 2023.

Brasil. Casa Civil (2004). Lei nº 10.973. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acessado em 14 de abril de 2023.

Brasil. Casa Civil (2018). Decreto nº 9.283. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acessado em 14 de abril de 2023.

Hage, J.T. (1999). *Organizational innovation and organizational change. Annual Review of Sociology*, 25(1), 597-622.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005). Disponível em <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/867/1/Pesquisa%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%20tecnologica.PDF>. Acessado em 16 de abril de 2023.

Minas Gerais – Brasil (2008). Lei nº 17.348. Disponível em http://www.fapemig.br/pt/legislacao_detail/223#:~:text=DA%20INOVA%C3%87%C3%83O,c om%20o%20disposto%20nos%20arts. Acessado em 14 de abril de 2023.

OECD. (2005) Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep.

Pereira, J.P.; Kruglianskas, I. (2005). Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. Disponível em <https://www.scielo.br/j/raeel/a/dsjQSfvMtrSkVd9f95WmLLf/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em 14 de abril de 2023.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: na inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Silva, G.H.T.; Buvnich, D.P.R. (2017). Fábrica de ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In Cavalcante, P. (Org). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. (pp.205-214). Brasília: ENAP, Ipea.

Souza, W.V.B.; Bermejo, P.H.de S.; Cavalcante, C.C.M.; Domingos, R.N. (2017). Inovação aberta no setor público: como o Ministério da Educação utilizou o crowdstorming para impulsionar a prospecção de soluções inovadoras. In Cavalcante, P. (Org). Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. (pp.231-240). Brasília: ENAP: Ipea.



ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS E OS SEUS LÍDERES: FONTE DE INSPIRAÇÃO

Clarice Carvalho Silva¹

Carlos Gustavo Lopes da Silva²

Geisse Martins³

Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

Neste trabalho é feita uma revisão de literatura abordando as organizações exponenciais e seus líderes, destacando a combinação de estratégia, inovação e liderança empreendedora, que resultam em rápido crescimento. Os líderes exponenciais são visionários, questionadores e ousados, focados em trazer mudanças e deixar um legado. O conceito de Propósito Transformador Massivo (PTM) é crucial para essas empresas, indo além de metas comerciais tradicionais, orientando-as em direção a impactos sociais e globais. Nesse contexto, a agilidade e a capacidade de adaptação das organizações exponenciais se destacam, permitindo uma resposta eficaz às demandas mutáveis do mercado. Além disso, a mentalidade voltada para a colaboração e o aprendizado contínuo é um traço marcante entre os líderes exponenciais, que reconhecem a importância de equipes diversificadas e multidisciplinares. A busca incessante por soluções inovadoras e disruptivas é uma constante nesse cenário, impulsionada pelo desejo de criar um impacto positivo duradouro. Dessa forma, a convergência entre visão, valores e ação define o cerne das organizações exponenciais, enquanto seus líderes desempenham um papel fundamental na condução dessa jornada rumo a novas fronteiras empresariais. O empreendedorismo tem um papel essencial para o desenvolvimento, impulsionado por indivíduos que buscam aprimorar produtos e inovar constantemente. Empreendedores bem-sucedidos possuem habilidades como liderança, resiliência e visão estratégica, destacando-se por sua capacidade de inspirar e motivar. As organizações exponenciais e os líderes empreendedores estão, portanto, moldando o futuro dos negócios, abraçando mudanças e contribuindo para a sociedade de maneira significativa.

¹ Engenheira Ambiental. Mestranda em Desenvolvimento de negócios e Inovação pela Must University. e-mail: claricemda@gmail.com

²² Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSC). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTACIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTACIO). e-mail: cgsilva33@gmail.com

³³ Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. e-mail: geisse@geisse.com.br

⁴ 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

Palavras-chave: Organizações Exponenciais. Propósito Transformador Massivo. Empreendedores de sucesso.

ABSTRACT

This paper reviews the literature addressing exponential organizations and their leaders, highlighting the combination of strategy, innovation and entrepreneurial leadership, which result in rapid growth. Exponential leaders are visionary, inquisitive and bold, focused on bringing about change and leaving a legacy. The concept of Massive Transformative Purpose (MTP) is crucial for these companies, going beyond traditional commercial goals, orienting them towards social and global impacts. In this context, the agility and adaptability of exponential organizations stand out, allowing an effective response to changing market demands. In addition, a mindset focused on collaboration and continuous learning is a hallmark among exponential leaders, who recognize the importance of diverse and multidisciplinary teams. The relentless search for innovative and disruptive solutions is a constant in this scenario, driven by the desire to create a lasting positive impact. In this way, the convergence between vision, values and action defines the core of exponential organizations, while their leaders play a fundamental role in conducting this journey towards new business frontiers. Entrepreneurship plays an essential role in development, driven by individuals who seek improve products and constantly innovate. Successful entrepreneurs have skills such as leadership, resilience and strategic vision, standing out for their ability to inspire and motivate. Exponential organizations and entrepreneurial leaders are therefore shaping the future of business, embracing change and contributing to society in meaningful ways.

Key-Words: Exponential Organizations. Massive Transformative Purpose. Successful entrepreneurs.

Introdução

As empresas de modelo tradicional estão perdendo espaço no mercado, dando lugar para um novo modelo empresarial: as organizações exponenciais. São empresas novas, com uma forma diferente e revolucionária de fazer negócios, e como resultado, alcançaram um rápido crescimento em um curto período de tempo em comparação com suas congêneres do mesmo setor econômico. Essas empresas combinam pensamento moderno com ação e reúnem os elementos certos para escalar seus mercados cerca de 10 vezes mais rápido que seus concorrentes.

Os empreendedores exponenciais, líderes dessas empresas, são visionários, são questionadores e ousados, querem coisas diferentes, tornam suas ideias realidade. Essa

imagem profissional inclui pessoas dedicadas, incansáveis, motivadas, que gostam genuinamente do que fazem e querem ser reconhecidas e admiradas, deixando um legado que impacta a vida das pessoas. A liderança exponencial é, portanto, considerada a liderança do futuro.

Utilizando como metodologia de pesquisa a revisão de literatura, este trabalho tem como objetivo estudar as empresas exponenciais e seus líderes, bem como a atitude empreendedora que os levou a construir empresas ágeis, habilidosas e inovadoras, e a se manterem como líderes de mercado.

Desenvolvimento

Organização exponencial, do inglês exponential organization (ExO), é aquela organização “cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas” (Ismail et al., 2019, p.19).

Diamandis & Kotler (2018) citam que o mundo global e exponencial é diferente do mundo que nossos cérebros evoluíram para entender, mas é possível acomodar o pensamento inovador. Esses autores propõem oito princípios de inovação baseada em tecnologia: foco no usuário, compartilhamento, encontrar ideias de forma ampla, pensar grande, mas começar pequeno, aprender a falhar, ideias alimentadas por dados e imaginação, negócios construídos em plataformas digitais e uma missão significativa.

De acordo com Ismail et al., (2019), as Organizações Exponenciais têm a capacidade de gerenciar e utilizar informações de grande valor, que são a essência da empresa. Além disso, elas têm acesso a ferramentas e recursos que não são próprios, e são impulsionados pelo uso intensivo de tecnologia.

As organizações tradicionais, embora sejam capazes de crescer e atingir níveis globais, geralmente exigem mais tempo e comprometem mais recursos do que as organizações exponenciais (Weigel, 2017). Isso porque buscam ganhos de escala em seu crescimento e expansão, investindo fortemente em expansão internacional, fusões e aquisições com o objetivo de reduzir custos, aumentar lucros financeiros e dominar a economia. Como resultado, tornam-se organizações com alto número de funcionários, altos custos fixos e uma

grande infraestrutura de instalações e equipamentos, o que reduz muito a flexibilidade, a adaptabilidade e a velocidade da inovação (Ismail et al., 2019).

Ao invés de usar um grande número de colaboradores ou grandes instalações físicas, as organizações exponenciais são construídas sobre tecnologias de informação que desmaterializam o que antes era físico e o transferem para o mundo digital quando necessário.

Propósito Transformador massivo

As organizações exponenciais pensam grande. E por um bom motivo: quando uma empresa pensa pequeno, é menos provável que ela busque uma estratégia de negócios que possa gerar um crescimento rápido. Mesmo que uma empresa de alguma forma consiga alcançar níveis impressionantes de crescimento, a escala de seus negócios rapidamente superará seu modelo de negócios e deixará a empresa perdida e sem rumo.

No livro "Organizações Exponenciadas", de Ismail et al. (2019), é feita uma referência à base necessária para uma organização que deseje se tornar exponencial. É o que se denomina como Propósito Transformador Massivo (PTM), que tem o objetivo de dar sentido à existência da organização e de inspirar e permear todos os trabalhadores.

O PTM explora a neurociência, baseando-se na sigla IDEAS, que significa interfaces, dashboards, experimentação, autonomia e tecnologias sociais, e é gerenciado pelo lado esquerdo do cérebro humano, responsável pela ordem, controle e estabilidade. Além disso, também é utilizada a sigla SCALE, que significa staff sob demanda, comunidade e multidão, algoritmos, ativos alavancados e engajamento, impulsionados pela criatividade, crescimento e incerteza, e gerenciados pelo lado direito do cérebro. A Figura 1 ilustra o que significam as duas siglas do PTM, e a Tabela 1, discorre sobre cada uma delas.

Figura 1. Propósito Transformador Massivo.



Fonte: Ismail et al., 2019, p.50; Orofino, 2019, p.7.

Tabela 1. Tabela 1. Propósito Transformador Massivo

IDEAS	SCALE
<p>Interfaces: Uma interface é o nome dado a uma forma de "comunicação" entre duas partes diferentes que não podem ser conectadas diretamente. Por exemplo, um software ou um sistema operacional pode ser controlado por um ser humano usando um computador.</p>	<p>Staff sob demanda: Empresas em rápido crescimento exigem extrema velocidade e agilidade operacional. Eles precisam de mão de obra externa, pois manter uma equipe fixa tornou-se desnecessário e obsoleto. A Internet pode manter as equipes distantes, aumentando a produtividade e a motivação.</p>
<p>Dashboards: São painéis de dados representados, geralmente, por sistemas de inteligência de negócios ou outros sistemas mais simples que coletam diversos dados e indicadores por meio de gráficos e tabelas. A ferramenta permite que uma grande quantidade de informações seja monitorada simultaneamente e facilmente visualizada em um único ambiente.</p>	<p>Comunidade e multidão: Interações produtivas com as comunidades vizinhas (ou seja, usuários, fornecedores e parceiros). O engajamento ajuda a construir a fidelidade do cliente, promove o crescimento e é uma fonte de validação para ideias e implementação mais rápida.</p>
<p>Experimentação: Experimentação significa fazer um protótipo, mostrá-lo a muitos usuários em potencial, coletar feedback e ajustar o modelo. Arquivar protótipos significa tornar as ideias concretas, aprendendo enquanto as constrói e compartilhando-as com outras pessoas. Mesmo protótipos iniciais e instáveis permitem receber respostas imediatas e aprender a refinar e aprimorar ideias originais. Isso resulta em processos alinhados com externalidades que mudam rapidamente, maximizando a captura de valor.</p>	<p>Algoritmos: As empresas exponenciais usam algoritmos para identificar as necessidades dos clientes e obter informações sobre suas aspirações. Por exemplo, graças ao algoritmo instalado no Google, quando comentamos uma palavra, aparecem em sequência ofertas de produtos e serviços relacionados a esse tema.</p>
<p>Autonomia: Equipes autogerenciadas e multidisciplinares trabalham de forma descentralizada. Isso resulta em</p>	<p>Ativos alavancados: Antigamente, para ser uma grande empresa, era preciso investir muito dinheiro em máquinas,</p>

maior agilidade, maior responsabilidade no contato direto com os clientes, aprendizado e reação mais rápidos e alto moral da equipe.

instalações e equipamentos. ExOs usam ativos disponíveis. Isso pode resultar em ofertas escaláveis, reduzir custos, eliminar a necessidade de gerenciamento de ativos e aumentar a agilidade dos negócios.

Tecnologias sociais:

O ambiente de negócios tradicional se transforma em um ambiente digital, que permite conversas mais rápidas, ciclos de decisão mais rápidos, aprendizado mais rápido e estabilidade da equipe durante o rápido crescimento, além de facilitar a integração do conhecimento nas equipes, estimular o feedback rápido e ampliar a capacidade de atuação da empresa.

Engajamento:

O comportamento colaborativo humano é um comportamento social que busca resultados e influencia as pessoas. Ele pode gerar lealdade, aumentar a criatividade, converter multidões em comunidades, alavancar o marketing, permitir jogos e aprendizado e fornecer aos usuários um ciclo de feedback digital.

Sorteios, concursos, cupons e bônus são ferramentas de engajamento e estão sendo democratizados por meio de ferramentas de gamificação, atraindo cada vez mais o público fiel.

Fonte: Ismail et al., 2019; Orofino, 2019

Perfil dos empreendedores de sucesso

O empreendedorismo é uma questão comportamental. David C. McClelland (1972) estudou a motivação do comprometimento relacionada à necessidade de realização e constatou que os empreendedores têm comportamentos comuns nas empresas que os levam a alcançar resultados positivos e ter sucesso independente do nível de desenvolvimento do país, atividades culturais problemáticas ou acesso ao investimento financeiro ou educação formal e formação (Martins, 2018).

No processo empreendedor, muitas vezes é preciso lidar com a incerteza, por isso, os líderes devem demonstrar habilidades comportamentais para ter sucesso em tempos incertos. A Tabela 2 cita os comportamentos e habilidades necessários para ter sucesso em seu próprio negócio (Silva, 2015).

Tabela 2. Comportamentos e habilidades para ter sucesso em seu negócio.

Persistência	Nem sempre o resultado sairá conforme o planejado, por isso o empreendedor precisa ter perseverança e autoconfiança nessa hora, afinal, ele acumula experiência com os erros.
Coragem	Mesmo em tempos de adversidade, é fundamental tomar a iniciativa de colocar seus planos em prática. Muitas pessoas têm grandes ideias, mas não têm coragem de realizar grandes coisas.
Comunicação e Influência	Um bom empreendedor deve saber se comunicar bem com clientes e funcionários. Uma boa comunicação estabelece as bases para uma grande parceria e aumenta a presença no mercado.

Autoconfiança	Desistir diante das dificuldades não é característica de nenhum empreendedor de sucesso, principalmente nos estágios iniciais do negócio, confiar no sentimento é a essência dos grandes empreendedores.
Liderança	Saber delegar funções, negociar e realizar projetos de forma colaborativa e participativa, inspirando todos os envolvidos e fazendo as ideias florescerem, mas ao mesmo tempo não perdendo o controle da situação, pois o poder de decisão está sempre em suas mãos.
Inteligência estratégica	A inteligência estratégica é uma característica importante da lucratividade corporativa. Planejar e estabelecer metas para um crescimento constante é a base de qualquer desenvolvimento e lucratividade de negócios.
Elasticidade	A capacidade de enfrentar e superar as dificuldades, a capacidade de resistir às pressões e adversidades são as qualidades que o empreendedor deve possuir. A capacidade de resolver e superar problemas promove o crescimento pessoal e profissional saudável.
Capacidade de planejamento	Crescer de acordo com metas estabelecidas e monitorar as informações do negócio constitui a capacidade de planejamento de um empreendedor. O domínio das ferramentas de gestão e dos conceitos básicos garante transparência na trajetória do negócio.
Visão de futuro	O objetivo de todo empreendedor é ter um negócio escalável, capaz de expandir a produção e atingir mais clientes sem aumentar o investimento. Por isso, é imprescindível ter visão de futuro e aprender com os erros cometidos ao longo do caminho.
Aprendizado contínuo	A capacidade de aprender incessantemente a partir de seus erros e recuperar-se após quedas é a única abordagem que assegura uma transformação positiva.

Fonte: (Silva, 2015)

Um empreendedor de sucesso, portanto, é um especialista em gerir e dirigir um negócio ou empresa, além de liderar, orientar e encontrar oportunidades para o crescimento de cada colaborador do negócio (Silva, 2015). O sucesso que as pessoas almejam está, portanto, diretamente relacionado à dedicação e ao entendimento de que times bem liderados e motivados se tornam cada vez mais eficazes em sua busca por posicionamento no mercado.

2.1 Empreendedores de sucesso.

Galloway (2017) mostra que, ao analisar o perfil das empresas que prosperaram nos negócios nos últimos 20 ou 30 anos, quatro grandes empresas de tecnologia da informação criaram mais alegria, conexão, prosperidade e descoberta do que qualquer outra: Apple, Amazon, Facebook e Google. Essas empresas que mudaram (e continuam mudando) a forma como as pessoas vivem. Suas personalidades são descritas a seguir (Silva, 2015):

Steve Jobs: empresário americano, nascido em San Francisco, Califórnia, é o fundador da gigante Apple. Ele criou o iPhone, iPad e iPod, revolucionando as indústrias de computador pessoal, telefone celular e animação. A Apple deve sua rica história em grande parte ao espírito empreendedor de Steve Jobs. Pensar no lugar do cliente talvez tenha sido

uma das características mais importantes da carreira de Jobs, pois ele sempre imaginou como os usuários se beneficiariam quando ele projetasse produtos. Apesar de todas as dificuldades, Jobs sempre trouxe inovações surpreendentes.

Jeff Bezos: é um empresário americano, fundador, presidente e CEO da Amazon, uma importante empresa americana de comércio eletrônico. Como muitos empreendedores de sucesso, ele largou o emprego em uma empresa de Wall Street para começar do nada. Sua carreira tem sido baseada em visão e inovação, sempre com uma perspectiva de longo prazo e foco no cliente. Dessa forma, o empresário americano embarcou em uma promissora trajetória empreendedora.

Mark Zuckerberg: O criador e fundador da mais importante rede social da atualidade, o Facebook, atribui seu sucesso profissional a um fator importante: a dedicação. Perseverou, encarou o trabalho como sua vida, transformou sua empresa em um dos melhores lugares para se trabalhar e construiu uma carreira promissora.

Larry Page: é um empresário americano e fundador do gigante da tecnologia Google. Ele é apaixonado por computadores desde os 6 anos de idade, e aos 12 já sabia que queria abrir sua própria empresa. Contra todas as probabilidades, ele acreditou em seu projeto, que se tornou uma das marcas mais valiosas do mundo — e todos os seus spin-offs, como YouTube, Gmail e Android, também tiveram um sucesso surpreendente. Junto com Sergey Brin, ele alcançou fama global e fez fortuna revolucionando a forma como as pessoas pesquisavam na Internet. O Google deve seu crescimento estratégico à visão empreendedora de fazer aquisições estratégicas de empresas de hardware e software.

Entre os exemplos brasileiros, destacam-se (XP Educação, 2022):

Luiza Helena Trajano: Eleita a Personalidade do Ano pela Câmara de Comércio Brasil-Americana, Luiza é, sem dúvida, uma das figuras mais importantes da atualidade. No entanto, sua história começa na infância. Aos 12 anos, Luiza trocou as férias pelo balcão da loja dos tios, que na época tinha o nome “A Cristaleira”, que depois foi substituído por Magazine Luiza. Devido à sua formação jurídica, atuou em áreas como faturamento e vendas. Essa experiência a levou a um grande avanço quando assumiu a empresa em 1991. À frente do negócio, Luiza fez várias modernizações, incluindo o lançamento de uma loja online. Seu crescimento foi tão rápido que foi listada na bolsa de valores em 2011. Além disso, a empresária lidera um grupo de mulheres composto por profissionais de diversas áreas.

Alexandre Costa: O empresário, fundador da rede Cacau Show, encontrou uma oportunidade acessível ao aceitar fazer ovos de Páscoa para uma empresa. Interessou-se pela área, fez cursos e conheceu o nicho de mercado. Em 2001, ele usou o dinheiro que ganhou para abrir sua primeira loja, que hoje em dia, é a maior rede mundial de chocolates finos. Sua capacidade de identificar oportunidades e seu espírito empreendedor o tornaram um dos empresários mais respeitados do país.

Antônio Luiz Seabra: Como fundador da empresa de cosméticos Natura, ele sabe como conquistar espaço no mercado por meio de formatos inovadores de venda: consultoras na rua, em casa e no escritório. Esse modelo de negócio dá à Natura espaço para explorar o varejo brasileiro. Como resultado, não demorou muito para que os resultados aparecessem. O espírito de inovação sempre esteve presente, principalmente pela preocupação da empresa com o meio ambiente na produção de cosméticos.

Percebe-se da história das personalidades citadas, que o fundamento essencial do empreendedorismo e das organizações é realmente ser capaz de idealizar e desenvolver um produto ou serviço que seja interessante para uma comunidade. Para se obter sucesso no empreendedorismo, é necessário conhecer o mercado e a área em que se deseja trabalhar. É necessário muito esforço para conhecer profundamente as variáveis do mercado e as possibilidades do empreendimento. É necessário estudo e dedicação para conhecer o que fazer e como fazer para depois projetar e produzir um produto ou serviço que satisfaça a real necessidade do mercado.

Considerações Finais

As organizações exponenciais demonstram sua singularidade através da combinação de estratégia, inovação e um perfil empreendedor intensificado.

Em um mundo onde a mudança é constante e o futuro é incerto, o sucesso no empreendedorismo e nas empresas exponenciais não é um destino final, mas uma jornada em constante evolução. É a capacidade de se adaptar, aprender com erros, abraçar a inovação e liderar com autenticidade e visão que definirá os líderes e organizações que se destacarão em meio às complexidades e desafios do século XXI.

O empreendedorismo, portanto, não apenas impulsiona o desenvolvimento econômico,

mas também é um pilar essencial do progresso social de um país. Os empreendedores vivem com a obsessão de criar produtos que encantem os clientes; sonham e acordam com novas ideias, sempre buscando maneiras de melhorar e inovar.

O empreendedor de sucesso é movido por uma busca incessante por realizações. Traça metas claras e significativas para si mesmo, estabelecendo objetivos concretos e prazos definidos. Abraça desafios com uma mentalidade não linear, agindo de forma proativa e enfrentando riscos sem hesitação, mas também com uma avaliação ponderada. A sua perspectiva diferenciada e suas proposições originais o caracterizam, inspirando outros a alcançarem feitos que jamais imaginaram serem possíveis.

Em suma, a capacidade de liderar com um Propósito Transformador Massivo, abraçar riscos calculados e sua capacidade de infundir suas ações com inspiração é o que define esses líderes, que estão moldando e transformando os mercados e a sociedade em níveis profundos e duradouros.

Referências Bibliográficas

Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2018). BOLD: Oportunidades Exponenciais: Um manual prático para transformar os maiores problemas do mundo nas maiores oportunidades de negócio... E Causar Impacto Positivo na Vida de Bilhões. Alta Books.

Disco, C., & Van der Meulen, B. (1998). Getting new technologies together: Studies in making sociotechnical order (Vol. 82). Walter de Gruyter.

Galloway, S. (2017). Os quatro: Apple, Amazon, Facebook e Google. HSM.

Ismail, S., Malone, M. S., & Geest, Y. van. (2019). Organizações Exponenciais: Porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua. Alta Books.

Martins, M. (2018). A Atitude Empreendedora. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=o379shgwFQc&t=387s>

McClelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: Realização e progresso social. Expressão e Cultura.

Orofino, M. A. R. (2019). E-book: Organizações Exponenciais. https://www.channel360.com.br/e-book-organizacoes-exponenciais/e-book_organizacoes_exponenciais__guta_orofino/

Silva, A. F. (2015). 20 Empreendedores de sucesso para se inspirar. Guia Empreendedor. <https://www.guiaempreendedor.com/guia/10-empreendedores-de-sucesso-para-se-inspirar>

Weigel, J. (2017). Liderança exponencial: O que é e porque é decisivo para os negócios. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=CcctUHVOQII>

XP Educação. (2022). 10 empreendedores de sucesso para você se inspirar. XP Educação. <https://blog.xpeducacao.com.br/empreendedores-de-sucesso/>

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

A Importância da Coleta de Dados e Soluções Tecnológicas para Tomada de Decisões e Aumento da Produtividade na Concessionária Estação FIAT – Brasília – Distrito Federal

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Marcelo de Andrade e Silva³
Hugo Silva Ferreira⁴

Resumo

Este *paper* tem por finalidade discutir as soluções tecnológicas que organizações podem escolher para elaborar estratégias de aumento de vendas, bem como apresentar ferramentas e sistemas de planejamento, com seus respectivos conceitos, que fomentem aos gestores tomadas de decisões nos seus negócios. Apresentaremos como estudo de caso uma Concessionária de Veículos, situada na Cidade de Brasília – Distrito Federal – Brasil, que negocia veículos novos da marca FIAT, pertencente a um dos maiores grupos de concessionárias da América Latina – Grupo Saga e como esta, após estruturar seu Sistema de Informações Gerenciais, os seus sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes, sua coleta e dados, a utilização da inteligência empresarial e expertise, análise mercadológica agregando valor e vantagens competitivas utilizou ferramentas tecnológicas para aumentar seu *marketing share* e conseqüentemente o volume de suas vendas. Ressaltamos também a importância do monitoramento das implementações adotadas em todo o processo da gestão e operacionalização para entendermos os motivos do sucesso do aumento de vendas, captação dos clientes e sua retenção.

Palavras-chave: Planejamento Empresarial, Sistemas de Informações Gerenciais, Inteligência Empresarial, Análise Mercadológica, Clientes, Ferramentas Tecnológicas.

Abstract

This paper aims to discuss the technological solutions that organizations can choose to develop strategies to increase sales, as well as to present planning tools and systems, with their respective concepts, that encourage managers to make decisions in their businesses. We will present as a case study a Vehicle Dealership, located in the City of Brasília – Distrito Federal - Brazil, which negotiates

¹Doutorando 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

²Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br

³Bacharel em Turismo pela UNIFACS – Universidade Salvador. Pós-graduação (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Estácio. Aluno do Mestrado em Administração da MUST – Miami University of Science and Technology. E-mail: marcelodeandradeesilva@gmail.com

⁴Graduação em Administração pela UNIFAEEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosilvaferreira@gmail.com

new vehicles of the FIAT brand, belonging to one of the largest groups of dealerships in Latin America - Grupo Saga and like this, after structuring its Management Information System, its customer relationship management systems, its collection and data, the use of business intelligence and expertise, market analysis adding value and competitive advantages used technological tools to increase its marketing share and consequently the volume of its sales. We will also emphasize the importance of monitoring the implementations adopted throughout the management and operationalization process to understand the reasons for the success of the increase in sales, customer acquisition and retention.

Keywords: Business Planning, Management Information Systems, Business Intelligence, Market Analysis, Customers, Technological Tools

Introdução

Este *paper* é de extrema relevância por ter como base uma empresa e a partir dela podermos elucidar diversos aspectos que propiciaram o seu desenvolvimento frente a um mercado extremamente competitivo, sendo recém aberta e após 1 (um) ano ter se tornado a segunda maior concessionária em volume de vendas e *marketing share* dentro do mercado do Distrito Federal e uma das 5 maiores do Brasil.

Demonstraremos quais novos modelos, ferramentas de e-business estão entrando no cenário e como estas podem impactar o volume de vendas e como podemos utilizá-las de forma benéfica nesse segmento do comércio.

Através das análises, este artigo irá investigar e tentar compreender as principais questões que são levadas em consideração, por parte dessas empresas, quando se diz respeito a coleta de dados, tomada de decisões, ferramentas tecnológicas, comércio eletrônico e como o mercado impacta diariamente nessas tomadas de decisões bem como as teorias que ajudarão a compreender melhor esses conceitos e quais as ameaças e oportunidades dentro deste cenário em constante evolução, apontando as novas ferramentas que podem contribuir para o aumento das vendas.

Buscar-se-á apresentar a importância da coleta de dados para o desenvolvimento estratégico das empresas, destacando sua influência na elaboração de relatórios e na tomada de decisões. Mostraremos como os dados são fundamentais para uma melhor gestão e direcionamento, visando um posicionamento competitivo sólido e a manutenção da carteira de clientes, bem como a conquista de novos mercados.

Além disso, iremos demonstrar como a aplicação da tecnologia pode trazer benefícios significativos para a gestão e operacionalização dos negócios. Abordaremos as melhores ferramentas de gestão e vendas, adequadas a cada segmento, e destacamos como a utilização dessas ferramentas pode potencializar os resultados empresariais.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a inteligência empresarial é um dos aspectos mais relevantes abordados neste estudo. Exploraremos como a análise criteriosa dos dados coletados pode proporcionar insights valiosos, permitindo uma compreensão mais profunda do mercado, dos clientes e da concorrência. Essa inteligência empresarial auxilia na identificação de oportunidades, na mitigação de riscos e na definição de estratégias assertivas para o crescimento e o sucesso da organização.

Em suma, como pesquisador, nosso objetivo é evidenciar a importância da coleta de dados, o papel da tecnologia na gestão empresarial e a relevância da inteligência empresarial para o desenvolvimento estratégico das empresas. Ao explorar esses aspectos, buscamos fornecer insights e orientações que contribuam para aprimorar a gestão, impulsionar as vendas e fortalecer a posição competitiva das empresas no mercado.

(BI) Carota (2018, p. 54)

é um conjunto de estratégias para obter, selecionar, analisar e gerenciar informações relevantes para a sua empresa. Embora existam muitos sistemas e tecnologias de inteligência empresarial ... são eficazes e aperfeiçoam a coleta de informações e dados ... está associada à tomada de decisões, ao planejamento estratégico e ao conhecimento do mercado em que o seu negócio está inserido ... e que importante para todas as empresas, independentemente de seu porte e segmento.

Sendo assim entender-se-á que com a utilização da inteligência empresarial é um fator preponderante para as tomadas de decisões, escolhas de ferramentas, direcionamento, estratégias, etc, ou seja, tudo aquilo que se tem como suporte para o desenvolvimento de maneira sustentável da empresa.

Para um melhor entendimento estruturamos esse trabalho em seções, buscando uma cronologia na escrita na qual em um primeiro momento apresentaremos a empresa escolhida como estudo de caso, em seguida discutiremos as vantagens competitivas para a melhor execução das estratégias de negócio. Discutiremos também como a inteligência empresarial pode e deve apoiar nas tomadas de decisões de acordo com os relatórios obtidos a partir dos dados coletados. No quarto momento verificaremos como o marketing e as oportunidades de e-business podem contribuir para aumentar a visibilidade do negócio pela internet e por fim apresentaremos quais as tendências globais que terão um maior impacto nos negócios futuramente e como estas podem impactar positiva ou negativamente para as empresas.

Para o desenvolvimento deste *paper* fizemos uma pesquisa bibliográfica, oriunda dos materiais ofertados pela disciplina, e utilizamos a Concessionária Estação FIAT como estudo de caso, nos quais fizemos com que tivéssemos um maior entendimento acerca do mercado e

ferramentas orientadas para vendas e internet e ajudaram a analisar melhor essas ferramentas e como poderemos utilizá-las de maneira mais assertiva para o fomento das vendas.

GRUPO SAGA – Casa de Amigos

A SAGA - Sociedade Anônima Goiás de Automóveis, foi fundada em 29 de novembro de 1972, por meio da desistência da antiga representante da marca Volkswagen na capital do Estado do Goiás, investiram na abertura da primeira concessionária do Grupo em Goiânia e primeira revendedora Volkswagen na Cidade.

Em 1974, o Sr. Antônio Maia adquiriu cotas partes da empresa, entrando na sociedade e a partir daí o Grupo se expandiu para as praças do Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Rondônia, Ceará e Maranhão, em muitas delas tornando-se líder de vendas.

No seu Planejamento Estratégico tem como Missão: Comercializar produtos e serviços de forma responsável, sustentável e inovadora, com excelência no atendimento e como Visão: Ser líder com desempenho sustentável, atuando de forma ética e fidelizando as pessoas, com soluções inovadoras.

Os Princípios de Gestão do Grupo SAGA, conforme Planejamento Estratégico da Empresa de 2015 são:

- Que a gestão do negócio seja prioridade e todos os colaboradores canalizem sua força de trabalho para o objetivo comum.
- Que os gestores e líderes tenham visão empresarial e trabalhem com o foco no resultado, na manutenção e na perenização da empresa.
- Que as áreas e funções sejam gerenciadas com metas.
- Que os resultados obtidos sejam compartilhados entre o Grupo Saga e as pessoas que nele atuem. (www.gruposaga.com.br)

O Grupo Saga tem um Modelo de Gestão voltado para disseminação do conhecimento, foco no negócio e resultados. O Conhecimento é entendido pelo Grupo como “premissa básica para o desenvolvimento de estratégias e inovações que busquem a sustentabilidade da empresa”, conforme Erica Stabile, Gestora de Gente e Gestão. Diante disso, existem diversos trabalhos que são desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos, dentre a UNISAGA.

No ano de 2015, também foi criada a Escola de Varejo, esta por sua vez, tem por premissa o desenvolvimento de habilidades e competências, através dos treinamentos realizados, para todos

os colaboradores que dentro de suas atividades laborais tenham tratamento direto com o público / cliente visando a busca da qualidade do atendimento e melhoria das negociações realizadas.

A filosofia e política de desenvolvimento e retenção de talentos dentro da empresa é muito clara. Em toda abertura de vaga, sempre é verificada, dentro de todas as lojas da Região, se existe um colaborador com as habilidades necessárias para assumir o novo desafio, sendo assim este passa por um processo interno de seleção composto por entrevista no Departamento de Gente e Gestão, dinâmica de grupo, teste de avaliação composto por perguntas subjetivas e objetivas sobre a área pretendida, avaliação de habilidades e competências e entrevista com o gestor da área. Há política de cargos e salários bem definida e benefícios por produtividade, seja em dinheiro, viagens, prêmios, PPR – Participação de Lucros e Resultados entre outros.

Concessionária Estação Fiat

A Estação Fiat, é uma Concessionária de Veículos que faz parte do Grupo Saga, criada em maio de 2008, tendo como Missão comercializar produtos e serviços de forma responsável, sustentável e inovadora, com excelência no atendimento, e sua Visão em ser líder com desempenho sustentável, atuando de forma ética e fidelizando as pessoas, com soluções inovadoras.

A Empresa busca trabalhar com simplicidade, agilidade, paixão e pró-atividade, compartilhando conhecimentos e proporcionando um ambiente no qual as pessoas se sintam comprometidas, e ajam com autonomia, humildade e responsabilidade, de forma honesta, transparente e respeitosa para com os clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores.

A concessionária possui uma Gestão de forma linear, onde todos os gestores estão disponíveis para atender qualquer colaborador em qualquer momento do dia e buscamos sempre, no desenvolvimento do nosso Plano Operacional Anual, envolver o máximo de colaboradores, por área, na sua elaboração.

As Vantagens Competitivas e Seus Valores Para Os Negócios

Antes de mencionarmos as vantagens competitivas, devemos entender a importância de uma organização possuir um planejamento estratégico muito bem elaborado e as suas respectivas estratégias de negócios baseadas nos objetivos, visão, missão e valores da empresa e que todos os participantes da instituição estejam engajados, motivados e direcionados aos objetivos propostos seja macro ou um projeto específico.

Para Rogers (2011) essas estratégias de negócios são as definições dos objetivos e metas a serem atingidos dentro de um espaço de tempo, quais ações a serem executadas e quais recursos estarão disponíveis para tal, portanto, é um plano construído para se atingir metas e objetivos.

Diante disso percebemos que quando possuímos as estratégias de negócios muito bem elaboradas passamos a possuir vantagens competitivas que segundo Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa consegue criar uma capacidade ou valor superior, que a diferencia das demais, para seus clientes, ou seja, quando uma empresa se posiciona sempre um passo à frente das concorrentes fazendo com que estas tenham uma menor capacidade de ação, contudo se posicionando melhor no mercado.

Salientamos aqui que as vantagens competitivas são temporárias em virtude de que os concorrentes sempre buscam maneiras de se atualizarem frente ao mercado trazendo novas características aos serviços e produtos através da redução de custos em relação aos gastos de fabricação, distribuição de produtos e realização de serviços, análise e estudo de mercados, qualidade de atendimento, foco em metas e resultados, análise dos clientes, incentivos às equipes e desenvolvimento do marketing digital.

Para o desenvolvimento das vantagens competitivas, existem diversas ferramentas de gestão que orientam ao planejamento estratégico para as tomadas de decisões como:

- Análise SWOT: Esta tem como requisito analisar as Forças e Fraquezas internas de uma organização, bem como as Oportunidades e Ameaças Externas.
- 5 Forças de Porter: Tem como intuito analisar as forças competitivas no meio que a empresa está inserida para avaliar sua rentabilidade. Tem como premissa combater as forças competitivas através das identificações das vantagens e inteligência competitiva e as oportunidades
- 3 Estratégias Genéricas de Porter: São estratégias que são direcionadas a certos nichos de mercado com liderança de custos ou diferenciação (Enforque, Diferenciação e Liderança Geral de Custos)
- Análise de Cadeia de Valor: Essa ferramenta tem como premissa criar valor para o consumidor criando vantagem competitiva através de vantagens de custos ou diferenciação de produtos (Atividades Primárias e Atividades de Apoio).

Diante do apresentado, a gestão da Concessionária Estação FIAT, sempre teve como principal concorrente a segunda maior revendedora FIAT do País, por está situada na mesma cidade que é a BALI, que tinha como uma grande vantagem competitiva além dos anos de mercado

a mais (15 anos) o alto índice de qualidade de atendimento e ser a empresa mais lembrada a cidade quando se tratava de veículos, independente da marca, demonstrando sua força. Em contrapartida a Estação FIAT estava sendo lançada no mercado pelo Grupo de Automóveis que mais crescia e que hoje se tornou o Maior Grupo de Automóveis da América Latina.

Foi realizado um Grupo de Trabalho multidisciplinar para o desenvolvimento da Análise SWOT, meses antes da inauguração da concessionária e que foi de fundamental importância para as tomadas de decisões e criações de planos de ações da empresa, bem como definição dos gestores de acordo com as metas e objetivos bem definidos.

A Estação FIAT foi inaugurada com duas ferramentas tecnológicas avançadas à época (2008 / 2009) sendo estas, Televendas e Centro de Benefícios ao Cliente (CBC / F&I). O televendas foi um divisor de águas no mercado automotivo brasileiro, porque ninguém acreditava que pudesse vender carro por telefone e assim a concessionária recebia inúmeras visitas dos concorrentes para entender esse novo modelo de negócio. Já o CBC / F&I era um modelo de rentabilização das vendas dos veículos através dos produtos tangíveis (acessórios) e intangíveis (seguros e financiamento).

O mercado da época propiciava uma média de vendas de 600 carros mês na loja e o televendas iniciou com 8 executivos de vendas e estes vendiam uma média de 100 carros, correspondendo a quase 20% do volume de vendas. Esse televendas, além de ser constituído pelo telemarketing ativo e passivo também utilizava recursos tecnológicos como e-mail e primeiro chat desenvolvido na *home-page* de concessionária no Brasil, e um outro avanço que foi a entrega em domicílio, *test-drive* no local da empresa ou residência do cliente, e todo o processo de venda a distância e personalizado, sendo assim a Concessionária ditou uma nova modalidade de vendas bem como a inserção de novas tecnologias nesse segmento.

Sabemos que atualmente, com o avanço tecnológico, possuímos todo esse processo de atendimento virtual e até mesmo as assinaturas dos documentos, fazendo com que o cliente só venha a empresa pegar o seu veículo, isso se ele não optar pela entrega em sua residência.

Essas ações de vendas fizeram com que a Estação FIAT em menos de 1 ano de mercado se tornasse a potência que é e se posicionando entre as 5 maiores do país e alternando mês a mês entre primeiro e segundo lugar no Distrito Federal.

A Inteligência Empresarial para as Tomadas de Decisões

O Grupo Saga sempre utilizou a Estação Fiat como sua concessionária de *cases* mediante estudos desenvolvidos através de indicadores que a Controladoria desenvolvia e em 2009 foi percebido que apesar do volume de vendas ter aumentado significativamente fazendo com que a meta estipulada quanto ao posicionamento da empresa tanto no DF quanto no Brasil fosse atingida, foi verificado que itens como acessórios e financiamentos ainda estavam com volumes baixos de beneficiamento nas vendas criando assim o CBC / F&I.

Com a criação desse departamento o fluxo do processo de vendas foi alterado na empresa e houve uma grande mudança tanto na gestão desses itens como também na rotina dos executivos de vendas, que alguns criaram barreiras no que diz respeito a aceitabilidade por causa da alteração nas suas rotinas, bem como na retirada de funções que eles acreditavam que iriam perder vendas e conseqüentemente haveria redução salarial, mas não foi o ocorrido.

Antes do CBC / F&I, a recepção atendia o cliente e o direcionava para o executivo de vendas nos quais tinham que fazer a demonstração estática do veículo, realizar o *test drive*, fazer o processo de negociação da venda do carro, venda de acessórios e demais produtos, passar a ficha para aprovação do financiamento, colher a assinatura do cliente em toda documentação e depois fazer os encaminhamentos para o despachante providenciar o emplacamento do carro e para os demais departamentos para instalação dos acessórios e entrega técnica. A sensação que os executivos de vendas tinham era que estavam perdendo o poder de venda.

Com a entrada do novo departamento a recepção atenderia o cliente e encaminharia para o executivo de vendas. Esse por sua vez faria a demonstração do veículo e o *test drive*, buscando assim realizar o encantamento do cliente quanto ao veículo e depois encaminhar o cliente para o CBC / F&I para o fechamento da venda.

Com essa mudança de pessoa de atendimento, o executivo de vendas deixaria claro que estaria encaminhando o cliente para um profissional que verificaria qual banco estaria dando as melhores taxas, conseqüentemente a melhor parcela e a partir dali desfoçava os clientes quanto aos pedidos das cortesias e o executivo de vendas ficava livre para atender mais clientes e ter a possibilidade de realizar mais vendas

Quando o cliente chegava ao CBC / F&I, estes analistas possuíam toda a técnica para fazer essa análise, além de aproveitar o ensejo e inserir no financiamento os valores referentes a acessórios, despachantes e até mesmo seguro do automóvel, fazendo com que o veículo saísse com tudo aquilo que o cliente desejava possuir a mais no veículo bem como toda a segurança possível. Por muitas vezes também já inseriu valores relativos a revisões dos veículos durante o prazo que o cliente tinha como pretensão passar até a troca do carro.

Depois desse atendimento, era realizado o contrato de compra e venda do veículo e o CBC / F&I colhia as assinaturas e dava encaminhamento de toda documentação necessária para as realizações das instalações e contratos de seguros e entrega do veículo.

Com esse novo fluxo e nova mentalidade de vendas, logo no primeiro mês foi percebido que o volume de carros vendidos se manteve, mas o objetivo principal também foi atingido. A balança relativa a venda de acessórios que era mais cortesia se tornou positiva assim como os demais itens e conseqüentemente as comissões dos executivos se tornaram maiores e com isso os analistas passaram a ter mais confiança neles.

Esse novo modelo de atendimento ganhou repercussão nacional e vários Diretores de diversos grupos de concessionárias do Brasil passaram a visitar a Estação Fiat para aprenderem esse novo negócio de rentabilização nas vendas, mas tudo isso só ocorreu mediante o uso da inteligência empresarial.

A inteligência empresarial conforme Sharada (2019) consiste na análise de tendências de novos mercados, características dos comportamentos dos concorrentes e produtos / serviços, desafios a serem encontrados no novo ou previsão do futuro cenário bem como a seleção dessas informações para as melhores tomadas de decisões dentro da empresa. Portanto a utilização de uma Controladoria na empresa foi e vital importância para a apresentação desses índices e análise de resultados para a tomada de decisões.

A controladoria tem como premissa de acordo com Padoveze (2016) coletar dados de relevância de cada departamento da empresa para buscar entendê-los como estão funcionando quanto aos seus objetivos proporcionando que cada gestor tenha uma visão geral do seu negócio e possam a partir desse relatório desenvolverem um planejamento eficaz e eficiente. Partindo desse entendimento, observamos o quanto é eficaz esse relatório mensal, organizado pela controladoria, para a tomada de decisões para o desenvolvimento do negócio.

Considerações

Diante do exposto neste paper, fica evidente que as organizações devem buscar utilizar a inteligência empresarial como uma ferramenta estratégica para identificar pontos fortes e fracos, além de coletar dados e informações por meio da automação. Esses dados devem ser aproveitados de maneira eficiente pelos gestores, visando alcançar metas e objetivos, além de manter a empresa competitiva. Essa abordagem abrange aspectos como a gestão de estoque, qualificação e quantidade adequada de recursos humanos, controle de custos, orçamentos, fiscalidade, economia e análise da concorrência, tudo alinhado com a missão e objetivos da empresa.

Um exemplo prático de sucesso nesse sentido é a concessionária Estação Fiat, que se estabeleceu com um propósito bem definido e com a participação ativa de todos os colaboradores. O planejamento foi conduzido de forma transparente e envolveu os setores estratégico, tático e operacional, garantindo uma sinergia e interação completa entre eles. O objetivo era tornar-se uma das principais concessionárias Fiat do Brasil em rentabilidade e volume de vendas.

Esse engajamento e envolvimento de todos os colaboradores são cruciais para o sucesso da organização, pois cada um contribui ativamente nas análises e compreende perfeitamente seu papel dentro desse contexto. Esse fator é determinante para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos propostos.

Ao longo dos anos, a concessionária Estação Fiat destacou-se como referência no desenvolvimento de novos negócios e modelos operacionais no mercado automotivo nacional. Sua expertise foi reconhecida pela montadora, que a utilizou como referência na criação de novos produtos e serviços, como também influenciou diretamente na operação comercial de diversas concessionárias do Brasil.

Esses exemplos reforçam a importância de utilizar a inteligência empresarial de forma estratégica, envolvendo todos os colaboradores e direcionando-os para o alcance dos objetivos da organização. A análise de dados e a participação ativa de todos são pilares fundamentais para impulsionar o sucesso e a inovação no mercado.

Referências

Carota, José Carlos (2018). *Inteligência Empresarial* (1ª ed.). Rio de Janeiro - RJ: Freitas Bastos Editora.

Grupo Saga – Casa de Amigos (2022). Consultado em 21 mar. 2022. Disponível em <https://www.gruposaga.com.br/sobre>

Padoveze, Clóvis (2016). *Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações* (1 ed.). São Paulo – SP: Cengage Learning Edições.

Porter, Michael E. (2005). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (1ª ed.). São Paulo – SP: Atlas Editora.

Rogers, Steven (2011). *Finanças e Estratégia de Negócios para Empreendedores* (2ª ed.). Porto Alegre – RS: Bookman Editora.

Sharda, Ramesh; Delen, Dursun; Turban, Efrain; Brodbeck, Ângela. *Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio* (4ª ed.). Porto Alegre – RS: Bookman Editora.

Stabile, Erica (2016). As ferramentas do Coach para o Desenvolvimento de Pessoas. In Silva, Marcelo de Andrade e. *A Importância das Ferramentas do Coach para o Desenvolvimento dos Colaboradores da Concessionária Estação Fiat – Brasília – DF* (Artigo do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas). Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil.

REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS, GESTÃO DE SUPRIMENTOS E SUSTENTABILIDADE

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Marcelo Bomfim Guedes³

Hugo Silva Ferreira⁴

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos passou por uma notável evolução em paralelo às revoluções industriais ao longo da história. Cada uma dessas revoluções trouxe avanços tecnológicos que impulsionam mudanças na forma como as empresas operam e gerenciam suas cadeias de suprimentos. Com a terceira revolução industrial, entre as décadas de 1950 e 1970, as preocupações ambientais começaram a surgir, levando a uma maior conscientização sobre os impactos ambientais da cadeia de suprimentos. No entanto, foi com a Quarta Revolução Industrial, iniciada no início dos anos 2000, que a gestão da cadeia de suprimentos assumiu uma abordagem mais sustentável. Neste contexto, observa-se a evolução de gestão da cadeia de suprimentos sustentável, que envolve práticas como eficiência energética, uso sustentável de recursos, gestão de fornecedores sustentáveis, transparência e comunicação. Hoje, a gestão da cadeia de suprimentos sustentável é fundamental para as empresas que desejam alcançar a eficiência operacional, reduzir riscos financeiros, cumprir regulamentações ambientais e atender às expectativas dos consumidores conscientes. Com a constante evolução tecnológica e a crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade, espera-se que a gestão da cadeia de suprimentos sustentável continue avançando, buscando soluções inovadoras e colaborativas para enfrentar os desafios ambientais do futuro. A partir dos conceitos revisitados, este estudo conclui sobre a importância do pensamento sustentável como suporte à sobrevivência das empresas em um ambiente mais consciente em questões socioambientais, políticas e econômicas.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos. Sustentabilidade. Externalidades. Economia ambiental. Falhas de mercado. Competitividade.

¹ 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

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

³ Graduado em Administração de Empresas pela UNIFACS. Especialista em Contabilidade Gerencial com ênfase em Controladoria pela UFBA, em Desenvolvimento Gerencial com ênfase em Recursos Humanos pela UNIJORGE, em Auditoria e Compliance e Finanças com ênfase em Mercado de Capitais pela Descomplica. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. marcelobguedes@gmail.com

⁴ Graduação em Administração pela UNIFAEEL. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosilvaferreira@gmail.com

ABSTRACT

Supply chain management has undergone a remarkable evolution in parallel to the industrial revolutions throughout history. Each of these revolutions brought technological advances that drove changes in the way companies operate and manage their supply chains. With the third industrial revolution, between the 1950s and 1970s, environmental concerns began to emerge, leading to an increased awareness of the environmental impacts of the supply chain. However, it was with the Fourth Industrial Revolution, which began in the early 2000s, that supply chain management took on a more sustainable approach. In this context, the evolution of sustainable supply chain management is observed, which involves practices such as energy efficiency, sustainable use of resources, sustainable supplier management, transparency, and communication. Today, sustainable supply chain management is critical for companies that want to achieve operational efficiency, reduce financial risks, comply with environmental regulations, and meet the expectations of conscientious consumers. With the constant technological evolution and growing awareness of the importance of sustainability, sustainable supply chain management is expected to continue advancing, seeking innovative and collaborative solutions to meet the environmental challenges of the future. From the concepts revisited, this study concludes on the importance of sustainable thinking as a support for the survival of companies in a more conscious environment in socio-environmental, political and economic issues

Key-Words: Supply chain management. Sustainability. Externalities. Environmental economics. Market failures. Competitiveness

Introdução

Quando na Europa do século XVIII, sobretudo na Inglaterra, percebeu-se o alinhamento de condições políticas, sociais e econômicas, em paralelo ao desenvolvimento das primeiras máquinas a vapor, o capitalismo dava seus primeiros passos rumo à consolidação. A Revolução Industrial, como ficou conhecida, permitiu o estabelecimento de indústrias e mudou completamente as relações trabalhistas e de consumo. Pouco mais de duzentos anos depois, o mundo observa uma nova revolução industrial, marcada agora pela fusão de tecnologias físicas, digitais e biológicas marcando o que será conhecido como Indústria 5.0.

Todos os aspectos dessas revoluções provocaram nas organizações a necessidade de adaptação como subterfúgio para sua sobrevivência. Albert Einstein, conhecido teórico alemão, em sua teoria da gravitação, ou teoria da relatividade geral como também é conhecida, explica que uma força gravitacional entre corpos materiais deforma o espaço-tempo e que esta deformação é experimentada por outros corpos, o que, em uma estreita analogia, resume os impactos das revoluções industriais (como força gravitacional) nos modelos de gestão das organizações (demais corpos). Quanto mais observava-se evoluções tecnológicas, mais os

processos produtivos avançavam e mais esforço e adaptações a gestão demandava. Quanto mais as comunicações tornavam-se integradas, mas o mundo se globalizou e mais esforços de logística eram necessários. Quanto mais as fronteiras físicas desapareciam, mais customizações eram empregadas. Acompanhar as revoluções geram custos que passaram de monetários e econômicos a também sociais e ambientais.

O lucro, que podemos definir, de forma rasa, como meta quantitativa das organizações passa a ser acompanhada pela busca da eficiência, meta qualitativa. E buscar eficiência forçou as organizações a desviarem o olhar, que antes era interno em seus próprios processos, para todo o ambiente em que participa. Fornecedores, prestadores de serviço e clientes estão na mira das organizações sob o propósito da eficiência. Outra meta qualitativa a ser perseguida pelas organizações diz respeito à sustentabilidade. Não obstante à perspectiva mundial em torno da preservação do meio ambiente, os consumidores passaram a exigir, cada vez de forma mais incisiva, produtos resultantes de produções sustentáveis. Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) torna-se o principal aliado no atingimento das metas quantitativas e qualitativas das organizações.

Este trabalho, então, utilizar-se-á como base metodológica a revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, com o objetivo de entender como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade frente aos novos desafios de uma consciência social e ambiental compartilhada, abordando algumas questões teóricas sobre eficiência, falhas de mercado, sustentabilidade, economia ambiental entre outros. Nos capítulos a seguir buscaremos apresentar a linha de tempo das revoluções industriais, o surgimento da sustentabilidade como preocupação econômica e social, o desenvolvimento da gestão da cadeia de suprimentos e sua abordagem sustentável.

Evoluções e Involuções das Indústrias

Muito mais que um marco temporal na história, a revolução industrial definiu um sistema econômico e social. O historiador Yuval Harari (2018) define que a revolução industrial em seu âmago se tratava de uma revolução sobre a conversão de energia. Segundo o historiador, os humanos já sabiam utilizar diferentes tipos de energia. Usava-se o fogo para derreter metais, cozinhar, aquecer suas casas; o vento para impulsionar seus navios; a água para mover seus moinhos de pedra, mas não sabiam como converter um tipo de energia em outra. Para

Hobsbawn (2011), a revolução industrial não se limitou à aceleração econômica ou às tecnologias desenvolvidas e sim uma aceleração do crescimento por meio da transformação social e econômica. O fato é que a revolução industrial consolidou o sistema capitalista e o consumismo, marcou a mudança nas relações das atividades produtivas e trabalhistas. Destarte todos os avanços que se pode apontar da Revolução Industrial, seu “novo” modelo de processo produtivo em escala passou a utilizar de forma predatória os recursos naturais. Segundo Samuel Barreto da TNC Brasil, no documentário Aquecimento Global (2021) a partir da revolução industrial e principalmente durante os séculos XX e XXI foram utilizados mais recursos naturais que o poder da natureza de reposição.

A segunda revolução industrial (ou indústria 2.0) dá início a linha de montagem, cujo elemento central é a eletricidade. Neste período, entre 1850 até a 1ª guerra mundial, observou-se a democratização do acesso aos bens de consumo, tendo destaque a indústria automotiva. As relações de trabalho mudam mais uma vez, tornando os empregados especialistas em tarefas altamente repetitivas no, agora, chão de fábrica. Surgia o Fordismo e o Taylorismo, escolas de gestão cujos modelos organizacionais empregados ficavam a produtividade industrial. A gestão da cadeia de suprimentos dava seus primeiros passos. Segundo Womack *et al* (2004) a padronização de medidas das peças por todos os fornecedores, o arqueamento de peças usinadas (também uma medida de padronização) proporcionaram a Ford uma economia de tempo na montagem do automóvel gerando grande vantagem competitiva, porém a grande mudança no modo de produção foi a transição de montagem estacionária para móvel. Além disso, para o fordismo o produto deveria ser de fácil operação e manutenção. Com a produção em pleno funcionamento a logística era a bola da vez.

Na terceira revolução, baseada na eletrônica, a produção ganha o caráter de automação. É a era da robótica, da telecomunicação. Robôs são introduzidos nas linhas de produção, mais uma vez as relações de trabalho são modificadas, menos homens trabalhando, mais robôs, menor tempo e maior eficiência, mais economia, mais lucro. O foco ainda era com a cadeia de valor interno. Fortemente baseada na conectividade, a indústria 4.0 (nossa quarta revolução industrial), tem por característica a convergência digital que impacta os modelos de produções atuais, as organizações industriais e, principalmente, a forma de se pensar a produção. Xavier (2023), aponta que as mudanças ocorrerão fortemente nas automações industriais, com o uso de inteligências artificiais (IA), computação em nuvem e a internet das coisas (IoT) entre outras. A autora chama de indústria inteligente e afirmam que por meio da conectividade entre máquinas e

processos digitais, as indústrias serão capazes de se autogerir. Vivan (2020) observa que as primeiras revoluções levaram cerca de 75 anos entre elas, e que o tempo entre a quarta e quinta revoluções terão uma drástica redução em mais de 80%.

Linha do Tempo das Revoluções Industriais



Fonte: Vivan,2020

Ainda segundo o autor (Vivan,2020) a chegada da quinta revolução industrial (ou Indústria 5.0) marcará uma estrutura empresarial com métodos e processos bem definidos e as decisões serão baseadas em dados. Para o autor a mudança nas relações de trabalho dar-se-ão sobre o comportamento dos profissionais, que serão cada vez mais multitarefas, especialistas em um determinado segmento, porém “generalistas” nas demais áreas e nos avanços tecnológicos. Para Carpes (2020), a quinta revolução industrial oferecerá menos características “industriais” e muito mais características “humanas”. Segundo o autor, pode-se observar, ao longo da linha do tempo das revoluções, o aumento consistente do uso de tecnologias econômicas e diminuição constante das formas de modificações, estruturais, mecânicas etc., associadas à escassez de recursos naturais. Conclui, portanto, sua linha de pensamento afirmando que a “quinta revolução não será Industrial, Informática ou Tecnológica, e sim, Humana” (Carpes,2020, p. 9)

Evolução da Sustentabilidade

É perceptível que as revoluções industriais levaram a humanidade a intervir na natureza. May (2010) ressalta que mesmo com a massiva capacidade de gerar danos ambientais também se gerou muitas situações para contornar as ameaças que estes danos pudessem representar para a sobrevivência. Ainda segundo o autor, para além dos desequilíbrios ambientais provocados, as revoluções industriais abriram caminhos para uma expansão, não observada na história, da escala das atividades humanas. As consequências do uso desregulado de recursos naturais e o intenso uso de máquinas e equipamentos a base de energia não renovável começam a ganhar visibilidade e a tornar-se uma questão importante a ser debatida. A poluição e o efeito estufa ganham cada vez mais destaque nas mídias e tornam-se objetos de estudo de inúmeros pesquisadores por todo o mundo. Na década de 1970 surge o conceito de ecodesenvolvimento, fruto da controvérsia sobre as relações de crescimento econômico e meio ambiente, intensificado pela publicação do relatório do Clube de Roma que propagava que só evitar-se-ia uma catástrofe ambiental sem crescimento econômico (ou crescimento nulo). Em contraposição deste relatório, o ecodesenvolvimento defendia que o crescimento econômico de fato relativiza questões ambientais, mas não os elimina e que o desenvolvimento econômico é necessário, mas insuficiente para a erradicação da pobreza e dos conflitos sociais.

Por se tratar de um conceito normativo sua interpretação gerava divergências que, basicamente, originaram duas correntes principais de interpretação. A primeira delas, segundo May (2010) deu início a chamada Economia Ambiental cujo princípio, em estreito resumo, circundava a ideia de que os recursos naturais não seriam, a longo prazo, um impeditivo ao desenvolvimento econômico, uma vez que a função de produção desenhava-se apenas com os fatores capital e trabalho, sem qualquer menção a utilização dos recursos naturais. Ao longo do tempo, a função de produção passou a considerar, em seu desenho, os recursos naturais, ainda que de forma multiplicativa, que segundo o autor significava “a substitubilidade perfeita entre capital, trabalho e recursos naturais, supondo que os limites impostos pela disponibilidade de recursos naturais poderiam ser indefinidamente superados pelo progresso técnico em substituição ao capital” (May, 2010, p.35). Na literatura essa conceituação ficou conhecida como sustentabilidade fraca.

A segunda corrente de pensamento, a chamada economia ecológica, interpretava o sistema econômico como parte de um ecossistema maior. Para esta linha de pensamento, o progresso tecnológico é parte fundamental para a utilização de recursos naturais em plena eficiência, enxergando o capital e os recursos naturais como complementares. Assim, mesmo

com essa linha interpretativa o dilema sobre a capacidade de reposição dos recursos naturais pela natureza persistia. A longo prazo a sustentabilidade do desenvolvimento econômico só seria viável caso os níveis de consumo se estabilizassem conforme a capacidade de reposição.

Evolução da Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos evoluiu ao longo das diferentes revoluções industriais, acompanhando as mudanças tecnológicas e as crescentes demandas do mercado. Durante a Primeira Revolução Industrial, a gestão de suprimentos era mais simples e as atividades de suprimentos estavam voltadas principalmente para a aquisição de matérias-primas e insumos básicos para a produção. Os sistemas de produção eram predominantemente artesanais e baseados em trabalhadores qualificados. As transações comerciais eram frequentemente realizadas de forma localizada e manual. O surgimento de tecnologias como a energia elétrica e a máquina a vapor possibilitaram o desenvolvimento de indústrias em grande escala e ocorreram avanços significativos na gestão de suprimentos. A produção em massa ganhou destaque, e as atividades de suprimentos expandiram-se para além da aquisição de matérias-primas, incluindo o gerenciamento de estoques e a coordenação de fornecedores. O uso de transportes ferroviários e a implementação de processos padronizados contribuíram para melhorar a logística e a distribuição.

Durante a Terceira Revolução Industrial, também conhecida como a era da automação, houve uma transformação ainda mais expressiva na gestão de suprimentos. A introdução de computadores e automação industrial permitiu uma maior eficiência e controle nas operações de suprimentos. Surgiram sistemas de gerenciamento de inventário, métodos de previsão de demanda mais sofisticados e a adoção de técnicas de controle de qualidade, como a Gestão da Qualidade Total (TQM). A logística também foi aprimorada com o aumento do uso de transportes rodoviários e a implementação de centros de distribuição.

A Quarta Revolução Industrial é caracterizada pela digitalização e integração de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, a Internet das Coisas (IoT) e a automação avançada. Na gestão de suprimentos, essas tecnologias têm impactado significativamente a eficiência e a visibilidade da cadeia de suprimentos. A automação e a robótica estão sendo amplamente utilizadas em armazéns e centros de distribuição. A análise de dados em tempo real e a inteligência artificial estão ajudando na previsão de demanda, na otimização de rotas, na

gestão de estoque e na tomada de decisões mais informadas. Além disso, o comércio eletrônico e as plataformas de *marketplace* estão transformando a forma como as transações comerciais são realizadas.

Evolução do Verde

Com o crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade ambiental e das mudanças climáticas, as empresas têm se esforçado cada vez mais para implementar práticas sustentáveis em suas cadeias de suprimentos. Essa abordagem visa não apenas minimizar o impacto ambiental, mas também obter vantagens competitivas, atender às expectativas dos consumidores conscientes e cumprir regulamentações ambientais, cada vez mais rigorosas.

Mas essa “pressão” pela sustentabilidade não se dá apenas por conta dos novos consumidores exigentes e sócio ambientalmente conscientes. Todas as empresas objetivam a perpetuidade de suas operações e estão em constante atenção às falhas de mercado a que estão sujeitas. Mankiw (2009) define falha de mercado como uma situação em que o próprio mercado fracassa em alocar seus recursos com eficiência. As falhas de mercado, especificamente as externalidades negativas, têm um impacto significativo nas organizações, especialmente quando se trata de sustentabilidade ambiental. As externalidades negativas, segundo Mankiw (2009) surgem quando uma pessoa, ou agente econômico, realiza uma ação que impacta o bem-estar de um terceiro que em nada tem a ver com a ação sem pagar ou receber nenhuma compensação por este impacto.

Ainda segundo o autor, quando esta ação gera um benefício ao terceiro envolvido é chamado de externalidade positiva, em contrário, ou seja, gera um impacto adverso, externalidade negativa. O impacto das externalidades negativas pode ser bastante prejudicial para as organizações de várias maneiras, seja para sua reputação e imagem, ou em sua responsabilidade legal e regulatória, e até mesmo riscos financeiros. Neste sentido, a gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel fundamental na mitigação desses riscos.

A evolução da cadeia de suprimentos para uma abordagem mais sustentável começou a ganhar maior atenção a partir da Terceira Revolução Industrial, ocorrida entre 1950 e 1970. Durante esse período, houve uma maior conscientização sobre as questões ambientais e o impacto das atividades industriais no meio ambiente. O uso de computadores e a automação industrial, permitiram uma visão mais abrangente e uma abordagem mais sistêmica da gestão da

cadeia de suprimentos. Surgiram preocupações sobre a eficiência energética, o uso de recursos naturais e a poluição resultante das operações industriais. No entanto, foi com a Quarta Revolução Industrial, em andamento atualmente, que a abordagem sustentável na cadeia de suprimentos se tornou ainda mais relevante.

Com as tecnologias digitais, como a Internet das Coisas (IoT), a inteligência artificial (IA) e a análise de dados, as empresas passaram a ter maior capacidade de coletar e analisar informações sobre o desempenho ambiental ao longo da cadeia de suprimentos o que possibilitou o surgimento de práticas mais sustentáveis, como a otimização de rotas de transporte para reduzir as emissões de carbono, o uso de materiais eco-friendly na produção, a implementação de tecnologias de energia renovável e a adoção de embalagens sustentáveis.

Sob o aspecto da gestão, as empresas passaram de um olhar no final do processo, para um olhar em todo o processo. As empresas começaram a adotar critérios de seleção de fornecedores que levam em consideração práticas ambientalmente responsáveis, avaliando seus desempenhos ambientais, verificando a conformidade com regulamentações ambientais, e considerando suas políticas e práticas de sustentabilidade. Questões como transparência, rastreabilidade e estímulo para a colaboração entre diferentes partes interessadas, incluindo fornecedores, clientes, organizações não governamentais e governos, ganharam importante papel nesse novo cenário.

Considerações Finais

Nos capítulos anteriores demonstramos como a evolução da indústria ao longo do tempo trouxe consigo diversas questões de, aparentemente, diferentes espectros. Não se observou apenas uma evolução tecnológica e dos modelos de produção, mas também se evoluiu em questões econômicas, ambientais e sociais. Não cabe, em qualquer discussão atual sobre eficiência, desconsiderar o impacto da produção de resíduos, ou de qualquer outra externalidade negativa, por exemplo.

Não se pode precisar um marco para a construção dessa consciência socioambiental. Não estaria equivocado afirmar que entre as décadas de 1950 e 1970 (terceira revolução industrial ou o surgimento do conceito de ecodesenvolvimento ou ainda o relatório do Clube de Roma) que a ideia de sustentabilidade tenha dado seus primeiros passos. Porém, muito além do pensamento romântico que possa aparentar a consciência “sustentável”, há por trás, sempre

esteve e é provável que sempre estará, a poderosa força do mercado, mas é inegável que a gestão sustentável da cadeia de suprimentos seja um importante aliado para o equilíbrio entre o mercado, o meio ambiente e a sociedade.

Ainda assim, e mesmo com todo avanço conquistado, figura no horizonte da gestão da cadeia de suprimentos, uma inquietante preocupação com a integridade das práticas sustentáveis. A emergência de ações vazias, destinadas a projetar uma imagem de compromisso com a sustentabilidade enquanto, na realidade, fálham em gerar impacto tangível, deve ser reconhecida e abordada com seriedade. Essas práticas, muitas vezes denominadas de "greenwashing", minam a confiança dos consumidores, das partes interessadas e do público em geral, além de potencialmente prejudicar a verdadeira causa da sustentabilidade.

A distinção entre ações genuinamente relevantes e estratégias de greenwashing requer uma análise crítica das ações adotadas pelas empresas. A transparência, a rastreabilidade e a mensuração do impacto são elementos essenciais para identificar práticas efetivas. Além disso, a colaboração entre stakeholders e a adoção de padrões de certificação reconhecidos podem ajudar a validar as ações sustentáveis, proporcionando maior confiança na integridade das operações.

Portanto, a preocupação com o futuro da gestão da cadeia de suprimentos deve abranger não apenas a implementação de práticas sustentáveis, mas também a vigilância contra estratégias enganosas. A genuína adesão à sustentabilidade na cadeia de suprimentos é uma obrigação moral e econômica, sendo imperativo adotar ações transparentes, mensuráveis e autênticas. O sucesso a longo prazo da gestão da cadeia de suprimentos sustentável depende da construção de uma base sólida de confiança e integridade.

Referências Bibliográficas

Carpes, A. (2020). A 5ª Revolução (Industrial) e a Volta à Humanidade Como Elemento de Disrupção. *Revista de Direito do Trabalho*. 209, 105-126

Harari, Y. (2018). *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. Porto Alegre, RS: L&PM Editores.

Hobsbawm, E. (2011). *Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo*. Rio de Janeiro, RJ:

Forense.

Mankiw, G. (2009). Introdução à Economia. São Paulo, SP: Cengage Learning.

May, P. (2010). Economia do Meio Ambiente. São Paulo, SP: Elsevier.

Vivan, G. (2020). Linha do Tempo: Revoluções industriais/empresariais. Disponível em 16 de janeiro de 2020, de <https://www.linkedin.com/in/geffersonvivan/> Acessado em 09 de junho de 2023

Xavier, B. (2023). As 4 Revoluções Industriais e Seus Impactos na Indústria. Disponível em 30 de maio de 2023, de <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/4-revolucoes-industriais/> Acessado em 09 de junho de 2023

Womack, J.; Jones, D.; Roos, D.; Carpenter, D. (2004). A Máquina que Mudou o Mundo. Rio de Janeiro, RJ: Campus

Medialand. (2021). Aquecimento Global [vídeo]. Disponível em Amazon Prime Vídeo.

A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO FERRAMENTA PARA VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Aramis de Queiroz Silva¹
Carlos Gustavo Lopes da Silva²
Geisse Martins³

RESUMO

A gestão eficaz da cadeia de suprimentos envolve a coordenação de organizações inter-relacionadas, desde fornecedores até o consumidor final, visando satisfazer as necessidades dos clientes e gerar lucro. Este trabalho teve como objetivo definir os principais conceitos e fundamentos da gestão da cadeia de suprimentos e sua relevância como uma ferramenta de expertise para obtenção de vantagem competitiva nas organizações. O método de pesquisa adotado para fundamentar o desenvolvimento acerca do questionamento proposto foi embasado em pesquisa bibliográfica. Após pesquisar a literatura acerca da contribuição da gestão da cadeia de suprimentos para promover uma gestão eficiente e vantagem competitiva nas organizações, observou-se que as organizações que implementam gestão da cadeia de suprimentos em sua estrutura organizacional em curto espaço de tempo por meio do aprimoramento dos processos, eliminação das duplicidades de ações e responsabilidades reduzem potencialmente os custos operacionais e melhoria nos níveis dos produtos e serviços ofertados obtém benefícios não detectados na estrutura generalistas e convencionais, além dos impactos diretos sobre o volume de receitas e a lucratividade. A tecnologia da informação, potencializada pela Indústria 4.0, otimiza a gestão da cadeia de suprimentos. A gestão sustentável também se destaca, contribuindo para a preservação dos recursos naturais, atraindo fornecedores e consumidores preocupados com o meio ambiente, além de melhorar a eficiência e qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos. Tecnologia. Indústria 4.0. Sustentabilidade. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Effective supply chain management involves the coordination of interconnected organizations, from suppliers to end consumers, with the aim of satisfying customer needs and generating profit. This study aimed to define the key concepts and foundations of supply chain management and its

¹ Bacharel em Contabilidade, especialista em Gestão de Contas Pública, Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: aramis.queiroz01@gmail.com

² 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

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

relevance as an expertise tool for achieving competitive advantage in organizations. The research method adopted to support the development of the proposed question was based on a literature review. After exploring the literature on the contribution of supply chain management to efficient management and competitive advantage in organizations, it was observed that organizations that implement supply chain management in their organizational structure in a short period of time, through process improvement and elimination of duplications in actions and responsibilities, can potentially reduce operational costs and improve the levels of products and services offered, obtaining benefits that are not detected in conventional and generalized structures, in addition to direct impacts on revenue volume and profitability. Information technology, powered by Industry 4.0, optimizes supply chain management. Sustainable management also stands out, contributing to the preservation of natural resources, attracting environmentally conscious suppliers and consumers, as well as enhancing efficiency and quality.

Key-Words: Supply Chain Management. Technology. Industry 4.0. Sustainability. Competitive Advantage.

Introdução

Gupta & Starr (2014) definem a cadeia de suprimentos como um sistema interligado, em que várias organizações colaboram e cooperam para atender às necessidades dos clientes. Essas organizações podem ser independentes ou fazer parte de um sistema organizacional maior. Doms (2021) enfatiza que a gestão da cadeia visa a redução de custos, assegurando a disponibilidade de produtos e serviços com qualidade e quantidade esperadas. Isso impacta diretamente nos custos de produção, na expansão da participação de mercado, na busca por vantagem competitiva e, conseqüentemente, no aumento dos ganhos e da lucratividade.

No entanto, muitas organizações enfrentam desafios na implantação da gestão da cadeia de suprimentos, o que inviabiliza a coordenação. Incentivos desalinhados, falta de compartilhamento de informações, ineficiências operacionais, modelos de relacionamento e falta de confiança são alguns dos obstáculos, conforme apontado por Chopra & Meindl (2011).

No contexto econômico atual, dinâmico e altamente competitivo, as organizações enfrentam desafios significativos para sua continuidade e busca por vantagem competitiva. A gestão eficaz da cadeia de suprimentos pode ser uma ferramenta estratégica para as organizações, permitindo-lhes atingir vantagem competitiva sustentável. Este artigo busca responder à seguinte pergunta: Como a gestão da cadeia de suprimentos pode ser efetivamente utilizada como uma ferramenta estratégica de expertise para obter vantagem competitiva nas organizações? Dessa forma, este estudo tem como objetivo definir os principais conceitos e fundamentos da gestão da cadeia de suprimentos e sua relevância como ferramenta de expertise

para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

No desenvolvimento desta pesquisa, será embasado em pesquisa bibliográfica, ancorada em publicações relevantes de autores experientes na área. Permitindo explorar perspectivas de autores experientes na área, contribuindo para uma fundamentação sólida do questionamento proposto. Beuren (2009) ressalta a natureza teórica da pesquisa bibliográfica, destacando-a como uma parte essencial do processo, uma vez que é por meio dela que adquirimos um conhecimento aprofundado sobre o tema em análise.

O presente artigo está estruturado em três capítulos, no Capítulo 2, exploram aspectos fundamentais da gestão da cadeia de suprimentos. No Capítulo 3, focamos na relação entre tecnologia e cadeia de suprimentos, destacando o papel crucial da informação, a integração proporcionada pela tecnologia da informação, incluindo avanços como a Indústria 4.0. Por fim, no Capítulo 4, serão apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições do estudo.

Gestão da cadeia de suprimentos

Doms (2021) define a gestão da cadeia de suprimentos como um conjunto de organizações inter-relacionadas que formam uma unidade competitiva e coordenada, englobando todos os estágios envolvidos no atendimento ao pedido do cliente, desde os fornecedores iniciais até o consumidor final do produto, agregando valor para todas as partes envolvidas. A gestão da cadeia de suprimentos se concentra na coordenação dos fluxos de produção e nas organizações relacionadas, com o objetivo de maximizar as vantagens competitivas e aumentar o lucro dos envolvidos. Em um cenário econômico competitivo e inovador, a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos é cada vez mais vital para enfrentar as adversidades do ambiente de negócios.

Chopra & Meindl (2011) ressalta que a cadeia de suprimentos é dinâmica e envolve fluxos constantes em duas direções: de informações, de produtos e dos fundos entre diferentes estágios, todos conectados. Além disso, há a interligação de todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na recepção e realização do pedido de um cliente: fabricantes, fornecedores, transportadoras, armazéns, varejistas e o próprio cliente. A principal finalidade é a satisfação das necessidades dos clientes e a geração de lucros.

Gupta & Starr (2014) conceituam a cadeia de suprimentos como um sistema interligado de várias organizações que colaboram e cooperam para satisfazer as necessidades dos clientes. Essas organizações podem ser independentes ou fazer parte de um sistema organizacional maior. Questões envolvendo competição, conflito, colaboração e coordenação surgirão em todos os estágios de uma cadeia de suprimento. Portanto, a cadeia de suprimento transcende a mera necessidade de redução de custos e movimentação de informações, produtos e fundos.

Entretanto, muitas organizações enfrentam dificuldades para a implantação da gestão da cadeia de suprimentos. Chopra & Meindl (2011) apontam que incentivos desalinhados resultam em diferentes estágios otimizando objetivos locais, em detrimento dos lucros totais da cadeia. Além disso, a falta de compartilhamento de informações, ineficiências operacionais, incentivos da equipe de vendas, esquemas de relacionamento e a falta de confiança inviabilizam a coordenação. Nesse sentido, Doms (2021) define que os altos custos e o tempo para implantação, juntamente com fatores como competências, habilidades e comprometimento da equipe, são as principais dificuldades.

Mendes (2023) aponta que organizações e gestores em todo o mundo têm buscado conhecimentos sobre a gestão da cadeia de suprimentos. As organizações que implementam a gestão da cadeia de suprimentos em sua estrutura organizacional em curto espaço de tempo obtêm benefícios não detectados em estruturas generalistas e convencionais. Por meio do aprimoramento dos processos e eliminação das duplicidades de ações e responsabilidades, é possível reduzir potencialmente os custos operacionais e melhorar os níveis dos produtos e serviços ofertados, gerando impactos diretos sobre o volume das receitas e a lucratividade.

Tecnologia e sustentabilidade na cadeia de suprimentos

Doms (2021) enfatiza que a informação é fundamental para otimizar a gestão da cadeia de suprimentos, fornecendo um conhecimento global essencial para a tomada de decisões eficazes. A tecnologia da informação contribui para a integração, interligação e coordenação da cadeia de suprimentos. Além disso, oferece ferramentas para capturar, reunir e analisar dados, transformando-os em informações que subsidiam a gestão, objetivando as melhores decisões para a cadeia de suprimentos. Portanto, o avanço tecnológico tem contribuído para maior agilidade, confiança e segurança nas informações.

Para Chopra & Meindl (2011), a utilização de um sistema de tecnologia da informação

para capturar e analisar informações proporciona impactos significativos no desempenho da organização. No entanto, para que as informações sejam úteis para a tomada de decisão, é necessário que possuam as seguintes características: precisão, representando adequadamente o que se propõem; acessibilidade oportuna, com informações atualizadas e facilmente acessíveis; relevância, selecionando dados significativos para a tomada de decisão; compartilhamento, fundamental para uma cadeia de suprimentos eficaz, que todos os envolvidos compartilhem uma visão comum das informações para a tomada de decisão.

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos possibilitaram a criação de uma ampla rede de troca de dados na Indústria 4.0, que constitui uma rede global em que as empresas se comunicam, gerenciam e controlam de maneira robusta e eficaz, gerando redução de custos e melhor qualidade de serviços, conforme observado por Doms (2021). Nesse contexto, Santana, Assumpção & Oliveira (2019) destacam que a Indústria 4.0 se aplica à cadeia de valor organizacional, introduzindo tecnologias, sistemas e processos que influenciam todo o sistema de negócios, transformando a forma como os produtos são projetados, produzidos e entregues. Algumas tecnologias equivalentes à Indústria 4.0 incluem ferramentas wireless, dispositivos inteligentes, RFID, GPS, computação em nuvem, Big Data e Internet das Coisas (IoT).

Além disso, Doms (2021) observa que uma preocupação significativa da sociedade contemporânea são as questões ambientais, emergindo uma sociedade motivada a contribuir para a preservação dos recursos naturais. Nesse contexto, a gestão sustentável surge como uma maneira de contribuir para a preservação do meio ambiente, por meio do uso eficiente e consciente dos recursos naturais, proporcionando benefícios financeiros e competitivos, seja pela captação de fornecedores e consumidores preocupados com fatores ambientais, ou por uma reestruturação inteligente de suas ações no método de produção. Mendes (2023) destaca que as questões de sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimentos são elementos essenciais para a sobrevivência e constituem um diferencial competitivo.

Considerações Finais

O objetivo principal deste artigo foi definir os principais conceitos e fundamentos da gestão da cadeia de suprimentos e sua relevância como uma ferramenta de expertise para obtenção de vantagem competitiva nas organizações. Após pesquisar a literatura acerca da

contribuição da gestão da cadeia de suprimentos para promover uma gestão eficiente e vantagem competitiva nas organizações, observou-se que a gestão da cadeia de suprimento consiste em um sistema de várias organizações interligadas que colaboram e cooperam entre si visando satisfazer as necessidades dos clientes, maximizar as vantagens competitivas e o aumento dos lucros.

As organizações que implementam gestão da cadeia de suprimento em sua estrutura organizacional em curto espaço de tempo por meio do aprimoramento dos processos, eliminação das duplicidades de ações e responsabilidades reduzem potencialmente os custos operacionais e melhoria nos níveis dos produtos e serviços ofertados obtém benefícios não detectados na estrutura generalistas e convencionais, além dos impactos diretos sobre o volume de receitas e a lucratividade.

Além do mais, a informação é fundamental para que a gestão da cadeia de suprimento seja otimizada, subsidiando o processo de tomada de decisão e, por conseguinte, a boa gestão. A tecnologia da informação contribui para que a cadeia de suprimento funcione de forma integrada, interligada e coordenada. Assim, o avanço das tecnologias tem contribuído para mais agilidade, confiança e segurança nas informações.

Outro fator relevante para a gestão são as questões ambientais, fatores de sustentabilidade ambiental são uma preocupação da sociedade contemporânea que representará benefícios financeiros e um diferencial competitivo, seja pela captação de fornecedores e consumidores preocupados com fatores ambientais ou por um processamento inteligente de suas ações aplicadas no método de produção.

Entretanto, muitas organizações enfrentam dificuldades para implantação da gestão da cadeia de suprimento eficiente em decorrência do alto custo e tempo para implantação, falta de compartilhamento de informações, incentivos e interesses desalinhados, ineficiências operacionais, esquemas de relacionamentos e falta de confiança, entre outros, fatores que inviabilizam e/ou dificultam a gestão eficientes da cadeia de suprimentos.

Referências Bibliográficas

Beuren, I. M. et al. (2009). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chopra, S., & Meindl, P. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia*,

planejamento e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Doms, D. (2021). *Gestão da cadeia de suprimentos*. Flórida: Must University.

Gupta, S., & Starr, M. (2014). *Production and Operations Management Systems*. USA: CRC Press.

Mendes, P. R. (2023). *Supply chain: uma visão técnica e estratégica*. São Paulo: Blucher.

Santana, H. L., Assumpção, M. R. P., & Oliveira, M. C. (2019). Uma perspectiva colaborativa da cadeia de suprimentos para apoiar a indústria 4.0. *Revista Produção Online*, 19(2), 694-721. Recuperado em 26 de maio, 2023 de <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/3460/1795>>.

A IMPORTÂNCIA DE UMA MENTALIDADE DE CRESCIMENTO PARA UMA VIDA MAIS FELIZ E PARA O ALCANCE DE OBJETIVOS

Bárbara Damasio dos Reis¹
Carlos Gustavo Lopes da Silva²
Geisse Martins³

RESUMO

Sabe-se que as pessoas, no geral, almejam felicidade e prosperidade em suas vidas, todavia é importante ressaltar a existência de uma linha tênue entre esses desejos e tais concretudes. O desenvolvimento de uma mentalidade de sucesso, e por consequência, as atitudes que caminham nessa mesma direção são fatores preponderantes para o atingimento dos resultados. Diante disso, o presente estudo busca analisar as características da mentalidade humana, procura compreender as diferenças existentes entre a mentalidade fixa e a mentalidade de crescimento, também pretende identificar estratégias que possam potencializar o desenvolvimento de uma mentalidade mais promissora e de sucesso. Por fim, o trabalho propõe explicar os benefícios que poderão ser gerados a partir dessa transformação. Para isso, o artigo baseia-se em referências bibliográficas de livros e artigos científicos nos quais corroboram para a riqueza dos pontos de vista deste material, uma vez que o assunto em questão é abrangente e possibilita diversas vertentes a serem exploradas.

Palavras-chave: Felicidade. Mentalidade. Atitudes. Resultados. Sucesso. Transformação.

ABSTRACT

It's known that people, in general, crave happiness and protection in their lives, however it is important to emphasize the existence of a fine line between these desires and such concreteness. The development of a successful mentality, and consequently, the attitudes that move in the same direction are preponderant factors for the achievement of results. In view of this, the present study seeks to analyze the characteristics of the human mentality, seek to understand the differences between fixed maternity and growth maternity, also intends to identify strategies that can enhance the development of a more promising and successful mentality. Finally, the work proposes to explain the benefits that can be generated from this transformation. For this, the article is based on bibliographical references of

¹ Graduada em Administração de Empresas; Pós-graduada em Recursos Humanos; Pós-graduada em Direito Público; Pós-graduada em Lei Geral de Proteção de Dados; Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: barbaradamasio@outlook.com

² 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

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

books and scientific articles in which they corroborate the richness of the points of view of this material, since the subject in question is comprehensive and allows several aspects to be explored.

Key-Words: Happiness. Mentality. Attitudes. Results. Success. Transformation.

Introdução

O tema central deste artigo envolve compreender a importância de desenvolver uma mentalidade de crescimento para uma vida mais feliz e para o alcance de objetivos. Nesse sentido, o ponto de partida deste trabalho realiza-se por meio de referências bibliográficas em livros, artigos e revistas, nas quais permitiram a construção de diferentes linhas de pensamentos, além de proporcionar maior clareza e aprofundamento do assunto. Este estudo pontua autores renomados no campo do *Mindset* e da Inteligência Emocional, como por exemplo, a escritora Carol Dweck.

O artigo tem como proposta analisar as lacunas envolvendo os seguintes questionamentos: Como identificar e mapear as características da mentalidade humana? Qual a distinção de uma mentalidade fixa e uma mentalidade de crescimento? Como desenvolver estratégias para potencializar o desenvolvimento dessa mentalidade mais promissora e de sucesso? Quais os benefícios que poderão ser gerados a partir dessa transformação?

Com o intuito de responder a essas questões torna-se necessário entender a relevância da felicidade (presente por diversos aspectos e intensidades em cada indivíduo), as crenças limitantes, a importância da criação do senso de merecimento, o surgimento da fé, o esforço, além das técnicas que auxiliam o desenvolvimento de uma mentalidade campeã. Em paralelo, o estudo procura apresentar exemplos que na prática dão coerência e fundamento às partes conceituais em questão.

Estado de felicidade X Crenças limitantes

Uma vida mais feliz e próspera é construída a partir de uma mentalidade e de uma decisão. O conceito de felicidade está atrelado a um estado emocional que proporciona bem-estar e satisfação. Contudo, inevitavelmente, esse momento agradável de contentamento sofre oscilações ao longo da vida. Para Léa Meilman (2015, p. 77) “A felicidade é um bem supremo procurado por todos os homens. A felicidade é atingida quando o homem se liberta dos males terrestres, mas não pode ser contínua. Por isso, é preciso ser virtuoso e respeitar os valores morais”.

É relevante pontuar que certas emoções, como a felicidade e o sentimento de merecimento,

exigem ações intencionais e deliberadas que caminham na mesma direção a esses propósitos. No âmbito corporativo, por exemplo, um indivíduo feliz é capaz de influenciar positivamente uma equipe, alcançar metas e resultados, e assim, atingir a autorrealização. Nesse contexto, de acordo com Abraham Maslow apud Chiavenato (2007), a autorrealização é desenvolvida plenamente por meio das habilidades de cada indivíduo e em razão da realização de seu potencial.

Na direção contrária ao progresso, é relevante destacar as crenças limitantes, uma vez que elas podem ser a causa restritiva da maneira de pensar e da cognição. Desse modo, são capazes de impedir o avanço e o desenvolvimento contínuo de uma mentalidade de crescimento. Nesse sentido, certos pontos de vistas e pensamentos, muitas das vezes, são oriundos de tradições da sociedade e estão internalizados no inconsciente humano, sendo seu respectivo processo de reconstrução considerado demorado e que exigem esforços. Ademais, podem-se notar crenças limitantes, nos mais variados exemplos, como: o receio de falar em público; o medo de ser julgado; a crença de achar-se incapaz de aprender uma nova língua, de juntar dinheiro, de aprender um novo instrumento musical.

Mentalidade fixa X Mentalidade de crescimento

O modo como você pensa determina e impacta seus hábitos e resultados. Nesse contexto, é importante entender, primeiramente, como um indivíduo de mentalidade fixa se comporta e o porquê age de forma restrita. Pessoas com mindset fixa, possivelmente, são avessas às mudanças, e limitadas a um campo de visão ou mesmo alinhadas somente aos conceitos impostos pela sociedade. No geral, essas pessoas fogem de desafios e são adeptas ao mínimo esforço, pois entendem que não são capazes para exercer algo ou enfrentar determinadas demandas ou adversidades.

De acordo com Alves, I. R. (2021, p. 389):

As nossas emoções constantemente nos impulsionam em direção a essa zona de conforto, aquele que não precisa dispor de muito raciocínio, é automático, porém, se você deseja melhorar o seu desempenho, é um pré-requisito absoluto sair dela regularmente. O seu repertório de emoções positivas irá crescer se você simplesmente ousar dar um salto e comprometer-se de fato. Para tanto e para transformar esse tipo de comportamento em hábito, será preciso fazer-se as perguntas certas. Dessa forma, pode-se aferir que pessoas com Mindset fixo se esforçam pelo sucesso, mas evitam o fracasso a todo custo, para que sua imagem de indivíduo exemplar evitando tarefas que possam vir a mostrá-las como indivíduos fracassados e com pouca habilidade.

Por outro lado, uma pessoa com mentalidade de crescimento é voltada para o aprendizado

contínuo, e entende que ela é capaz de atingir metas e resultados, se houve esforço e dedicação. A recompensa do mindset de crescimento é o progresso, aperfeiçoamento em prol de objetivos claros. Outro aspecto importante a ser notado, é a presença da autoestima e confiança em si mesmo, as quais refletem bons relacionamentos interpessoais, saúde emocional equilibrada e propósitos bem definidos.

Segundo Carol Dweck (2017, p. 14) “a opinião que você adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida”. Nessa perspectiva, entender que os resultados almejados são conseguidos por meio do esforço e dedicação, a plenitude da confiança em si mesmo, o modo de agir intencional na busca por se tornar aquilo que deseja são fatores cruciais para o sucesso e alcance de objetivos. Com isso, existem técnicas que auxiliam na construção de uma mentalidade campeã, como exemplos, a realização de técnicas de programação neurolinguísticas, a aplicação da lei da atração e a adoção da inteligência emocional no âmbito pessoal e profissional.

No tocante ao exposto, percebe-se que a mentalidade de crescimento é essencial para uma equipe de trabalho, uma vez que ela é capaz de alinhar desejos e resultados e permite caminhar em direção ao aumento da *performance* organizacional. Ademais, provoca uma reflexão na busca pela melhoria contínua e pela aprendizagem. Já uma mentalidade fixa, gera menos conexões cerebrais e provoca maior propensão ao desânimo, às frustrações, e por consequência, desencoraja o indivíduo para alcance de uma vida feliz e com objetivos fortalecidos.

Merecimento X Fé X Esforço

O senso de merecimento exerce papel essencial para o equilíbrio e o convívio humano. Esse sentimento potencializa aspectos importantes como a assertividade e a resiliência. Para Carneiro, C. (2018), a crença ao mérito é um dos recursos mais incríveis para a positividade e para sentir-se seguro, tendo em vista que a mente humana equilibrada tem o raciocínio que para vencer é necessário merecer.

Outro aspecto a considerar é que o excesso e a falta do senso de merecimento são capazes de provocar distúrbios mentais e desordem social. Por exemplo, quando um indivíduo apresenta o extremo de forma exacerbada e além do limite, pode ocasionar soberba, extrapolação na comunicação e nas atitudes, além de usufruir da sensação de que merece mais que outra pessoa. Por consequência disso, tem certa propensão a infringir as leis, as normas e as condutas, além da

tendência em humilhar ou desrespeitar o próximo, sem ter a percepção da consciência. Por outro lado, a ausência do senso de merecimento estimula uma vida frustrada e limitada, além de ter a propensão de aceitar injustiças, pois o indivíduo se sente menos merecedor que o outro.

Num outro viés, é notório destacar que, quando um indivíduo apresenta excessos ou faltas do sentimento de sentir-se digno, capaz e merecedor, pode provocar ansiedade, raiva, frustração e depressão. É preciso exercer o controle do senso de merecimento, buscar acreditar em si mesmo e ter objetivos claros para uma vida mais feliz e de sucesso. De acordo com Joel Jota (2020), para a criação de uma “trilha de sucesso” na vida, é imprescindível estabelecer métodos que encurtam caminhos e reabasteça os hormônios da felicidade, tais como, a fé, o descobrimento do seu ponto de chegada e a criação de bons hábitos para o corpo e a mente.

Diante do exposto, é importante ressaltar que a sensação de merecimento, a fé inabalável e o esforço em direção ao propósito devem ser colocados em prática. O grande desafio é enfrentar e entender o quão valioso é passar pelo processo de mudança de hábitos e comportamentos na busca pela felicidade e pelo desenvolvimento, e com isso, aproximando ainda mais o alcance de sonhos e objetivos.

Considerações Finais

Como se vê, o estudo apresenta a importância de uma mentalidade de sucesso para o alcance dos objetivos. Nessa ótica, a partir da noção do conceito de felicidade, o estudo mostrou a relevância desse estado emocional na consecução de resultados. O ser humano tem a tendência natural ao mínimo esforço e a adaptação à zona de conforto. Por isso, o trabalho retratou a necessidade do indivíduo em desenvolver bons hábitos emocionais e comportamentais para o alcance de projetos e ideais.

O aprendizado contínuo é um meio estratégico para o indivíduo manter-se mais forte emocionalmente, intelectualmente e capaz de enfrentar desafios. A construção de uma mentalidade de crescimento requer esforço, sendo imprescindível o indivíduo por em prática aquilo que sente e fala, pois colocar em ação é fator primordial e se torna algo congruente. Nessa mesma direção para o sucesso, adaptar-se às mudanças, obter senso de merecimento, construir uma fé inabalável e esforçar-se para o atingimento dos desejos, das metas e dos resultados são caminhos para uma vida mais próspera e feliz, sendo capaz de servir de exemplo para muitas pessoas em sua volta ou mesmo impactar uma sociedade.

A construção de uma mentalidade forte e de crescimento está atrelada à conscientização e à prática de esforços diários, para tomar decisões melhores e mais assertivas, sempre alinhada aos propósitos pessoais e profissionais claramente definidos por cada pessoa. Nesse sentido, é importante tornar-se propenso à adaptabilidade e à autodisciplina à medida que desafios e novos enfrentamentos possam surgir ao longo da jornada.

Portanto, cabe mencionar que a importância de uma mentalidade campeã está orientada para o desenvolvimento contínuo e flexibilidade de pensamentos, sentimentos e atitudes. Em paralelo a isso, o alcance dos objetivos pessoais e profissionais de um indivíduo é a consequência de escolhas e ações intencionais e congruentes, que poderão servir de exemplo para as pessoas, afinal, possivelmente irão concretizar metas e resultados satisfatórios.

Por fim, a partir deste estudo pôde-se compreender que um *mindset* de crescimento é o ponto de partida para atenuar a distância do fracasso e trilhar uma vida feliz, próspera e de sucesso. A crença e o treinamento no intuito de desenvolver habilidades cognitivas e intencionais são importantes mecanismos estratégicos para enfrentar problemas e conduzir as adversidades sem perder o entusiasmo.

Referências Bibliográficas

Alves, I. R. (2021). A importância da mentalidade de crescimento para o alcance de objetivos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(12), 386-391.

Carneiro, C. (2018). *Seja foda!*. Buzz Editora LTDA. Chiavenato, I. (2007). *Administração*. Elsevier Brasil.

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

Jota, J. (2020). *O sucesso é treinável*. Editora Gente.

Meilman, L. (2015). Os sete pecados capitais: luxúria. *Reverso*, 37(70), 75-80.

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS Desafios e Oportunidades em um Mundo Globalizado

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Marcelo de Andrade e Silva³

RESUMO

Este *Artigo* tem por pretensão discutir aspectos que colaboram nas decisões das empresas a buscarem a internacionalização, nesse cenário global, bem como apresentar os desafios e as oportunidades encontradas durante o processo de planejamento para entrada nos novos mercados, suas estratégias e, como o perfil do profissional é fundamental para a gestão e operacionalização desses problemas e dificuldades a serem enfrentados. Abordaremos aqui algumas teorias que versam sobre esse processo de internacionalização e que apresentam aspectos importantes que as empresas devem levar em consideração quando buscam esses novos mercados bem como suas relevâncias no momento da preparação do planejamento estratégico e operacional como geografia, cultura, idioma, política, economia, concorrência, definição de produtos e / ou serviços, por elucidarem o mercado em que buscam fazer novos negócios, perfil do consumidor e adequação dos serviços e produtos bem como perfil do profissional e, por refletirem quanto ao modelo de internacionalização como fusão, *join-venture*, aquisição, abertura de novas unidades e / ou subsidiárias no novo mercado.

Palavras-chave: Internacionalização das empresas. Estratégias. Planejamento Organizacional. Perfil Profissional.

ABSTRACT

This *Artigo* aims to discuss aspects that contribute to companies' decisions to seek internationalization in this global scenario, as well as to present the challenges and opportunities encountered during the planning process for entering new markets, their strategies, and how the professional profile is fundamental for the management and operationalization of these problems and difficulties to be faced. We will address here some theories that deal with this internationalization process and that present important aspects that companies must take into consideration when seeking these new markets, as well as their relevance when preparing the strategic and operational planning, such as geography, culture, language, politics, economics competition, definition of products and /or services, for elucidating the market in which they seek to do new business,

¹Doutorando 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.

²Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br.

³Bacharel em Turismo pela UNIFACS – Universidade Salvador. Pós Graduação (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Estácio. Aluno do Mestrado em Administração da MUST – Miami University of Science and Technology. E-mail: marcelodeandradeesilva@gmail.com

consumer profile and adequacy of services and products as well as the professional profile, and for reflecting on the internationalization model such as merger, joint-venture, acquisition, opening of new units and /or subsidiaries in the new market.

Keywords: Internationalization of companies. Strategies. Organizational Planning. Professional Profile.

Introdução

Este artigo tem como objetivo abordar os diversos aspectos que influenciam as decisões das empresas ao buscar novos mercados internacionais em um contexto globalizado. Serão elucidadas as principais questões consideradas por essas empresas ao decidirem atuar no mercado internacional, as quais têm impacto direto em seu planejamento estratégico para entrar nesse cenário desconhecido. Além disso, serão apresentadas teorias que embasam esses aspectos, traduzindo ameaças e oportunidades.

Será discutido como o idioma, a cultura local, os aspectos geográficos, a economia, os incentivos e as questões jurídicas influenciam diretamente na escolha desses mercados. Serão fornecidos exemplos de empresas que escolheram novos mercados e o modelo adotado para conquistar esses novos consumidores. Também será demonstrada a importância do processo de seleção de funcionários para a gestão e operacionalização desses novos negócios, apresentando as melhores práticas para obter sucesso nessas contratações.

Serão abordadas teorias para contextualizar os desafios e oportunidades que os mercados internacionais oferecem, bem como a forma como algumas empresas buscam maximizar os efeitos positivos e reduzir os custos de produção, logística, operações e adaptação de produtos e serviços nesse novo cenário. Conforme apontado por Silva (2005, p. 107), "as empresas são levadas a internacionalizar-se na medida em que dispõem de determinado tipo de 'vantagens'".

Para uma melhor compreensão, este trabalho foi estruturado em seções, seguindo uma ordem cronológica. Inicialmente, serão apresentadas as teorias de internacionalização. Em seguida, serão discutidas as estratégias adotadas para análises e identificação de oportunidades de negócios, bem como os possíveis riscos associados aos planejamentos adotados. Por fim, será abordada a importância do gestor organizacional para o sucesso do novo negócio internacional.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em materiais fornecidos pela disciplina, incluindo estudos de caso que permitiram um maior entendimento do assunto. Isso possibilitou uma

análise aprofundada das teorias e decisões estratégicas relacionadas à entrada das empresas nesse mercado internacional globalizado.

Em conclusão, este artigo proporciona uma visão abrangente dos fatores que influenciam a decisão das empresas em buscar mercados internacionais, enfatizando a importância do planejamento estratégico, seleção de funcionários e a compreensão das teorias pertinentes. Com base nesse conhecimento, as empresas podem tomar decisões mais informadas e desenvolver estratégias eficazes para obter sucesso em um ambiente internacional altamente competitivo.

A globalização e as estratégias empresariais

A globalização tem causado mudanças significativas no comportamento do mercado consumidor e nas empresas, rompendo paradigmas. As empresas identificaram oportunidades em novos mercados para aumentar suas vendas, seja por meio da abertura de novas empresas ou da importação de produtos, e também visaram reduzir os custos de produção, internacionalizando suas marcas, entre outras estratégias. Os consumidores, por sua vez, passaram a ter acesso a uma variedade maior de produtos e serviços com preços mais acessíveis, qualidade aprimorada e maior durabilidade. Conforme destacado por Suen e Kimura (1997), a entrada em novos mercados busca tanto obter economias de escala na produção quanto aumentar a participação em mercados emergentes promissores.

Essas mudanças trouxeram um maior desenvolvimento tecnológico, aumento da concorrência e até mesmo um novo comportamento empresarial, uma vez que as empresas estão diretamente envolvidas na comercialização e produção e são impactadas pelos sistemas econômicos, políticos, culturais, linguísticos, religiosos e geográficos, além dos incentivos oferecidos pelos governos para atrair investimentos e empregos. Podemos identificar a globalização de mercados, com fusões entre empresas, e a globalização de produtos, com a expansão dos bens e serviços para novos mercados.

Diante desse cenário globalizado, muitas empresas buscaram fusões para ter acesso a novos mercados e consumidores, enquanto outras buscaram produtos ou serviços em mercados externos para reduzir os custos de produção e melhorar a qualidade, tornando-se mais competitivas. Isso proporcionou aos consumidores o acesso a produtos e serviços com preços mais vantajosos. No entanto, como ressalta Echeveste (1999, p. 168), a globalização incorpora critérios seletivos de

investimento, levando em consideração as condições macroeconômicas de mercado, os recursos disponíveis e a estabilidade econômica.

Essa dinâmica da globalização veio para ficar, mas tornou-se mais complexa devido às rápidas e imprevisíveis mudanças no mundo interdependente. Portanto, as empresas estão constantemente se adaptando para manter sua competitividade. Conforme Reich (1991) destaca, a cooperação e a interdependência são requisitos essenciais para sobreviver nesse mercado em constante evolução.

Desafios dos negócios internacionais

O mercado internacional possui diversas diferenças do mercado doméstico que estes podem fazer com que a empresa tenha que alterar sua atividade de negócio em virtude dos ambientes legais, econômicos, culturais e político.

As empresas precisam decidir qual mercado será mais apropriado entrarem pelas questões de como estas deverão se adaptar e quais as melhores formas e práticas de coordenação e controle das suas atividades porque estas possuem grandes implicações que conforme See-Yan (2015) os gestores dessas empresas precisam adotar políticas e estratégias de acordo com as diferenças entre países.

A cultura e religião de uma região pode fazer com que tenhamos que definir quais tipos de produtos ou serviços deveremos ofertar, a exemplo, se formos entrar em um mercado consumidor que não utilizam carne de vaca na alimentação, a empresa deverá alterar seu cardápio para se adaptar ao mercado. Sendo assim observamos que as estratégias, políticas as rotinas organizacionais devem levar em consideração os aspectos culturais e religiosos da região afim de que a empresa busque se ajustar a esse mercado

Um dos requisitos que é levado em consideração é o idioma, por esse facilitar o entendimento dos processos de negociação.

Aspectos como o ambiente político-legal são de fundamental análises porque podem acarretar a redução das empresas gerarem receitas suficientes por causa de locações impulsivas. A economia local e escolarização do mercado local também podem influenciar na gestão da empresa por existirem problemas de capacidade de compra e ajuste de produtos em virtude da tecnologia a

ser empregada e até mesmo por interesse social. Em um país onde não há investimento educacional a venda de revistas e livros terá um mercado baixo.

As empresas buscam a internacionalização para minimizarem seus riscos competitivos, aumentarem suas vendas, diversificarem seus suprimentos, se tornarem mais competitivas, mas para isso precisam alinhar suas estratégias aos seus objetivos e aos mercados que desejam entrar, mas para tanto precisam estar atentos a essas variáveis porque elas balizarão melhor o planejamento e organização das instituições para minimizarem os riscos do negócio.

Outro fator importante que deve ser visto é o mercado de câmbio (Ouro, Bretton Woods, etc) porque ele influencia diretamente nos preços podendo impactar negativamente no poder de compra e nos custos da operação.

As atividades econômicas dos países e suas relações com outros países, que por muitas vezes são formados blocos econômicos e tratados devem ser analisados. Essas atividades são reguladas pela OMC – Organização Mundial do Comércio, FMI – Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial. Essas integrações econômicas implicam diretamente na cooperação e coordenação entre os países participantes, e essas mudanças nas políticas econômicas sugerem que nem todos os países conseguem o desenvolvimento no mesmo ritmo entretanto as empresas que buscam entrar em países desses blocos devem se atentar as variantes de cada mercado.

Os riscos políticos e financeiros geram grandes incertezas que podem acarretar confiscos de operações como alterações de impostos e políticas portanto essas empresas precisam ter um levantamento atualizado de como esses ambientes estão porque precisam saber lidar com esses riscos. Outros problemas que devem ser levantados são os governamentais quanto a corrupção em virtude dos abusos dos cargos públicos e /ou privados para os ganhos pessoais ocorrendo através de subornos ou outros meios desonestos.

Diante dos aspectos apresentados as empresas precisam possuir um planejamento global voltado para a missão e objetivos alicerçando as decisões a serem tomadas pelo corpo dirigente, industrias, empresas, regiões e até mesmo os países em um ambiente multifacetado.

Para um melhor entendimento duas teorias foram elucidadas e que são comumente utilizadas para esse processo, afim de entender melhor os desafios e que não sejam analisados meramente pela ótica da Teoria do Comportamento Organizacional, mas sim o processo evolutivo, as *networks*, as estruturas de poder e as organizações informais.

A Escola de Uppsala desenvolveu pesquisas em empresas Suecas de manufatura e (Hiljal, Hemais, 2003, p. 111) “como essas firmas escolhiam os mercados e formas de entrada quando decidiam internacionalizar”, mas que nesse processo há um aumento de incertezas porque “a falta de conhecimento das condições dos negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações de taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e de como obter informação” devido ao resultado quanto a seleção do mercado estrangeiro.

Essa mesma Escola ressalta que a distância psíquica entre a Suécia e os países que desejam entrar possuíam uma influência pelos seguintes fatores (Carlson, 1975 como citado em Hiljal, Hemais, 2003, p. 112) “nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro”, mas que as forças competitivas seriam muito mais relevantes que a distância psíquica como justificativa no processo de internacionalização.

Em relação a esses desafios e aprofundamento da Escola de Uppsala surgiu a Escola Nórdica que ressalta a Teoria das *Networks* que (Björkman e Forsgren, 2000 como citado em Hiljal, Hemais, 2003, p. 113) “em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra em laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantém relacionamento dos negócios” deixando claro que em grande parte essa Escola tem como premissa os relacionamentos específicos no contexto dos negócios internacionais e que deve-se se explorar ao máximo esses potenciais além fronteiras (Andersson e Johanson, 1997).

Diante do observado as considerações acerca dos ambientes externo e interno da empresa sem sombra de dúvidas deverão ser levados em consideração no processo de planejamento, porque eles impactam a competitividade

Planejamento organizacional

Esse é um dos aspectos que as empresas devem ter a maior dedicação na sua elaboração porque em sua maioria tem por orientação a competitividade e que todas as decisões a serem tomadas precisam ser projetadas e avaliadas visando um resultado positivo.

No que se refere as empresas que visam a internacionalização este deve ter uma preocupação não somente quanto aos ambientes internos e externos as também como a natureza

desta está mundialmente, as questões comerciais e financeiras globais, o ambiente regional, entre outros.

Estes gestores precisam ter ciência das adversidades que conforme Elashmawi e Harris (1998) algumas organizações vão tentar sobreviver a esses novos desafios ao se manterem na liderança do desenvolvimento e da tecnologia de produtos ou ao introduzir mais automação e robótica. Muitas destas empresas deverão investir em seus recursos humanos para trabalharem de maneira mais eficiente, eficaz e inteligente buscando atender melhor às necessidades dos clientes.

Quando se pensa em entrar em um mercado internacional as empresas precisam possuir alternativas e critérios de decisões baseadas nas pesquisas desenvolvidas e o marketing, junto com os fatores encontrados pelas empresas, serão fundamentais para o modelo do negócio.

Essas estratégias adotadas no planejamento são fatores determinantes para o sucesso da empresa ao fato que serão avaliados diversos itens nessa pesquisa de mercado que são fundamentais para a entrada de forma assertiva, visando oferecer produtos e serviços adequados à realidade local.

Alguns aspectos devem ser elucidados quanto as decisões a serem tomadas para a entrada nesse novo mercado como: sistema de controle, plano de mix de marketing, análise quanto o produto e mercado, o modo adotado para entrada, os objetivos para esse mercado, se produto será somente distribuído ou produzido no local (exportação direta, exportação indireta ou produção estrangeira), sistema de monitoramento (estatísticas da empresa, operações de marketing, intenções futuras e comportamento competitivo), entre outros.

Como abordado já nesse *Artigo*, o estudo de viabilidade locacional é fundamental em virtudes das variantes que cada mercado apresenta como política, economia, cultura, idioma, mão-de-obra, financeiro, demografia, religião, risco do país, etc.

3. Perfil do profissional que exerce função de gestão nas empresas internacionalizadas

No contexto desafiador apresentado, as empresas enfrentam a necessidade de contar com uma equipe de funcionários capazes de alcançar os objetivos propostos pelas organizações diante desse novo mercado em constante evolução. Para atender a essas demandas do mercado, é essencial que as empresas tenham líderes capazes, conforme apontado por Echeveste (1999).

Essas empresas operam com processos de transformação de recursos que geram bens ou serviços, e o gerenciamento ocorre em todas as etapas desse processo de transformação. As pessoas que atuam nesses cargos devem desempenhar pelo menos quatro funções básicas: organização, planejamento, controle e liderança, todas alinhadas com a missão e estratégia da empresa e passíveis de revisões periódicas.

No ambiente global, a competição é intensa, e os gestores precisam antecipar o futuro para tomar decisões melhores e lidar com a incerteza. Eles devem identificar novas oportunidades, aprimorar canais de relacionamento, otimizar a distribuição, aumentar a satisfação do cliente, entre outras ações. Nesse sentido, os gestores internacionais se tornam recursos valiosos para a estratégia e a sobrevivência da empresa.

No processo seletivo para gestores no ambiente global, muitas empresas enfrentam dificuldades. Esses gestores podem ser do país de origem, do local onde as atribuições serão desempenhadas ou mesmo de outro país. No entanto, é necessário considerar vantagens e desvantagens, como custos, proximidade cultural, conhecimento do ambiente local e da organização, bem como a capacidade da empresa de promover funcionários locais. Geralmente, o processo de seleção ocorre por meio de anúncios internacionais de emprego e uso de bases de dados internas.

É importante ressaltar que o perfil desses profissionais exige habilidades e conhecimentos diferenciados para atuar no mercado globalizado. Além das habilidades técnicas (hard skills), os profissionais precisam desenvolver habilidades comportamentais (soft skills), como atitudes, valores, competências, conhecimentos, visão estratégica, liderança, capacidade de tomada de decisão, negociação, coordenação, ética, trabalho em equipe, proatividade, habilidades interpessoais, integridade e conhecimento das operações da empresa.

4 Considerações

Diante do exposto nesse trabalho, verificamos o quanto diversos fatores do ambiente externo influenciam diretamente no planejamento das empresas que visam a internacionalização e que ainda existem estudos que buscam identificar mais variáveis, porém é de fundamental importância ressaltar que estes são interdisciplinares e que impactam diretamente nas estratégias a serem adotadas dando como um excelente exemplo a Escola de Uppsala e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Outro aspecto importante é a questão do produto e / ou serviço a ser inserido nesse novo mercado a partir dessas análises. Avalia-se aqui como eles entrarão quanto aos aspectos logísticos e produção e como serão seus ciclos de vida de acordo com a demanda e a expansão esperada. Foi ressaltada a importância do mapeamento e monitoramento quanto ao comportamento do mercado consumidor em relação ao que se é ofertado.

Percebemos também que por muitas vezes as empresas precisam ter a capacidade de distinguir como entrarão nesses novos mercados, sejam a implantação de um escritório ou até mesmo através de fusões, *join-venture* e aquisições, levando aqui em consideração a expertise que a outra empresa possui como adquirir conhecimento tático, operacional e de informações, bem como no que tange aos recursos humanos.

Alguns estudos foram elaborados através de pesquisas que apontam que os gestores para estas empresas que buscam a internacionalização devem possuir características específicas como aberto a novas ideias, correr risco, visão estratégica, desenvolvimento de pessoas, ser flexível, conhecimento de idiomas e culturas, trabalhar em equipe, ser inovador, entre outros.

O desenvolvimento desse trabalho foi de suma importância por nos permitir adquirir uma visão sistêmica, multidisciplinar, interdisciplinar e até mesmo holística em relação ao planejamento estratégico e entendimento quanto a abertura de novos negócios no mercado internacional.

5. Referências

Andersson, U.; Johanson, J. (1997). Internacional business enterprise. IN: Bjorkman; Forsgren (Eds). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Björkman, I.; Forsgren, M (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization* In Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186

Bueno, Janaina M.; Domingues, Carlos Roberto (2011). Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *XXXV Encontro da ANPAD*, 4-7 de setembro.

Carlson, S (1975). How foreign is foreign trade: a problem in international business research. In Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186

Echeveste, Simone; Vieira, Berenice, et al (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.3, n. 2, 167-186

Elashmawi, F; Harris, P. R. (1998). *Multicultural Management 2000*. Houston: Gulf Publishing Company

Hilal, Adriana; Herais, Carlos A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v.1, n. 1, 109-124

Jansen, L. K. C.; Rotondaro, R. G.; Jansen, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *G&P – Gestão e Produção*. V. 12, n3, 405-416.

Reich, R. (1991, July 5). The Myth of Made in the USA. *Wall Street Journal*. Disponível em http://mustuniversity.s3-sa-east-1.amazonaws.com/DISCIPLINAS/BUS530_BUSINESS_STRATEGIES_IN_THE_GLOBAL_ECONOMY_V2/MATERIAL_DIDACTICO/PDF_DOWNLOAD/ORTUGUES/BUS530_1_3.pdf

See-Yan, Lin. (2015). *The global economy in turbulent times*. United Kingdom: John Wiley & Sons

Silva, Joaquim R. (2005). A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. V. 45, 102-115

Suen, Alberto S.; Kimura, Herbert (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de Pesquisas em Administração*. V.2, n. 5, 53-60



COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Como definir quais estratégias de marketing serão utilizadas para o lançamento de um novo produto.

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Marcelo de Andrade e Silva³

RESUMO

Este paper tem por pretensão discutir e entender a importância do marketing para as empresas e quais impactos que ele causa nas vendas, a partir do processo de criação, distribuição, preço, mercado, valor e lucratividade. Nele abordaremos o quanto a pesquisa mercadológica é importante para identificar seus clientes a partir das suas necessidades e desejos bem como as ferramentas mais eficazes para que a empresa atinja seus objetivos dentro do público definido conhecido como mix de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Também será elucidada o comportamento do consumidor, a segmentação do mercado e como as ferramentas da comunicação integrada de marketing são importantes para melhor atingir ao mercado alvo. Para uma melhor compreensão, utilizaremos como exemplo o lançamento de um produto no mercado automotivo, analisando a pesquisa de mercado, definição de público-alvo e as ferramentas de comunicação integrada utilizadas para ser mais assertiva quanto ao planejamento do volume de vendas. Quanto a metodologia utilizada foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de discutirmos acerca do tema e para embasamento teórico com foco no planejamento das ações de estratégias de marketing para o produto a ser desenvolvido.

Palavras-chave: Marketing, Mix de Marketing, Comunicação Integrada de Marketing, Produto.

ABSTRACT

This paper intends to discuss and understand the importance of marketing for companies and what impacts it causes on sales, from the process of creation, distribution, price, market, value and profitability. In it, we will discuss how important market research is to identify its customers based on their needs and desires, as well as the most effective tools for the company to achieve its goals within the defined audience known as the marketing mix: Product, Price, Place and Promotion. Consumer behavior, market segmentation and how the tools of integrated marketing communication are important to better reach the target market will also be elucidated. For a better understanding, we

¹Doutorando 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.

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br.

³ Bacharel em Turismo pela UNIFACS - Universidade Salvador. Pós-graduação (MBA) em Marketing e Vendas pela UniDomBosco. Aluno do Mestrado em Administração da MUST – Miami University of Science and Technology. E-mail: marcelodeandradeesilva@gmail.com

will use as an example the launch of a product in the automotive market, analyzing market research, target audience definition and the integrated communication tools used to be more assertive in terms of sales volume planning. As for the methodology used, a bibliographic survey was carried out in order to discuss the subject and for theoretical basis with a focus on planning the actions of marketing strategies for the product to be developed.

Keywords: Marketing, Marketing Mix, Integrated Marketing Communication, Product.

Introdução

Um dos aspectos mais relevantes deste artigo é procurar investigar e no afã de entender o marketing, conforme Kotler (2000, p.04) divulgada pela American Marketing Association.

[...] é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Busca-se compreender que o planejamento do marketing é um fator primordial para a tomada das decisões e desenvolvimento de estratégias para que a empresa e o produto sejam competitivos e tragam recursos esperados, de forma sustentável.

Para um melhor entendimento estruturamos esse trabalho em seções, buscando uma cronologia na escrita na qual em um primeiro momento apresentaremos o marketing e sua relevância para as empresas, em seguida apresentaremos o mix marketing e suas ferramentas. Apresentaremos também a importância da pesquisa de mercado e o comportamento do consumidor, bem como os benefícios da comunicação integrada do marketing e apresentaremos o lançamento de um produto no mercado automotivo, para termos uma melhor compreensão de todo esse contexto em relação a importância de um planejamento estratégico de marketing.

Uma abordagem metodológica adequada para este estudo foi realizar uma pesquisa bibliográfica abrangente, utilizando materiais disponibilizados pela disciplina e fontes confiáveis. Essa pesquisa, através da análise deste artigo, fornecerá embasamento teórico sobre marketing, planejamento estratégico, mix de marketing, pesquisa de mercado, comportamento do consumidor e comunicação integrada.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso sobre o lançamento de um novo produto no mercado automotivo. Esse estudo de caso foi conduzido por meio da coleta de

dados primários, utilizando entrevistas em profundidade com profissionais da área de marketing da empresa em questão. Essas entrevistas foram realizadas para obter informações específicas sobre o planejamento estratégico adotado, as ferramentas de marketing utilizadas, a importância da pesquisa de mercado e as estratégias de comunicação implementadas.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise qualitativa, como a análise de conteúdo. Identificou-se temas e padrões emergentes, permitindo uma compreensão mais profunda das estratégias de marketing e suas contribuições para o sucesso do lançamento de um novo produto.

Por fim, os resultados da pesquisa foram discutidos de forma a contextualizar a importância do planejamento estratégico de marketing no contexto do mercado automotivo, fornecendo insights valiosos sobre as necessidades e expectativas dos consumidores e contribuindo para o aumento das vendas e o sucesso da empresa.

O Marketing e a Sua Relevância para as Empresas

Entende-se que no cenário atual, principalmente em decorrência dos impactos ocasionados pela pandemia do COVID-19 que a maior dificuldade encontrada pelas empresas não é somente a falta de produtos ou serviços, sua qualidade, mas sim encontrar esses consumidores e quem são eles. Percebemos que a indústria possui alta capacidade de produção, mas o volume de vendas caiu consideravelmente e em virtude disso muitas empresas, por despreparos saem lançando promoções que acabam por diminuir consideravelmente suas lucratividades e não tem o volume ideal, proporcionando assim prejuízos em virtude de não encontrarem um ponto de equilíbrio que deixem as operações sustentáveis.

Um aspecto importante e que deve ser salientado é que o que faz desenvolver a empresa são as ideias e as ofertas e o que o marketing proporciona, portanto Philip Kotler (1999) retrata que o marketing não é criar maneiras para dispor o que é feito, mas criar valor para os clientes, ajudá-los a ser melhores deixando claro que o importante para o comerciante são valor, serviço e qualidade.

Percebe-se então que o comerciante tem por premissa criar um relacionamento duradouro com seu cliente, de forma rentável e para isso se faz necessário conhecê-lo a fim de atender suas necessidades individuais e coletivas (família), para tanto é importante que a empresa possua um

departamento capaz de compreender esse aspecto que é fundamental para sua sobrevivência no mercado.

Esse departamento tem como premissa prever o futuro de um mercado que está em constante modificação, alinhado com a missão e os objetivos da empresa através de um planejamento de marketing tendo claro qual é o seu propósito e sua missão definindo claramente qual será o seu negócio, seu cliente, qual valor quer levar para seus clientes e principalmente qual deveria ser o negócio da empresa.

Após essas definições precisa estipular suas metas juntamente com as ações para atingirem seus objetivos para que os mesmos impulsionem o planejamento e marketing bem como suas estratégias – o que queremos e em que prazo.

Aqui cabe salientar que para um melhor desenvolvimento dentro da empresa se faz necessário estruturar o planejamento de acordo com as pessoas envolvidas como as que estão inseridas no planejamento estratégico (proprietários, CEO, diretores), planejamento tático (executivos e gerentes) e operacionais (os que executam as ações). No planejamento deve envolver todos os colaboradores da empresa e possuir um incentivo afim de existir comprometimento em busca dos resultados e entender que o planejamento estratégico não sairá do papel se os demais não forem bem estabelecidos, de forma independente e integrada.

No atual cenário de mercado, a utilização de estratégias digitais tem se mostrado fundamental para as empresas enfrentarem os desafios impostos pela pandemia de COVID-19. O aumento do consumo online e a mudança nos hábitos de compra dos consumidores exigem das empresas uma presença digital eficiente. Nesse sentido, é importante que as organizações invistam em estratégias de marketing digital, como o uso de redes sociais, marketing de conteúdo e publicidade online, a fim de alcançar e engajar o público-alvo de forma efetiva.

Além disso, o monitoramento e a análise de dados se tornam cada vez mais relevantes para compreender o comportamento do consumidor e identificar oportunidades de negócio. Por meio de ferramentas de análise de dados, as empresas podem obter insights valiosos sobre as preferências, necessidades e expectativas dos clientes, permitindo uma personalização mais eficaz das estratégias de marketing e uma tomada de decisão embasada em dados concretos.

Outro aspecto a ser considerado é a importância de construir um relacionamento sólido e duradouro com os clientes. A fidelização do cliente é essencial para a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Para isso, é necessário investir em estratégias de relacionamento, como programas de

fidelidade, atendimento personalizado e pós-venda eficiente. Além disso, o feedback dos clientes deve ser valorizado e utilizado para aprimorar constantemente os produtos e serviços oferecidos.

Em resumo, diante dos desafios impostos pela pandemia e da necessidade de adaptação ao ambiente digital, as empresas devem explorar as oportunidades oferecidas pelo marketing digital, utilizar o poder dos dados para embasar suas decisões e investir em estratégias de relacionamento com o cliente. Essas medidas contribuirão para a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações no mercado atual.

O Mix de Marketing e Suas Ferramentas

Entendemos que o marketing se utilizado de forma planejada e estruturada trará valores para os clientes e a empresa conseguirá construir relacionamentos duradouros e lucrativos, mas para alcançar esse objetivo a empresa precisa entender que ela está inserida em dois tipos de ambientes e que eles afetam diretamente o desenvolvimento do marketing.

As empresas de sucesso buscam observar e sabem das modificações desses ambientes porque eles podem oferecer ameaças e oportunidades. Conforme Kotler e Armstrong (2000), é em virtude disso que a identificação dos fatores que modificam o ambiente é dos profissionais de marketing e que segundo de Kotler e Keller (2006), o ambiente de marketing divide-se em macroambiente e microambiente.

O microambiente é formado por agentes próximos a empresa e que afetam a capacidade de atendimento sendo composto pelos concorrentes, públicos, fornecedores, intermediários e clientes e o macroambiente são as forças externas à empresa como a economia, demografia, tecnologia, legislação, política, cultura, entre outros e uma das técnicas utilizadas para compreender melhor a empresa e o ambiente que está inserido é a análise SWOT.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT é fazer um paralelo e cruzamento acerca das oportunidades e as ameaças externas à organização em relação aos seus pontos fortes e fracos, sendo uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento e gestão estratégica. De acordo com McCreadie (2008) a análise SWOT serve para verificar e posicionar estrategicamente a empresa no ambiente em que está inserido.

Em virtude da análise do ambiente a empresa precisa definir quais ferramentas serão utilizadas para que atinja seus objetivos de marketing dentro do mercado alvo e que segundo Kotler

(2003) as mais comuns são Produto, Preço, Praça e Promoção. Atualmente já inserimos mais 4 P's como Pessoas, Processos, Programas e Performance. Essas ferramentas são de fundamentais importâncias no seu entendimento porque proporcionarão à empresa vender mais e com mais qualidade.

Entendemos como Produto tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado a fim de poder satisfazer a necessidade e desejo e estes podem ser objetos, eventos, serviços, atividades, etc. Para Preço precisamos dar uma atenção maior porque ele pode ser meramente uma quantia de dinheiro que se cobra pelo produto ou serviço ou o valor que o consumidor dá pelo benefício que pode ter ao adquirir um serviço ou produto.

A decisão do Preço é de fundamental importância pois o mesmo afeta diretamente o volume de vendas, influenciando a demanda, a rentabilidade, percepção e posicionamento da marca. No Preço devemos levar em consideração diversos aspectos ao ser estipulado como financiamento de estratégias de comunicação, fortalecimento da marca, desenvolvimento do produto, concorrentes, custos e demanda.

A Praça é justamente onde queremos atuar, porém o departamento de marketing avalia justamente em colocar o produto certo, no momento e local corretos. Precisa ser avaliado toda a cadeia de distribuição e os intermediários dela (varejista ou atacadista) a fim de proporcionar menor tempo entre o ato da compra e recebimento. Portanto a cadeia logística deve ser muito bem estudada não só pela integração entre dois fluxos, mas também quanto a redução dos custos, melhoria dos serviços e disponibilidade dos produtos.

De acordo com Kotler (1998), Promoção são as ações que incidem sobre os produtos e serviços a fim de promover a divulgação e comercialização. Já Las Casas (2006) define-se como uma variável controlável do composto de marketing chamado de comunicação.

Para Kotler e Armstrong (2007) o marketing tem a responsabilidade não só de desenvolver um produto, mas, colocar um preço competitivo para os clientes se comunicando com as ferramentas de promoção como propaganda, promoção de vendas, relações públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing direto. Las Casas (2006) conceitua propaganda sendo “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado”.

Já para Churchill e Peter (2000) propaganda é “qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num

determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização”. Eles retratam que a Promoção das vendas deve ser feita dentro e fora da mídia, em curto prazo com o objetivo de estimular as vendas, aumentar a demanda de um produto ou serviço.

A Pesquisa de Mercado e o Comportamento do Consumidor

Vimos que a empresa precisa possuir um departamento de marketing e que este tem por atribuição fazer um planejamento estratégico de marketing, um estudo logístico, analisar os ambientes, definir os 4 P's mas o público alvo ainda é nosso maior desafio. A fim de entendê-lo se faz necessário uma pesquisa de mercado e de preferência segmentá-lo.

De acordo com Lamb (2004, p.206) segmentação de mercado “é um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilhem uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos. [...] O processo de divisão de um mercado em segmentos ou grupos significativos, relativamente homogêneos e identificáveis, é chamado segmentação de mercado”.

A segmentação de mercado ressalta como os profissionais de marketing normalmente dividem o mercado em grupos de clientes que possuem semelhantemente características e necessidades, portanto a segmentação propicia perceber os clientes de acordo com desejos, atitudes e predisposições. Portanto Hooley (2005) acredita que se subdividir o mercado em grupos menores, estes se tornam os mercados-alvo, entretanto a segmentação começa com a seleção de necessidades e interesses dos clientes.

Com o mercado segmentado, os profissionais de marketing direcionam seus esforços sendo mais assertivos quanto ao ajuste da oferta à demanda.

Há algumas variáveis que devem ser levadas em consideração como segmentação geográfica, demográfica (mais comum, baseada em idade, sexo, renda, ocupação, religião, raça, nacionalidade, etc), psicográfica (estilo de vida, personalidade, classe social) e comportamental (conhecimento, atitude, status, benefícios, cultural).

Diante disso percebemos que encontramos necessidades e desejos que movimentam e motivam as pessoas e que sempre elas buscarão melhorias para vida criando um ciclo contínuo muito bem retratado pela Pirâmide de Maslow: Fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

Entretanto, essas características que afetam o mercado consumidor de acordo com suas fases da vida devem ser levadas em consideração porque são momentos que se percebe oportunidades e busca-se satisfazer as necessidades.

Entender o consumidor a partir de uma pesquisa e segmentação de mercado é fundamental para o sucesso e há fatores determinantes como os culturais com suas subculturas, os sociais, pessoais, estilos de vida, ocupações e circunstâncias econômicas dos clientes, psicológicos, personalidade que determinam como a empresa deverá agir para gerar necessidade e desejo para decidir comprar o produto ou serviço.

O departamento de marketing consegue direcionar suas ações além das influências dos compradores, mas compreendem também como são tomadas as decisões e todas as etapas do processo para compra e através disso conseguem influenciar no comportamento dos consumidores por meio da comunicação efetiva e de estratégias de marketing.

A CIM – Comunicação Integrada de Marketing e Seus Benefícios

Comunicação integrada e marketing tem por premissa articular a análise, o planejamento e a execução de ações em diversos canais de comunicação e marketing, afim de promover de forma mais assertiva uma experiência diferenciada para o seu público alvo, consolidando sua marca e identidade no mercado consumidor.

Para Ferrell e Hartline (2005) a CIM - comunicação integrada de marketing usa elementos promocionais que buscam garantir impactos positivos e persuasivos sobre os consumidores de forma estratégica, coordenada, coerente e uniforme quanto a mensagem dos elementos da promoção.

Os maiores objetivos que a CIM possui são consistência na marca, coerência na comunicação, continuidade da comunicação e complementaridade por utilizar diferentes estratégias de marketing fazendo com que os clientes possuam experiências únicas com as empresas e estas sempre estão em contato com eles. Dentre as modalidades do mix de comunicação temos:

- a) Tradicionais: Propaganda, publicidade, relações públicas, patrocínio, promoção de vendas, marketing direto, venda pessoal.

- b) Complementares: *Product Placement*, ações cooperativas com o mercado, eventos, merchandising, marketing digital, folhetos, catálogos, marketing de relacionamento, eventos.
- c) Inovadoras: *Advertainment*, *Buzzmarketing*, marketing viral.

A comunicação integrada permite desenvolver alguns benefícios para a empresa como fortalecimento da marca, economia, aumento de vendas, integração entre as equipes e maior eficiência das estratégias de comunicação.

Ressalta-se que fundamentalmente é necessário transmitir ao mercado uma imagem diferenciada e única frente aos concorrentes e a gestão da comunicação se não seguir esse princípio disseminar uma mensagem com baixo impacto e conflitante com os objetivos da empresa contudo, Giraldi (2008) reitera que o planejador da comunicação integrada de marketing deve garantir que as comunicações de marketing utilizadas sejam coordenadas com um único propósito a fim de reforçar e ampliar o que a marca quer transmitir.

Novo Produto: Aplicativo para uso no celular por vendedores de veículos para concentração de leads e organização de agenda de atendimento de prospect e vendas.

O Produto: Aplicativo de Leads e público-alvo

A Empresa MT Marcelo Technologies LTDA, em virtude da análise realizada em concessionárias de veículos, percebeu que os grupos estão utilizando muitas ferramentas para engajamento e produção de leads a fim de aumentar suas vendas de veículos através do canal digital.

Muitas empresas criam departamentos de marketing digital para fomentar seus produtos em diversas redes como webmotors, usadosbr, instagram, facebook, Icarros, Google ADES, OLX, Mercado Livre, entre outras e as pessoas que trabalham nesses departamentos compilam esses leads gerados por essas plataformas e mandam por whats app para os vendedores ou em alguns casos os vendedores possuem acesso as plataformas e ficam navegando nelas afim de buscarem interações com os clientes.

Sabendo que quando se trata de leads na área de vendas não podemos passar mais de 20 minutos para atender o cliente, conforme pesquisas realizadas pelas montadoras, muitos vendedores

acabam por não saírem de suas mesas, perdendo vendas dos clientes que transitam no pátio externo ao show-room da concessionária, bem como aqueles que fazem interação após o horário de trabalho.

Pensando nisso a MT desenvolveu um aplicativo para celulares no qual esse será integrado a essas plataformas fazendo com que todos os leads gerados sejam repassados de forma randômica para a equipe de vendas 24 horas por dia permitindo assim uma interação mais rápida com o futuro cliente e não perdendo a venda para seu concorrente.

Canal de distribuição

Quanto aos canais de distribuição a MT Marcelo Technologies LTDA disponibilizará uma Equipe para promoção e negociação direta com os clientes e por ser um produto que não necessitará de estocagem, após fechamento da venda, todo o processo se dará de forma remota com a concessionária onde será alinhado as plataformas com o aplicativo que posteriormente os vendedores baixaram diretamente nos seus celulares pelo Play Store e App Store, sendo um canal direto de nível 1.

Mídias utilizadas para divulgação

A MT entende que deverá utilizar um mix de comunicação para que possa atingir seu público-alvo que são as concessionárias de veículos e para tanto escolheu:

- a) A propaganda digital através do Facebook, Instagram e LinkedIn
- b) Propaganda em revistas especializadas
- c) O marketing direto em Feiras e Exposições de automóveis (AgroBrasília, Salão do Automóvel, etc)
- d) Participação em eventos (Fenabreve - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, Sincodiv – Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos, etc)
- e) Marketing direto
- f) Relações Públicas

Considerações

Diante do exposto neste estudo, evidencia-se a importância de um departamento de marketing estruturado e estratégico para o sucesso de uma empresa. Tal departamento deve estar constantemente envolvido no planejamento, análise e monitoramento do comportamento do consumidor e da concorrência, a fim de posicionar adequadamente seus produtos ou serviços, lançar inovações e realizar ajustes para atender às demandas do mercado consumidor. Dessa forma, a empresa poderá obter maior participação de mercado, ampliar sua rentabilidade e fortalecer sua marca.

A Comunicação Integrada de Marketing desempenha um papel essencial nesse processo, ao estabelecer um contato direto e contínuo com o público-alvo. Por meio de uma abordagem integrada, que engloba diversas ferramentas de comunicação, como publicidade, relações públicas e marketing digital, a empresa pode transmitir sua mensagem de forma consistente e eficaz, fortalecendo sua imagem e criando vínculos duradouros com os consumidores.

No entanto, é fundamental que a empresa esteja sempre atenta ao comportamento do consumidor. As preferências e necessidades dos clientes estão em constante evolução, influenciadas por fatores sociais, culturais, tecnológicos e econômicos. Portanto, é imprescindível que o departamento de marketing realize pesquisas de mercado, análise de tendências e coleta de feedback dos clientes, a fim de compreender as mudanças no comportamento do consumidor e adaptar suas estratégias de marketing de acordo.

Além disso, a sobrevivência e o sucesso da empresa dependem de sua capacidade de se adaptar às demandas do mercado e antecipar-se às mudanças. Isso requer um planejamento estratégico bem definido, que estabeleça claramente o propósito e os objetivos da empresa, defina seu público-alvo, identifique o valor que deseja entregar aos clientes e estabeleça metas e ações para alcançar tais objetivos.

Em suma, para uma empresa se manter competitiva, é imprescindível contar com um departamento de marketing estratégico, capaz de planejar, analisar e monitorar o comportamento do consumidor, além de utilizar a Comunicação Integrada de Marketing como uma ferramenta fundamental para o fortalecimento da marca e a conquista do mercado. O constante acompanhamento das mudanças no comportamento do consumidor e a adoção de um planejamento

estratégico adequado são essenciais para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável da empresa no mercado atual.

Referências

Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. (1ª. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Churchill, JR. G. A.; Peter, J. P. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Ferrel, O.C.; Hartline, M.D. (2005). *Estratégia de marketing*. Pioneira Thomson Learning.

Giraldi, J. M. E. (2008) Implementando a comunicação integrada de marketing (CIM): dificuldades e mensuração dos resultados. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 4, n. 4, out./dez., 143-158

Hooley, Graham J., et al (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. (3ª. Ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. (10ª ed.) São Paulo: Prentice - Hall.

Kotler, Philip (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, Philip (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.

Kotler, Philip; Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing*. (4ª ed.) Rio de Janeiro: LTC.

Kotler, Philip (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. Hoboken: New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Kotler, Philip.; Keller, K (2006). *Administração de marketing*. (12ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lamb, Charles W. Jr., et al (2004). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Las Casas, A. L. (2006). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

McCreadie, Karen (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*: (1ª. ed.) São Paulo: Globo.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: AUMENTANDO A COMPETITIVIDADE E SUPERANDO DESAFIOS

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva³

RESUMO

Com a ascensão do mercado global, as organizações se defrontam com uma procura incessante pela competitividade. Para continuidade e sobrevivência em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador, é necessário maximizar maneiras de inovação com objetivo de singularidade em relação à concorrência. Nesse contexto, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos surge como tema chave no impulsionamento do sucesso empresarial. Este artigo tem como objetivo apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade, e quais desafios inerentes a esse processo. Este trabalho está amparado na pesquisa de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregando-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites. Dentre as conclusões, se aponta que a cadeia de suprimentos é de extrema importância para a organização, proporcionando vantagens operacionais, redução de custos e capacidade de adaptação à dinâmica do mercado. No entanto, é essencial que a empresa suplante alguns desafios através de uma abordagem estratégica, por meio de parcerias consolidadas, investimento em tecnologias, integração da gestão de riscos eficazes e a busca incansável pela qualidade operacional. Sendo um diferencial em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Resiliência. Gestão de Riscos

ABSTRACT

With the rise of the global market, organizations are faced with an incessant demand for competitiveness. For continuity and survival in an increasingly dynamic and challenging market, it is

¹ 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

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

³ Bacharel em Ciências Contábeis (UNIP). Pós-Graduação (MBA) em Controladoria e Custo (UPE). Pós-Graduação (MBA) em Business Intelligence (ESTÁCIO). Mestrando em Business Administration pela Must University. e-mail: edielotavio@gmail.com

necessary to maximize ways of innovation with the aim of uniqueness in relation to the competition. In this context, efficient supply chain management emerges as a key theme in driving business success. This article aims to present how supply chain management can help organizations increase their competitiveness and the inherent challenges in this process. This work is supported by a literature review research with a qualitative approach. By employing research from the Google Scholar database, in addition to website inquiries. Among the conclusions, it is pointed out that the supply chain is of utmost importance to the organization, providing operational advantages, cost reduction, and the ability to adapt to market dynamics. However, it is essential for the company to overcome some challenges through a strategic approach, through consolidated partnerships, investment in technologies, integration of effective risk management, and the relentless pursuit of operational quality. Being a differentiating factor in an increasingly dynamic and competitive market.

Key-Words: Supply Chain. Resilience. Risk Management.

Introdução

Em um ambiente altamente competitivo dos negócios, buscar maneiras de se diferenciar da concorrência e garantir uma posição de destaque no mercado é de extrema importância para as organizações. Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos mostra-se como elemento essencial para impulsionar a competitividade empresarial. Idealize uma abordagem estratégica com poder de permitir não somente otimizar processos, mas também com capacidade de redução de custo, aumento da eficiência e melhoria da satisfação dos clientes. Esse é o objetivo principal da gestão eficiente da cadeia de suprimentos.

Nesse artigo, exploraremos a implementação da gestão da cadeia de suprimentos nas organizações e como aumentar a competitividade a partir dessa abordagem. Além da possibilidade de impulsionar os resultados das organizações, tornando-as mais resilientes, ágeis e fomentadas para enfrentar os desafios de um mercado bastante dinâmico e em constante evolução. Não obstante, discutiremos os desafios inerentes a esse processo de implementação, garantindo uma integração eficaz para todos os envolvidos.

No decorrer deste artigo, analisaremos minuciosamente as vantagens competitivas obtidas por meio dessa gestão, as estratégias e práticas objetivadas em potencializar a eficiência operacional, a otimização de recursos, redução de custos, além do valor agregado aos clientes da organização. Como também os desafios durante todo processo, associados a complexidade da cadeia, a coordenação de múltiplos provedores externos, a gestão de riscos e a necessidade de resiliência.

Considerando a relevância do tema, este artigo visa responder especificamente, como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade? Quais os desafios que as empresas enfrentam no processo de gestão da cadeia de suprimentos?

Observando o tema apontado para o estudo, foi aplicado, para desenvolvimento deste artigo, a metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregou-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites, com objetivo de apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode alavancar os resultados organizacionais, proporcionando à empresa maior resiliência, agilidade e a competitividade do mercado. Ademais, discutiremos os desafios inerentes ao processo de implementação, do qual necessita de uma análise esmerada e estratégica para garantir integração com todos os elos envolvidos.

Fundamentos da gestão da cadeia de suprimentos

Durante a década de 1990, todo ciclo logístico do produto desde a saída do estoque até o recebimento pelo cliente tinha um prazo de 15 a 30 dias de conclusão. O processo envolvia a criação e transferência do pedido através de telefone, fax ou carta, em seguida se utilizava de softwares manuais que demandavam esforço e tempo para todo processamento, e por fim, a autorização do crédito e entrega do produto ao cliente. Essas práticas permaneceram por muito tempo, devido à ausência de tecnologia e solução distintamente melhor. Com o advento dos novos computadores, softwares cada vez mais automatizados e melhoria bastante significativa na navegabilidade da internet, o comércio sofreu uma ruptura irreversível. A chamada era da informação, possibilitou uma resposta com maior velocidade, acessibilidade, precisão e relevância para a economia global. Resultante dessa nova conexão dos negócios despontou um novo processo de relacionamento que ficou conhecido como gestão da cadeia de suprimentos. (Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C., 2013).

A gestão da cadeia de suprimentos tem por objetivo integrar e otimizar todo ciclo do produto, desde aquisição de matérias-primas até a entrega final do produto ou serviço ao cliente. Para isso é essencial garantir uma coordenação bastante eficiente entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas, por meio de um serviço ágil, de baixo custo e com qualidade superior. (Monczka, Trent & Handfield, 1998). Esse processo envolve a compreensão e o mapeamento de

todos os componentes da cadeia, sendo fornecedor, centro de produção, armazenamento, distribuição e ponto de venda. Por intermédio desse mapeamento é possível identificar pontos de melhorias e oportunidades de potencializar a eficiência e a produtividade de toda cadeia.

De igual modo, um aspecto positivo da gestão da cadeia de suprimentos é a harmonização dos fluxos de materiais, das informações e dos processos financeiros. Isso exige uma parametrização e visibilidade em tempo real ao longo de toda cadeia, das necessidades dos clientes, do processo produtivo, do transporte e da entrega dos produtos. Os benefícios gerados dessa sincronização, está associado a antecipação de demandas, redução de atrasos, gerenciamento de estoque e criação de valor para o cliente, potencializando a credibilidade da organização no mercado. (Handfield e Nichols, 1999).

Em síntese, ao adotar uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, a organização se beneficia de uma visão clara e global de todo o processo. Sendo de extrema importância para uma melhor gestão de riscos, uma redução dos custos operacionais, e aumento da competitividade da organização.

Vantagens competitivas da gestão eficiente da cadeia de suprimentos

Ao adotar uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, as organizações desenvolvem inúmeras vantagens competitivas, permitindo a relevância em um mercado cada vez mais dinâmico. O objetivo deste capítulo é analisar algumas vantagens da gestão da cadeia e a enorme contribuição para o sucesso empresarial.

Primeiramente, a gestão da cadeia de suprimentos possibilita a otimização de todo processo ao longo da cadeia, mitigando desperdícios, melhorando a produtividade das organizações, potencializando a capacidade de produção e reduzindo custos operacionais. Esse fator resulta em maior eficiência operacional, fortalecimento competitivo e capacidade de entregar um produto de maior qualidade e custo benefício. Assim como, agilidade e melhor tempo de resposta às demandas do mercado. Por meio da gestão e harmonização de toda cadeia, as organizações obtêm vantagem em relação à previsibilidade de tendências e mudanças na requisição, possibilitando ajustes cirúrgicos e de maior celeridade na produção e no estoque, entregando os produtos ou serviços no prazo estabelecido para o cliente. Esse processo proporciona valor agregado ao cliente, gerando satisfação, fidelização e vantagem sustentável para a organização. (Chopra, S., & Meindl, P., 2015).

Outro benefício da gestão eficiente da cadeia de suprimentos está relacionado à melhoria contínua dos produtos e serviços. Por meio da adoção, as organizações obtêm um monitoramento e controle de todas as etapas. Esta medida proporciona para todos os elos da cadeia, maior previsibilidade, garantindo a padronização e conformidade de todos os processos. Essa medida, proporciona para a organização a ausência de imprecisões, além do aumento da confiança do cliente no produto final. Em relação às práticas sustentáveis, as organizações ao aderir à eficiência na gestão da cadeia, contribui para a redução do uso de recursos naturais e, através da otimização da gestão logística, como exemplo, a diminuição de quilômetros percorridos, resulta na mitigação do impacto no meio ambiente. Desse modo, as organizações agregam valor à marca e ao produto, atraindo um público com desejos por produtos e serviços ecologicamente sustentáveis.

Por fim, a gestão da cadeia de suprimentos proporciona inúmeras vantagens competitivas para as organizações. Partindo da maior eficiência operacional e celeridade na resposta às demandas do mercado, até a melhoria contínua dos produtos e serviços, se destacando da concorrência, garantindo um posicionamento consolidado no mercado global e sustentabilidade do negócio.

Complexidade e integração na cadeia de suprimentos

A complexidade de integração e harmonização da cadeia de suprimentos entre os múltiplos elos, resultam em grandes desafios de implementação, podendo impactar diretamente na eficiência operacional, na satisfação dos clientes e na capacidade de entrega das inúmeras demandas do mercado. Esse capítulo intenciona identificar alguns aspectos dessa complexidade e como o processo de integração eficiente entre as partes é essencial para suplantar os desafios da implementação da cadeia de suprimentos.

O principal desafio de todo sucesso da cadeia de suprimentos está associado à coordenação e integração entre as partes envolvidas, tais como produtores, distribuidores e varejistas. A má condução desse processo culmina em falhas de comunicação, atrasos nas entregas e imprecisões ao longo de toda cadeia. Fator determinante para o sucesso ou fracasso da implementação. Esse desafio se potencializa a depender da complexidade das inúmeras partes envolvidas ou pelo perímetro geográfico de atuação do negócio da organização. Quando a expansão se torna internacional, as organizações enfrentam um desafio adicional, pela razão de

diferentes regulamentações, culturas e fusos horários. Esse desafio geográfico exige uma estratégia mais eficaz de logística e gerência, com objetivo de garantir a entrega dos produtos com prazo e orçamento satisfatório.

Assim também, outro fator que aumenta a complexidade na gestão da cadeia de suprimentos são as mudanças de mercados, correlacionados a sazonalidades do segmento, eventos imprevistos e a oscilação das preferências dos clientes. Com efeito direto em toda cadeia, resultando em ausência de estoque, suspensão da produção e atrasos na entrega. Lidar com essa insegurança exige uma gestão ágil de toda cadeia, além de um planejamento estratégico que permita considerar a possível mudança de mercado.

A integração com toda cadeia de suprimentos se torna essencial para sobrepujar esses desafios de maior complexidade. Por meio da integração se torna possível o compartilhamento das informações e a tomada de decisão de forma assertiva e eficaz. A contribuição desse modelo possibilita a gestão de toda atividade ao longo da cadeia, permitindo previsibilidade dos problemas, monitoramento de kpis e gerenciamento das ações corretivas proativamente. Como também, o envolvimento entre fornecedores e clientes, através de parcerias estratégicas e compartilhamento de riscos e responsabilidades. Desse modo, reduzindo a incerteza e a dependência excessiva de apenas um provedor, permitindo uma visão mais abrangente de toda gestão da cadeia. (Christopher, 1999).

Em síntese, enfatizamos os dois aspectos de maior relevância para gestão da cadeia de suprimentos, sendo a complexidade do mercado e a necessidade da integração e harmonia com todas as partes envolvidas. Desafio esses superados por meio da coordenação e integração dos elos envolvidos, do alinhamento dos objetivos, e do compartilhamento das informações ao longo de toda cadeia.

Riscos e resiliência na cadeia de suprimentos

A complexidade da gestão da cadeia de suprimentos necessita de uma grande preocupação a respeito do gerenciamento de riscos, que pode comprometer toda eficiência da cadeia e a continuidade das operações. Esses riscos podem ser provenientes de inúmeras fontes, como inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais ou até mesmo irregularidade por parte do fornecedor. Para tais

organizações necessitam de desenvolver um processo de resiliência com objetivo de capacitar a enfrentar essas situações adversas. (Christopher, 1999).

A iminência de uma possível instabilidade geopolítica se torna um dos principais riscos de uma cadeia de suprimentos. Eventos como guerra, alteração na política comercial, sanções econômicas, podem afetar diretamente a viabilidade de produtos, além do aumento dos custos e ausência de materiais necessários para produção. Em face dessa insegurança, as organizações precisam adotar um monitoramento muito próximo dos eventos políticos, além de estabelecer parcerias estratégicas, possibilitando a diversidade de fontes de suprimentos ao longo da cadeia.

Outro risco bastante expressivo é a elasticidade da demanda, sendo constante para gestão da cadeia de suprimentos. As preferências de consumo, variações imprevisíveis da demanda e as sazonalidades, são elementos que podem resultar em aumentos súbitos ou declínio significativo nas vendas. A solução para esse risco, é adotar um plano de ações flexíveis de planejamento e execução, com possibilidade de prever possíveis demandas, manter uma comunicação eficaz com os clientes e fornecedores, e considerar os ajustes da produção com maior celeridade. No que diz respeito ao risco de interrupções repentinas na cadeia de suprimentos, provenientes de desastres naturais, dificuldades de entrega pelo fornecedor e problemas logísticos. É fundamental que as organizações mantenham uma visão mais holística de todo processo ao longo da cadeia, de modo a identificar de forma rápida pontos focais de falhas e ações corretivas eficazes.

Com o objetivo de gerenciar esses riscos, a resiliência se torna fundamental para as organizações. É através desse processo que se torna necessário a previsibilidade de antecipar eventos futuros, se adequar à mudança e se recuperar de momentos disruptivos. As organizações resilientes estão sempre preparadas para superar riscos através da diversificação de fornecedores, estoques de contingência e planejamento de continuidade do negócio. De igual modo, a contribuição dos elos da cadeia é essencial para o fortalecimento da resiliência, proporcionando respostas compartilhadas e eficazes nas situações difíceis.

Em síntese, para haver eficiência na gestão da cadeia de suprimentos é necessário lidar com a gestão de risco com resultado direto nas operações das organizações. A inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais ou até mesmo irregularidade por parte do fornecedor representam um desafio bastante significativo. Todavia, ao adotar estratégias de resiliência, as organizações seguramente fomentam o gerenciamento do risco e minimização do impacto das operações.

Considerações Finais

Este artigo tem como objetivo apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade, e quais desafios nesse processo. Para tal, nos primeiros capítulos evidenciamos a importância dos fundamentos das gestões da cadeia de suprimentos, iniciando pelo conceito, partes envolvidas e processos. Ao compreender os pilares dessa gestão, fica evidente o impacto estratégico proporcionado para as organizações. Também se identificou algumas vantagens provenientes da gestão da cadeia eficaz através das melhorias contínuas ao longo do processo, redução dos custos das operações e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para aumento da competitividade e credibilidade das organizações no mercado.

No segundo momento, apontamos para os desafios e riscos associados à implementação da cadeia de suprimentos. Devido à complexidade de toda estrutura, a integração entre os múltiplos elos da cadeia é fundamental, necessitando de coordenação e eficiência no compartilhamento das informações. De igual modo, os riscos decorrentes de todo processo, como inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais e irregularidade por parte do fornecedor, exigem a adoção de estratégias de resiliência pela organização, garantindo a perpetuidade das operações.

Em face desses desafios, é fundamental que as organizações implementem uma abordagem estratégica enérgica na gestão da cadeia de suprimentos. Por meio de parcerias consolidadas, investimento em tecnologia, integração da gestão de riscos eficazes e a busca incansável pela qualidade operacional. Sendo um diferencial em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Referências Bibliográficas

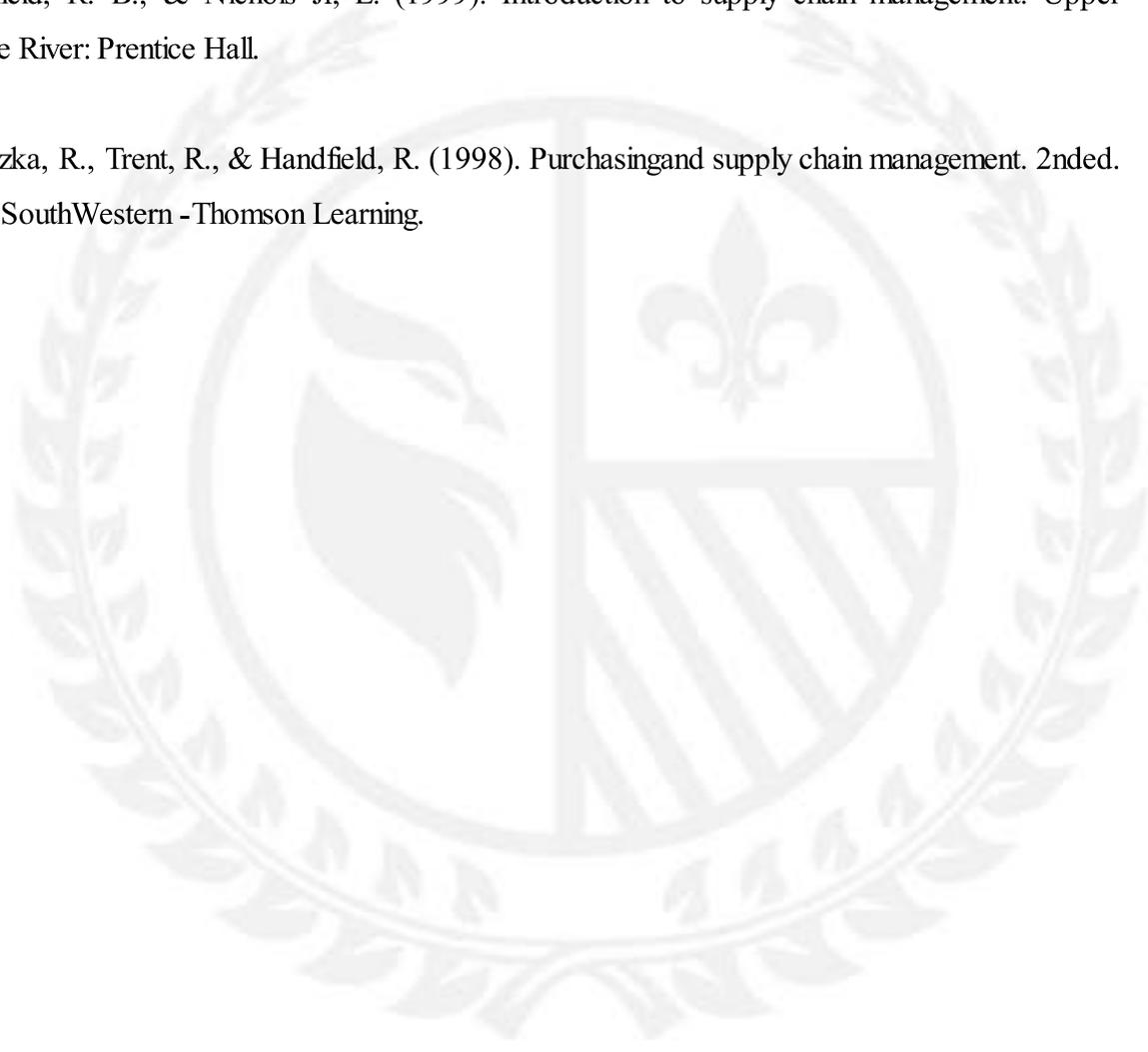
Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2013). Gestão logística da cadeia de suprimentos. AMGH Editora.

Chopra, S., & Meindl, P. (2015). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Editora: Prentice Hall.

Christopher, M. (1999). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos (1ª ed., F. R. M. Leite, Trad.). São Paulo, Brasil: Guazzelli Ltda.

Handfield, R. B., & Nichols Jr, L. (1999). Introduction to supply chain management. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (1998). Purchasing and supply chain management. 2nd ed. Ohio: SouthWestern - Thomson Learning.



GOVERNANÇA CORPORATIVA: SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Lelles de Paula Lemos³

RESUMO

A boa governança corporativa é essencial para uma organização que deseja se destacar no mercado de capitais, trazendo mais eficiência para a gestão financeira para que assim seja gerado mais valor e mais confiança de forma interna e externa. Assim as organizações devem fazer o que for possível para criar e manter as boas práticas de governança corporativa, pois será imprescindível para que ela obtenha o sucesso na criação de boas relações e na arrecadação dos seus investimentos. Uma das partes mais beneficiadas é a gestão financeira, pois quando a empresa utiliza das boas práticas da governança corporativa ela agiliza seus processos com um sistema de gestão integrado, assim o gerenciamento financeiro se torna mais ágil e tem menos erros no processo. A gestão financeira deve alinhar seus processos de forma a disponibilizar as informações aos stakeholders sem erros, e quando a empresa aplica corretamente a governança corporativa as ações disponibilizadas pela empresa têm maiores chances de serem negociadas em grande volume. Este paper tem como objetivo evidenciar a importância da Governança corporativa para a gestão financeira das organizações, seu uso, suas funções, aplicações, conceitos e mecanismos utilizando a revisão bibliográfica para confirmar e fundamentar sua importância.

Palavras-chave: Governança corporativa. Boas práticas. Gestão financeira. Investidores.

ABSTRACT

¹ 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

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

³ 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

Good corporate governance is essential for an organization that wants to stand out in the capital market, bringing more efficiency to financial management so that more value and more trust are generated internally and externally. So, organizations should do what they can to create and maintain good corporate governance practices, as it will be essential for them to succeed in creating good relationships and in raising their investments. One of the most benefited parts is financial management, because when the company uses good corporate governance practices, it streamlines its processes with an integrated management system, so financial management becomes more agile and has fewer errors in the process. Financial management must align its processes in order to make information available to stakeholders without errors, and when the company correctly applies corporate governance, the shares made available by the company are more likely to be traded in large volume. This paper aims to highlight the importance of Corporate Governance for the financial management of organizations, its use, functions, applications, concepts and mechanisms using the literature review to confirm and substantiate its importance.

Keywords: Corporate governance. Good habits. Financial management. Investors.

Introdução

A governança corporativa já vem sendo usada há vários séculos, porém antes ela não tinha um estudo focado realmente em suas práticas, assim seu estudo sistemático é bastante recente e as empresas podem ter algumas dificuldades em sua implementação, por isso a importância de se saber como se dá o funcionamento da governança e qual a sua importância para as organizações.

Hoje as empresas buscam por se sobressair aos concorrentes para se destacar no mercado, mas para isso é necessário que as organizações busquem por otimizar suas operações e principalmente seus investimentos, pois um planejamento bem detalhado e estruturado possibilita a implementação correta do investimento e assim poderá otimizar seus ganhos e diminuir perdas.

Ter uma boa governança proporciona diversos benefícios para as empresas, pois ela contribui muito para que a empresa tenha mais oportunidades de captar recursos financeiros no mercado, podendo gerar um retorno com um menor risco para os investidores se tudo for implementado de forma correta.

É essencial buscar por formas de se ter uma boa governança corporativa, pois isso pode ser a diferença entre obter ou não os investimentos esperados, pois as organizações buscam sempre por otimizar suas atividades para gerar bons resultados, assim poderá ser feito o mesmo na governança para que a empresa possa alcançar os seus objetivos através da alocação dos

seus recursos de forma a valorizar seu passe no mercado e desta forma buscando obter um valor mais elevado de suas ações.

A governança corporativa poderá elevar o nível da organização, porém tudo depende das ações que serão tomadas pela mesma para que assim ela possa alcançar seus objetivos no mercado e assim obter retornos através dos investimentos realizados pelos investidores externos.

Este trabalho utilizou a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa e tem como objetivo evidenciar a importância da Governança Corporativa para a Gestão financeira das organizações demonstrando suas funções e aplicações nas organizações enfatizando a importância do seu uso, buscando demonstrar seus conceitos e mecanismos.

2 Governança Corporativa

As empresas buscam por investimentos externos para alavancar seus projetos para assim poder obter melhores resultados, mas para atrair interesse dos investidores as organizações precisam alinhar suas operações para que tudo esteja fluindo de forma correta e bem estruturada entre os conselhos e órgãos de controle de forma que faça sentido para algum investidor se interessar nas ações da empresa.

Assim Álvares, Giacometti & Gusso (2008) explicam que a governança corporativa vem sendo utilizada há séculos, porém seu estudo mais aprofundado é recente, sendo que a governança corporativa só veio ser introduzida nas organizações de uma forma mais ampla em 1980, não fazendo antes qualquer referência para os conselhos administrativos, não sendo citados nos organogramas das organizações.

Diante disso, de acordo com o IBGC (2015) a governança corporativa pode ser definida como um sistema de direção que por sua vez dirige as empresas, as monitoram e as incentivam, tanto nos relacionamentos societários quanto nos relacionamentos da diretoria, controle, órgãos de fiscalização, conselho administrativo e quaisquer partes que tenham interesse.

Mas para as empresas poderem ter uma direção a seguir é preciso dispor de boas práticas em sua gestão tanto de forma interna como externa para que assim ela demonstre sua transparência aos acionistas e demais interessados na empresa, por isso ter uma boa governança corporativa é essencial para as organizações empresariais.

De acordo com Ramos & Martinez (2006) as boas práticas que regem a governança corporativa têm que estimular de forma correta a diretoria e o conselho de administração para eles seguirem os objetivos que são interessantes tanto para a organização quanto para os

acionistas para que assim possam otimizar seu ROI e assim propagar seu crescimento geralmente a longo prazo.

Mas não só isso, pois um relacionamento ruim entre os proprietários com os sócios e com os demais interessados como diretoria, colaboradores, conselhos, dentre outros, podem trazer má reputação, prejuízos financeiros por meio de fraudes e falta de pagamento dos tributos, podendo prejudicar a empresa e os acionistas.

Assim Vieira & Mendes (2004) complementam dizendo que a utilização da boa governança corporativa surge como um mecanismo apto a propiciar uma transparência mais elevada para todos os agentes envolvidos com a organização, minimizando as diferenças de informação que existe entre os administradores e os proprietários, ajudando os acionistas não pertencentes ao bloco de controle a reduzir possíveis perdas em caso de uma eventual venda da empresa.

Desta forma, a governança corporativa traz consigo diversas possibilidades, mas também diversas responsabilidades para com as partes interessadas, devendo assim seus proprietários e gestores fazerem o melhor trabalho possível para que a empresa possa alcançar seus objetivos e que os ganhos esperados pelos investidores também sejam atendidos.

A Importância da Governança Corporativa Para a Gestão Financeira

A governança corporativa traz consigo sua importância para as organizações, pois quando a usamos de forma correta tendemos a fortalecer uma empresa de forma que ela seja bem-vista internamente e principalmente externamente aos olhares dos acionistas, e para isso usamos as boas práticas de governança para manter bons relacionamentos, mas não só isso, pois a governança corporativa trás muito mais vantagens para a gestão financeira das organizações tornando-a assim ainda mais importante para as empresas.

Gerar confiança para os investidores e acionistas pode ser um desafio para qualquer empresa, para ajudar a fortalecer essa confiança podemos utilizar dos princípios básicos da governança corporativa, que de acordo com o IBGC (2015) são 4 princípios que ajudam a empresa a ser bem-vista pelo mercado, sendo elas a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O IBGC (2015) enfatiza que ao usarmos dos princípios básicos podemos ter como resultado um clima de confiança interno e com terceiros e ainda diz que a empresa deve zelar ao disponibilizar suas informações, para evidenciar todas as informações que for de interesse do terceiro, sendo justo com os sócios e todos que tem interesse, prestando suas contas corretamente para evitar consequências, ter responsabilidade e zelar pela viabilidade econômica da organização.

Em suma, isso nos remete às boas práticas da governança corporativa, pois ela dispõe do princípio da transparência como uma forma de evitar a desinformação nos relacionamentos internos e externos da organização e nas responsabilidades dos seus atos para com terceiros.

Segundo da Silva, Celestino, de Melo, & Mól (2017) ao utilizar as boas práticas de governança corporativa as empresas já se diferenciam do mercado tradicional, pois são negociados em segmentos diferenciados conforme o nível de transparência que é exigido pela BM&FBovespa, sendo eles três níveis onde o mais alto tem os melhores mecanismos de governança corporativa: Assim temos o Nível 1, o Nível 2 e o Novo Mercado, onde o Novo Mercado é o mais alto deles, sendo o que proporciona as melhores vantagens para as empresas que conseguem se inserir nele.

Dessa forma a gestão financeira também é beneficiada, pois as ações disponibilizadas pela empresa têm maiores chances de serem negociadas em grande volume dado às diversas exigências para estar no segmento específico da bolsa, os investidores tenderão a comprar as ações da empresa e assim gerar mais retorno financeiro para a organização.

Ao usar das boas práticas da governança corporativa na gestão financeira das organizações é possível ter sistemas mais práticos e integrados tanto para gerir o operacional e todas as informações quanto também o financeiro, pois como as informações tendem a chegar corretamente, o financeiro vai conseqüentemente ter menos erros e dessa forma a empresa pode economizar tempo e dinheiro, e como em um sistema integrado quando um dado é lançado ninguém mais precisa digitá-lo novamente isso pode evitar erros e também fraude nos dados, assim Vieira & Mendes (2004) ainda vão além explicando que as boas práticas de governança são essenciais para a maximização da eficiência dos mercados, principalmente a transparência e a credibilidade das informações dispostas.

Dada a importância do uso da governança corporativa dentro das organizações temos que de acordo com Martins & Ventura Júnior (2020) a auditoria externa vem sendo de grande

importância agindo como um controle externo para que assim a empresa possa ratificar a qualidade de seus processos e suas demonstrações financeiras, para garantir que tudo está sendo realizado de forma a inibir quaisquer fraudes.

Assim a gestão financeira da organização pode influenciar nas percepções que os provedores que dispõem o capital tem sobre ela, e de acordo com Doms (2018) quando se tem um padrão de governança corporativa elevada é possível reduzir o custo do capital de terceiros, possibilitando assim que seja oferecido menores taxas de desconto fazendo com que a organização tenha seus títulos corporativos melhor avaliados, desta forma pode se reduzir custos de capital e aumentar o potencial de captar recursos de terceiros.

A governança corporativa ao ser implementada traz seus benefícios para as empresas de forma geral, mas uma das partes mais beneficiadas é a gestão financeira, pois quando a empresa utiliza das boas práticas da governança corporativa ela agiliza seus processos com um sistema de gestão integrado, assim o gerenciamento financeiro se torna mais ágil e tem menos erros no processo, ao usar de auditorias e conselhos, fazendo a prestação de contas corretamente sua gestão se torna ainda mais precisa e confiável proporcionando a melhora dos processos da gestão financeira desde o primeiro momento até a saída das informações.

Com isso vemos o quão importante a governança corporativa é para as organizações, pois apesar dela criar e demonstrar valor para os acionistas não é só isso, pois ao usar da governança a empresa alinhar seus processos, suas tomadas de decisão, suas prestações de contas e também seu relacionamento com conselhos administrativos dentre outros, ou seja, ao usar corretamente a governança corporativa a empresa se ajusta totalmente a um certo padrão durante o processo e obtém como resultado final não só a atração dos investidores e acionistas mas também a boa operação de sua gestão financeira.

Modelos de Governança Corporativa

Ao alinharmos a governança corporativa em uma organização isso possibilitará que a empresa se mostre aos investidores, mas se existisse apenas um modelo de governança corporativa algumas organizações poderiam não fazer o uso dela.

Mas existe somente um modelo de governança corporativa? Não, pelo contrário, de acordo com LETHBRIDGE (1997) existem diversos modelos que as empresas podem utilizar

para gerir suas operações, assim enfatiza que temos diversos modelos de governança, dentre eles o modelo anglo-saxão em que suas participações em ações são de certa forma pulverizadas de forma a diminuir o risco dos acionistas exigindo elevada transparência e divulgação de informações de forma periódicas. Já no modelo nipo-germânico tem-se uma propriedade mais concentrada onde muitas de suas participações são de longo prazo e não tem uma liquidez com prioridade.

LETHBRIDGE (1997) ainda enfatiza que temos outros modelos de governança como o shareholder que já é um conjunto mais amplo e com obrigação de agir pelos interesses dos acionistas, sendo que este modelo não é igual ao share-holder pois o shareholder dá mais importância aos interesses dos colaboradores, e assim também englobado na governança das empresas vem também a prestação de contas que é feita de forma diferente em cada modelo, mas que é essencial para a organização.

Esses modelos podem dar um norte a se seguir para as organizações pautarem suas práticas buscando gerar valor para si e para os seus acionistas e ajudar na captação de novos acionistas para que assim a empresa continue aplicando a governança corporativa e que continue concluindo seus projetos para que assim seja agregado mais valor tanto para a organização quanto para os acionistas.

Como a gestão financeira ajuda a organização a alinhar seus ganhos e perdas ela pode ser a área responsável por agregar esse valor na empresa para que isso reflita no preço de suas ações como também no potencial de compra para os investidores, e dependendo do modelo de governança escolhido a gestão financeira poderá estreitar seu foco no modelo para conseguir elevar seu valor no mercado de capitais.

Confiança das Organizações

Ao buscar gerar valor, um dos grandes desafios dos gestores é gerar confiança para os acionistas, mas isso começa de dentro, ou seja, primeiro a empresa deve gerar confiança internamente para com seus funcionários e colaboradores, suas relações com fornecedores etc., pois de acordo com Álvares, Giacometti, & Gusso (2008) se os executivos de uma organização não conseguem garantir a confiança de seus empregados, tanto o seu desempenho quanto o interesse dos acionistas serão comprometidos.

A Governança Corporativa beneficia de inúmeras formas as organizações, podendo ser essencial para uma empresa que quer dispor suas ações no mercado de capitais, mas também tem outro lado, o lado dos investidores, como a governança corporativa os beneficia?

De acordo com Doms (2018) a Governança Corporativa garante que os investidores tenham retorno sobre os investimentos realizados, sendo assim eles são influenciados diretamente e dessa forma a empresa dispõe mais suas informações financeiras possibilitando um controle e monitoramento para as expectativas que os investidores têm sobre o investimento na empresa.

De acordo com Álvares, Giacometti, & Gusso (2008) a confiança deve ser a base para a governança corporativa, pois conforme os executivos da empresa vão agindo de forma idônea não abusando de sua autoridade vão ocupando uma posição de confiança, sendo que essa confiança não deve ser forçada ou ter regulamento, pois as pessoas devem sentir essa confiança, assim enraizando seus valores e crenças em todos que estão associados com a organização.

Assim a confiança é essencial para a gestão financeira, pois os dados e informações gerados pela empresa são a base para projetos futuros, para investimentos, como também para as tomadas de decisão que são feitas no dia a dia, assim a gestão financeira deve evitar erros, fraudes, sonegação de valores e deve sempre fazer auditorias para ratificar as demonstrações financeiras, desta forma a gestão financeira agrega valor e assim gera maior confiança e isso reflete no valor das ações da organização no mercado e também na aquisição das ações pelos acionistas, pois quanto mais confiança a empresa passa, os acionistas tendem a adquirir mais ações.

Considerações Finais

Ao concluir o estudo sobre a governança corporativa na gestão financeira vemos que ela traz consigo vários benefícios para as organizações, pois percebemos que a governança corporativa tem sua importância fazendo com que as empresas tenham melhores processos tanto interno como externo, também focando nas relações com colaboradores, parceiros, stakeholders e acionistas, mostrando sua integridade e confiabilidade para se criar relações a longo prazo.

Assim foi possível evidenciar a importância que a governança corporativa tem para a gestão financeira das organizações, pois ela alinha os processos, prestação de contas, ajuda a evitar fraudes, faz o uso de auditorias internas e externas para consolidar as demonstrações

financeiras, e também proporciona ferramentas para o melhor gerenciamento dos dados financeiros e abrange os processos como um todo na organização impondo mais qualidade aos procedimentos realizados gerando economia de custos para a empresa.

Sendo assim, como a governança corporativa, alinha os processos e ajuda nas operações da empresa para que tudo seja feito da melhor forma possível, ela beneficia também de forma financeira, pois ajuda a reduzir custos, tempo, gera valor, gera confiança, bons relacionamentos, dentre outros, ou seja, ao usar corretamente vemos que ela é essencial para as organizações atualmente.

Evidenciamos também que a governança corporativa se dá nas organizações como um todo e não somente em um processo único, exigindo sua adequação em todos os processos de forma a maximizar o resultado das suas operações para que seja possível transparecer a qualidade da organização para o mercado, se tornando mais atrativa para os clientes e investidores.

Desta forma, ao usar corretamente da governança corporativa fazendo uso de suas boas práticas as organizações conseguirão melhorar seus processos, reduzir custos, gerenciar melhor suas finanças, gerar mais valor elevando a empresa cada dia mais rumo aos seus objetivos principalmente no longo prazo, beneficiando a sua gestão financeira como um todo.

Referências Bibliográficas

Álvares, E., Giacometti, C., & Gusso, E. (2008). Governança Corporativa: Um modelo brasileiro. Rio de Janeiro, RJ: Campos/Elsevier. [Acessado em: 2022/08/10]

da Silva, F. F., Celestino, É. J. M., de Melo, C. L. L., & Mól, A. L. R. (2017). Influência das variáveis de gestão econômico-financeira na governança corporativa das companhias listadas na bm&fbovespa. *Revista Mineira de Contabilidade*, 18(3), 52-64. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/681>. [Acessado em: 2022/08/10]

Doms D. (2018). Governança Corporativa. Flórida: Must University

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de

governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. [Acessado em: 2022/08/05]

LETHBRIDGE, E. (1997). Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v.4, n.8, 209-231. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>. [Acessado em: 2022/08/05]

Martins, O. S., & Ventura Júnior, R. (2020). Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 65-84. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4039>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/zD5MQ4ZpQWsrL6h5k4b3tWR/?format=html&lang=pt>. [Acessado em: 2022/08/09]

Ramos, G. M., & Martínez, A. L. (2006). Governança Corporativa. *Revista de Contemporânea de Contabilidade*, 3(6), 143-164. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76200609.pdf>. [Acessado em: 2022/08/05]

Vieira, S. P., & Mendes, A. G. S. T. (2004). Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v11, n.22, 103-122. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/8177>. [Acessado em: 2022/08/16]

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: EXPANDINDO FRONTEIRAS E IMPULSIONANDO O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva³

RESUMO

Em um cenário global altamente competitivo, as organizações a cada dia necessitam de expandir seus negócios além das fronteiras nacionais e alcançar novos mercados. Uma estratégia que vem fomentando interesse e curiosidade é a internacionalização, onde por meio desse processo é possível conduzir o negócio além das barreiras nacionais, prospectando novos clientes, explorando novos mercados, além de impulsionar o crescimento econômico global. Este artigo tem como objetivo apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como desafios enfrentados durante a implementação, considerando aspecto da diversidade social e cultural para a expansão global. Este trabalho está amparado na pesquisa de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregando-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites. Dentre as conclusões, se aponta que as empresas ao adotar uma abordagem responsável e sustentável no processo de internacionalização, podem impulsionar a escalabilidade nos negócios e contribuir para o crescimento econômico do país de origem, assim como do país de destino, respeitando a diversidade social e cultural do planeta.

Palavras-chave: Internacionalização. Desafios gerenciais. Crescimento econômico

ABSTRACT

In a highly competitive global scenario, organizations increasingly need to expand their businesses beyond national borders and reach new markets. One strategy that has been generating interest and curiosity is internationalization, which allows businesses to go beyond national barriers, prospect new clients, explore new markets, and drive global economic growth. This article aims to present the main internationalization strategies, as well as the challenges faced during implementation, considering the aspects of social and cultural diversity for global expansion. This work is supported by a qualitative literature review, employing research from Google Scholar and

¹ 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

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

³ Bacharel em Ciências Contábeis (UNIP). Pós-Graduação (MBA) em Controladoria e Custo (UPE). Pós-Graduação (MBA) em Business Intelligence (ESTÁCIO). Mestrando em Business Administration pela Must University. e-mail: edielotavio@gmail.com

consulting websites. Among the conclusions, it is pointed out that companies, by adopting a responsible and sustainable approach in the internationalization process, can enhance business scalability and contribute to the economic growth of both the home country and the target country while respecting the social and cultural diversity of the planet.

Key-Words: Internationalization. Managerial challenges. Economic growth.

Introdução

No atual cenário mundial excessivamente competitivo, as organizações estão cada vez em busca de singularidade em relação aos concorrentes e aderência a novos mercados. Idealize a possibilidade de potencializar um negócio de maneira a evidenciar a organização além das fronteiras locais, prospectando novos clientes, buscando novos mercados favoráveis e, incentivando o crescimento da economia nacional e internacional, esse é o objetivo da internacionalização. Esse conceito tem se tornado bastante presente nas organizações que buscam impulsionar a escalabilidade nos negócios e expandir financeiramente. Contudo, para haver eficiência na implementação das operações internacionais, é fundamental um planejamento estratégico de sucesso e superação de desafios operacionais.

Nesse artigo, exploraremos as principais estratégias de internacionalização das organizações, como também os desafios faceados durante todo processo, associados a diversidades culturais e sociais. Ao analisar as principais diretrizes da internacionalização, é possível alcançar êxito na implementação, o que resultará na expansão global e no crescimento econômico da organização. Nesse aspecto, analisaremos inicialmente as principais estratégias para implementar a internacionalização, partindo da caracterização de oportunidades globais, até o padrão de inserção no mercado internacional. Na sequência, estudaremos os desafios originados a partir do processo de implementação, com ênfase nos aspectos da pluralidade social e cultura das organizações.

Considerando a relevância do tema, este artigo visa responder especificamente, quais são as principais estratégias e desafios de gestão para internacionalização de empresas em um contexto de mundo globalizado e interconectado?

Observando o tema apontado para o estudo, foi aplicado, para desenvolvimento deste artigo, a metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Empregou-se de pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites, com objetivo de apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como desafios

enfrentados durante a implementação, considerando aspecto da diversidade social e cultural para a expansão global.

Análise e seleção de mercados internacionais

O processo de análise e seleção do mercado de atuação internacional é crucial para uma organização que quer expandir seus negócios para além do país de origem. É fundamental um planejamento mais aprofundado dos múltiplos mercados globais e a seleção dos potenciais de crescimento e oportunidades de negócio. Este capítulo visa compreender a relevância dessa etapa durante a implementação de uma internacionalização de sucesso.

A análise de mercado global como primeiro passo permite identificar e compreender as diversas tendências de mercado, particularidades e necessidades de cada país ou região. Segundo Karsaklian (2011), análise de mercado é o estudo do comportamento do consumidor do nicho do mercado, possibilitando adaptabilidade da empresa ao perfil identificado, ou seja, não se pode distribuir o mesmo produto ou serviço para o público no geral, uma vez que cada consumidor tem suas próprias expectativas, sendo necessário um estudo para adequação do tipo de produto ou serviço para cada consumidor. Esta análise considera a viabilidade da expansão do mercado, concorrências, tipo de consumidor, predileções culturais e regulamentações e normas. Dessa forma, é possível identificar qual região se adequa melhor ao produto ou serviço da organização, tendo em vista a elasticidade da demanda e as barreiras econômicas à entrada.

A seleção do mercado global, de igual modo, tem como fundamento a análise da viabilidade dos riscos e oportunidades. (Sousa, & Bradley, 2005). Cada região intrinsecamente engloba seu viés político, econômico e social, que deve ser considerado durante a análise. Fatores como: equilíbrio político, governança regulatória, barreiras comerciais, taxas de câmbio e infraestrutura, são decisivos para a viabilidade e o potencial de crescimento de um mercado. Outro fator relevante na análise e seleção de mercados internacionais é a coleta e análise dos dados, de forma a identificar pontos de relevância e previsibilidade, bem como realizar pesquisas de mercado, buscar parcerias comerciais na região e contratar profissionais com vasta experiência em comércio exterior. (Schu, & Morhett, 2017). Esta ação possibilita um processo de decisão fundamentado em informações e estratégia, minimizando os riscos e aumentando a probabilidade de sucesso global.

Em síntese, para o crescimento econômico e o sucesso na internacionalização, essa etapa de análise e seleção são cruciais para as organizações. Ao identificar o ponto focal de maior

crescimento e oportunidades de demanda, as organizações passam a apontar seus recursos e investimentos nesse mercado, escalonando toda operação e se beneficiando das oportunidades globais. Deste modo, podemos concluir que a etapa de análise e seleção é essencial para sucesso da internacionalização eficiente nas organizações.

Modelos de entrada e expansão internacional

A predileção pelo modelo de inserção e expansão no mercado internacional é um fator de grande relevância para o sucesso das organizações. Existem diversas estratégias e perspectivas que tornam o ingresso no mercado internacional mais acessível. O presente capítulo tem como objetivo demonstrar a pluralidade de modelos disponíveis, suas vantagens e desafios durante a implementação.

Para começar, um dos modelos de entrada mais populares é a exportação, sendo a transferência de um bem ou produto do país origem para um cliente estrangeiro. A vantagem de adotar esse modelo é a rapidez e a acessibilidade direta no mercado internacional, permitindo uma ampliação da carteira de clientes e a presença da organização ao nível global. Como defendem Bernard e Jensen (1999) “boas empresas tornam-se exportadoras”. No entanto, alguns desafios são consequências desse modelo, como a necessidade de eficiência na gestão da cadeia de suprimentos, por conta de limitações geográficas. Como também, a necessidade de compreensão das regulamentações tributárias dos países de destino, bem como obter parcerias associadas ao processo de exportação com o objetivo de viabilizar toda operação.

Há também o licenciamento, através da concessão de direitos de uso da marca, tecnologia ou *know-how* a terceiros. (Bonfã e Rabelo, 2009). Essa prática torna possível a divulgação da empresa de forma global, com maior celeridade, baixo investimento e riscos. De acordo com Lantim (2012), é: “licenciamento é o processo de arrendamento ou locação de um ativo intangível que, dentro de nosso contexto, pode ser uma marca, um personagem, um conceito ou qualquer outro elemento, que é de propriedade de alguém que cede os direitos de utilização para outro, mediante negociação, durante um tempo e num território pré-estabelecido”. No entanto, é relevante que haja acordos contratuais estabelecidos, auditorias periódicas e políticas de compliance eficazes, assegurando o cumprimento de padrões de qualidade e a preservação da imagem e credibilidade da organização.

Atualmente, a franquia é um modelo de entrada que também está se tornando bastante

popular nos negócios internacionais. A franquia tem como premissa fundamental conceder a terceiros os direitos de operacionalização de uma unidade de negócio, usando marcas, produtos e metodologias já existentes, em troca de taxas e *royalties*. A principal vantagem deste modelo em termos de expansão internacional é a rapidez da presença global da organização, o baixo custo de implementação e a adaptabilidade geográfica e cultural. (Mauro, 1999). Contudo, é preciso uma conformidade legal, onde a organização deve apresentar uma estrutura de acordo com as leis e regulamentações da região. É preciso, também, um processo de seleção e auditoria aprofundado dos franqueados, com o objetivo de assegurar os recursos, a experiência e a operacionalização necessárias para o sucesso do negócio, dando maior consistência à marca e à qualidade dos serviços ou produtos da organização.

Outro exemplo de entrada para a internacionalização é a aquisição de uma companhia ou a formação de uma *joint ventures*⁴. Esse modelo permite o acesso imediato a recursos locais, expertise de mercado e uma assiduidade direta em um novo mercado. (Sandschneider, 2002). Contudo, é relevante uma análise mais aprofundada da organização pretendida, processo chamado de *due diligence*, visando garantir a compatibilidade e o alinhamento estratégicos entre as partes envolvidas.

Nesse sentido, a adoção do modelo de entrada ideal para internacionalização é submetida a critérios como: natureza do negócio, tipo de mercado, acessibilidade aos recursos locais e planejamento estratégico da organização. Cada modelo apresentado nesse capítulo tem suas singularidades, tanto de vantagens quanto de desafios. A compreensão e escolha do melhor modelo é um fator indispensável para o sucesso de uma internacionalização e para a obtenção dos objetivos econômicos das organizações.

Gestão da diversidade cultural e social nas operações internacionais

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações que desejam expandir suas atividades no exterior está relacionada à gestão da diversidade cultural e social. A abrangência da pluralidade de valores, normas, crenças, costumes e comportamentos, nas organizações, torna necessário adoção de estratégias para haver sucesso na internacionalização. Este capítulo apresentará as principais estratégias para assegurar o sucesso da internacionalização e superação

⁴ São parcerias estratégicas entre duas ou mais empresas independentes que se unem para alcançar objetivos comuns e compartilhar recursos.

dos aspectos das diversidades culturais e sociais.

É patente afirmar que a diversidade cultural e social tem um impacto direto nas relações comerciais, trabalhistas e de comunicação. Cada região possui uma determinada especificidade de negociação e cultura empresarial. Negligenciar esse fator, resulta em conflitos e dificuldades na relação entre as partes, cominando o fracasso da internacionalização. Para adoção dessa diversidade é necessário que as organizações estejam sensíveis às práticas de gestão específicas de cada país ou região, através da compreensão dos regulamentos sociais, formalidade dos negócios, valores culturais e padrões de trabalho locais. Sendo fundamental o estabelecimento de uma cultura organizacional, com objetivo de absolver profissionais de pluralidade cultural, por meio de um processo inclusivo, viabilizando a interculturalidade na organização. (SILVA, 2009; BARROSO, 2010)

De igual modo, além do cuidado com o clima organização, no aspecto externo, é necessária uma melhor compreensão do perfil dos consumidores internacionais, necessitando de uma estratégia de marketing e comunicação capaz de atrair as necessidades e preferências dos novos clientes. Isso contempla a adequação dos produtos e serviços ofertados no mercado, a linguagem aplicada nas campanhas publicitarias, a predileção dos canais de distribuição, como também o design da embalagem do produto. Esse tipo de adaptação cultural é ponto focal no desenvolvimento da fidelização dos novos clientes, sendo fundamental para internacionalização da organização.

Ainda no campo organizacional, proveniente da distinção cultural, é preciso que a organização implemente políticas e práticas visando erradicar condutas discriminatórias ou preconceituosas de qualquer natureza. Tema bastante presente na sociedade conforme afirma, Candau e Russo (2010):

A afirmação das diferenças — étnicas, de gênero, orientação sexual, religiosas, entre outras — se manifesta em todas as suas cores, sons, ritos, saberes, crenças e diversas linguagens. As problemáticas são múltiplas, visibilizadas pelos movimentos sociais, que denunciam injustiças, desigualdades e discriminações, reivindicando igualdade de acesso a bens e serviços e reconhecimento político e cultural. Esses movimentos nos colocam diante da realidade histórica do continente, marcada pela negação dos “outros”, física ou simbólica, ainda presente nas sociedades latino-americanas (CANDAU, RUSSO, 2010, p. 154 – 155).

Deste modo, as organizações necessitam de adotar medidas que visam promover a igualdade de oportunidades, assegurando um ambiente de trabalho seguro, pautado no respeito mútuo entre os membros da equipe. Como também, internalizar um compromisso incessante pela

educação e formação de todos os colaboradores.

Ao adotar tais medidas na internacionalização, as organizações têm diversos benefícios, como a possibilidade de prospectar e manter profissionais em níveis globais, a adequação vertiginosa das preferências dos consumidores, construção de relações comerciais de longo prazo. Além de transmitir a seus clientes, colaboradores e investidores uma imagem de uma organização engajada que valoriza a responsabilidade social, ética e ambiental.

Por fim, a pluralidade cultura é um processo natural de uma internacionalização, do qual os desafios são suprimidos por oportunidades, mediante adoção de medidas interculturais eficazes. Objetivando um ambiente alicerçado no respeito, uma comunicação clara com diferentes culturas, como também investimentos em capacitações sobre o processo de diversidade cultural e social nas organizações.

Responsabilidade social corporativa em um contexto global

A responsabilidade social corporativa (RSC) exerce um papel fundamental no processo de internacionalização das empresas. Em um ambiente global, as empresas se deparam com adversidades ambientais e sociais de grande complexidade, exigindo uma abordagem cada vez mais eficaz. Este capítulo visa compreender a importância da RSC no processo de internacionalização.

Para Carroll (1979), RSC é um conjunto de práticas provenientes de iniciativas das empresas e que podem compreender o âmbito econômico, legal e/ou discricionário. Para Kim e Kim (2010) a RSC está a cada dia se tornando de maior relevância para os consumidores de informações, decorrente não só da motivação por resultados econômicos positivos, como também, por demonstrar uma preocupação com a sociedade, funcionários, acionistas e outros *stakeholders*. Sendo assim, a adoção de medidas com o objetivo potencializar essas práticas é de extrema relevância para a organização. A necessidade de uma política interna fundamentada em práticas éticas, respeito à diversidade social e cultura, busca pela diminuição do impacto social, são premissas de uma empresa para contribuir no desenvolvimento sustentável das comunidades locais, melhorando a qualidade de vida da população e preservando o meio ambiente.

Em contexto global de internacionalização, um fator adicional é necessário devido ao envolvimento de outras partes interessadas, como o governo e organizações sem fins lucrativos. (Kolk e Van Tulder, 2010). Deste modo, apenas por meio da comunicação e da colaboração entre as partes, é que se torna possível a identificação de problemas sociais e ambientais e busca por

soluções eficazes para a região. Resultando em maior legitimidade da organização, desenvolvimento de relações sólidas de confiança e a contribuição para o desenvolvimento econômico e social.

Outro aspecto relevante da RSC é o incentivo à inclusão social na organização, através da construção de um ambiente integrado, norteado por respeito mútuo entre os colaboradores, potencializando a criatividade e inovação derivada da pluralidade cultural. Como também, a implantação de uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, assegurando que todos os elos ao longo da cadeia sigam princípios éticos e sustentáveis, reprimindo trabalhos escravo ou infantil, corrupção e impactos ambientais. (Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2009). Essas práticas contribuem para um fortalecimento de uma economia sustentável para a organização.

A responsabilidade social corporativa, como em qualquer outro processo de caráter social, exige total transparência na operacionalização e divulgação dos planos de contas. As organizações precisam comunicar e compartilhar ações e políticas de sustentabilidade, com objetivo de atrair maior número de *stakeholders*, fundamentada no comprometimento da organização com aspectos socioculturais. Ao adotar as práticas de RSC, as organizações passam a valorizar a marca, demonstrando a preocupação com a responsabilidade social e, atraindo consumidores cada vez mais comprometidos com a agenda de sustentabilidade. Por consequência, gerando um aumento de consumo, fidelização dos clientes, predileção pelos produtos ou serviços e, resultando na gradação da receita. De igual modo, essa prática possibilita a prospecção por profissionais de alta qualidade que compartilham da mesma convergência de propósitos com aspectos sociais ambientais da organização.

A responsabilidade social corporativa também contribui para a redução de riscos operacionais, por meio de políticas de ética e sustentabilidade, as organizações estão menos sujeitas a passíveis legais, regulatórios e de credibilidade institucional. Evitando assim, degradação da marca, sanções, multas e, deste modo, preservando a imagem e os resultados econômicos da empresa. Finalmente, a RSC contribui para o desenvolvimento da sociedade em geral, promovendo iniciativas sociais e ambientais, com impacto positivo em áreas como educação, desigualdade social, redução da pobreza, preservação do meio ambiente, melhorando não apenas o aspecto social, como também, a continuidade do negócio de longo prazo.

Em conclusão, a RSC exerce um papel elementar na operacionalização internacional das empresas. Ao exercitar esse aspecto de sustentabilidade, as organizações não somente promovem o progresso social, como também, obtém vantagens competitivas como: credibilidade da marca, atração de talentos, redução de riscos e mitigação de impactos ambientais, sendo extremamente

importante essa adoção para a continuidade e fortalecimento do negócio.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apresentar as principais estratégias de internacionalização, assim como os desafios enfrentados durante a implementação, considerando aspectos da diversidade social e cultural para a expansão global. Para tal, nos primeiros capítulos discutimos a importância da adoção da análise e seleção de mercados internacionais, identificando pontos de maior relevância de crescimento, como região que se adequa melhor ao produto ou serviço da organização, elasticidade da demanda e as barreiras econômicas de entrada. Por meio desta análise, as organizações passam a centralizar todo recurso e investimento para aproveitamento das oportunidades de mercado. De igual modo, demonstramos que a adesão pelo modelo de entrada, submetidos a critérios como: natureza do negócio, tipo de mercado, acessibilidade aos recursos locais e planejamento estratégico da organização, é indispensável para o sucesso de uma internacionalização e para a obtenção dos objetivos econômicos das organizações.

No entanto, a internacionalização não deve ser compreendida apenas com objetivo de lucratividade, é necessário enfatizar a diversidade social e cultura global e, adoção a aspectos responsáveis e sustentáveis. Para tal, no segundo momento, apontamos para os desafios da pluralidade cultura, sendo um processo natural, é necessário adesão de medidas interculturais eficazes, com objetivo de alicerçar um ambiente de respeito, com comunicação clara, como também, investimentos em capacitações de forma a internalizar a cultura da diversidade cultural na organização. Ademais, enfatizamos a responsabilidade social corporativa por exercer um papel fundamental na operacionalização internacional, promovendo um progresso social e vantagem competitivas, por meio da visibilidade da marca, atração de talentos, mitigação dos riscos e, impactos ambientais, fator elementar para fortalecimento e escalabilidade do negócio a longo prazo.

No cenário global altamente competitivo, a internacionalização desempenha um papel crucial no estímulo à escalabilidade nos negócios, contribuindo diretamente para o crescimento econômico da organização, respeitando pilares da diversidade social e cultural. Contudo, o sucesso da internacionalização está associado a superar desafios operacionais, que surgem da pluralidade cultural e da responsabilidade social corporativa. Ao adotar um bom planejamento estratégico, as organizações equilibram o crescimento econômico com a sustentabilidade social e cultural, contribuindo para o sucesso da internacionalização.

Referências Bibliográficas

Barroso, H. C. M. P. (2010). Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional: caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil. Tese de D.Sc., FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect or both? *Journal of International Economics*, 47, 1–25.

Bonfá, S., & Rabelo, A. (2009). *Licensing: como utilizar marcas e personagens para agregar valor aos produtos*. São Paulo, M. Books.

Candau, V. M., & Russo, K. (2010). Interculturalidade e educação na América Latina. *Rev. Diálogo Educ.*, Curitiba, 10(29), 151–169.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

Karsaklian, E. (2011). *Comportamento do consumidor*. 2nd ed. São Paulo: Atlas.

Kim, Y., & Kim, S. Y. (2010). The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede's dimensions to Korean public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485–500. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0095-z>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

Lantim, H. (2012). Licenciamento de marcas. Retrieved December 17, 2012. Disponível em: <<http://www.lantindesign.com.br/?p=557>>. Acesso em: 23 de junho de 2023.

Mauro, P. C. (1999). Guia do franqueador: como crescer através do franchising. 3rd ed. São Paulo: Nobel.

Mishler, E. (1986). Research interviewing. Context and narrative. Cambridge: Harvard University Press.

Paiva, E. L., Carvalho, Jr, J. M., & Fensterseifer, J. E. (2009). Estratégia de Produção e de Operações: Conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman.

Sandschneider, H. (2002). Transaction cost theory of internationalization. Disponível em: <<http://wiwi.uni-paderborn.de/bw15/lehre/>>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

Schu, M., & Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers—A path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26(4), 710–723.

Silva, V. L. (2009). A influência da cultura regional na cultura organizacional: um estudo numa empresa brasileira. Tese de M.Sc., PUC/MG e Fundação dom Cabral, Belo Horizonte, MG.

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43–59.

PENSAMENTO ANALÍTICO NA ERA DOS DADOS: IMPACTOS E DESAFIOS NOS NEGÓCIOS E *MARKETING*

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Martins²
Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler³

RESUMO

Este artigo explora o papel crucial do pensamento analítico na era atual dos dados, com foco especial nos campos dos negócios e do *marketing*. Extraído de cinco textos influentes no campo da ciência de dados, o trabalho destaca como a capacidade de entender e aplicar conceitos de mineração de dados e análise de dados é fundamental para a tomada de decisões eficazes no ambiente de negócios contemporâneo. Ele ressalta o papel vital do pensamento analítico em aproveitar a ciência dos dados para obter vantagens competitivas, destacando que a eficácia do pensamento analítico na ciência de dados depende de como os dados são utilizados para gerar *insights* úteis. Além disso, é discutido o potencial do pensamento analítico para transformar dados brutos em informações significativas e como, combinado com a análise de dados, pode desbloquear inúmeras oportunidades para a gestão eficaz de negócios. Finalmente, o papel do pensamento analítico no *marketing* é destacado, demonstrando seu poder em direcionar estratégias e proporcionar uma compreensão mais profunda dos clientes.

Palavras-chave: Pensamento Analítico. Ciência de Dados. Negócios. *Marketing*. Tomada de Decisões.

ABSTRACT:

This article explores the critical role of analytical thinking in the current data era, with a special focus on the fields of business and marketing. Drawn from five influential texts in the field of data science, the work highlights how the ability to understand and apply concepts of data mining and data analysis is fundamental for making effective decisions in the contemporary business environment. It emphasizes the vital role of analytical thinking in leveraging data science to gain competitive advantages, highlighting that the effectiveness of analytical thinking in data science depends on how data are used to generate useful insights. Furthermore, it discusses the potential of analytical thinking to transform raw data into meaningful information and how, combined with data analysis, it can unlock numerous opportunities for effective business management. Finally, the role of analytical

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

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de Empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br.

³ Graduação em Administração pela FAE Business School. Especialização em Gestão de Negócios e *Marketing* pela ESIC Business & Marketing School. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: tatianekr@gmail.com.

thinking in marketing is highlighted, demonstrating its power in driving strategies and providing a deeper understanding of customers.

Keywords: *Analytical Thinking. Data Science. Business. Marketing. Decision Making.*

Introdução

Na era atual, caracterizada por um fluxo de dados sem precedentes, o pensamento analítico tem assumido uma importância crescente no mundo dos negócios e do *marketing*. A capacidade de compreender, interpretar e aplicar informações derivadas de dados tornou-se uma habilidade inestimável, capaz de oferecer vantagens competitivas significativas para as empresas. Este estudo pretende explorar em profundidade o papel e o impacto do pensamento analítico na era dos dados, com foco particular em sua aplicação nos negócios e no *marketing*.

Este artigo está estruturado em quatro partes principais. Primeiro, "Pensamento Analítico: Contextualização" busca aprofundar a compreensão do conceito de pensamento analítico e sua relevância na atualidade. Segundo, "Benefícios nos Negócios" explora os impactos positivos que o pensamento analítico pode trazer para as empresas. Terceiro, "Desafios Institucionais" discute os principais obstáculos enfrentados pelas organizações na implementação eficaz do pensamento analítico. Finalmente, "Pensamento Analítico no *Marketing*" explora a intersecção do pensamento analítico com o campo do *marketing*.

A metodologia deste estudo se orienta pela avaliação detalhada de uma seleção de textos influentes no campo da ciência de dados, negócios e *marketing*. O trabalho se concentra em extrair ideias e conceitos relevantes dos livros escolhidos, cada um reconhecido por sua contribuição significativa ao pensamento e à prática analítica. Em cada seção, as informações retiradas dessas obras são sintetizadas e apresentadas, garantindo um tratamento preciso e respeitoso do material original.

A expectativa é que, ao fim desta jornada, o leitor tenha obtido uma compreensão abrangente e clara do papel crucial do pensamento analítico na era contemporânea dos dados. Além disso, espera-se que este estudo sirva como uma ferramenta útil para acadêmicos e profissionais que buscam entender melhor a relevância do pensamento analítico na ciência de dados, nos negócios e no *marketing*, ajudando-os a aplicar eficazmente esses conceitos em suas respectivas áreas.

Pensamento Analítico: Contextualização

Em um mundo cada vez mais impulsionado por dados, o pensamento analítico se estabelece como uma habilidade essencial, não mais opcional. Ao aprofundar nosso entendimento deste conceito crucial, percebemos o quanto ele é fundamental na ciência de dados e a influência que exerce sobre a tomada de decisões empresariais. Além disso, ao fornecer uma base sólida para a compreensão do pensamento analítico, reconhecemos sua importância na navegação do cenário de negócios na era atual dos dados.

No âmbito da ciência dos dados, a importância de um pensamento analítico efetivo é frequentemente reiterada. De acordo com Provost & Fawcett (2016), o pensamento analítico envolve a capacidade de entender e aplicar conceitos de mineração de dados e análise de dados, que são fundamentais para a tomada de decisões eficazes no ambiente de negócios contemporâneo. Esta capacidade não é apenas técnica, mas também estratégica, permitindo uma visão ampla e profunda dos desafios e oportunidades nos negócios.

Em seguida, Pierson (2019), ressalta a relação entre a transformação digital e o pensamento analítico. Ela enfatiza que o "pensamento analítico é uma habilidade essencial na era digital, pois permite que as empresas tirem proveito dos benefícios da ciência de dados" (Pierson, 2019, p.63). Esta observação realça o papel vital do pensamento analítico em aproveitar a ciência dos dados para obter vantagens competitivas.

Da mesma forma, a aplicabilidade prática do pensamento analítico é discutida por Foreman (2016). Ele argumenta que a eficácia do pensamento analítico na ciência de dados depende de como os dados são utilizados para gerar *insights* úteis. Ele diz: "A ciência de dados não é apenas sobre números, mas sobre como usamos esses números para gerar *insights* úteis." (Foreman, 2016, p.101). Esta declaração destaca que o pensamento analítico deve ser orientado para a aplicação e ação para trazer valor tangível.

Kelleher & Tierney (2018), destacam que o pensamento analítico está no cerne da ciência de dados. Eles visualizam isso como um facilitador essencial para a transformação de dados brutos em informações significativas. O pensamento analítico, portanto, serve como uma ponte crítica entre o dado bruto e a informação de valor.

Por fim, Sharda, Delen & Turban (2019), reforçam a importância do pensamento analítico, declarando que "o pensamento analítico, combinado com a análise de dados, pode desbloquear inúmeras oportunidades para a gestão eficaz de negócios" (Sharda, Delen & Turban, 2019, p.120).

Esta perspectiva final reforça a ideia de que o pensamento analítico é um elemento-chave na realização de uma gestão de negócios eficaz e orientada por dados.

Dessa forma, a contextualização do pensamento analítico revela sua importância fundamental na era dos dados. O consenso entre os autores (Provost & Fawcett, 2016; Pierson, 2019; Foreman, 2016; Kelleher & Tierney, 2018; Sharda, Delen & Turban, 2019) é de que o pensamento analítico serve como alicerce para a mineração e análise de dados eficazes, sendo essencial para a transformação digital dos negócios, a obtenção de *insights* valiosos e a realização de uma gestão de negócios eficaz e orientada por dados. Esta perspectiva realça a necessidade de mais pesquisas e desenvolvimento de competências nesta área, visto que o pensamento analítico pode desbloquear oportunidades significativas e enfrentar os desafios emergentes na paisagem dos negócios modernos.

Benefícios nos Negócios

No ambiente de negócios contemporâneo, o pensamento analítico traz benefícios significativos que vão além da mera compreensão dos dados. A aplicação eficaz desse tipo de pensamento permite que as empresas se beneficiem de *insights* de dados aprimorados, melhor tomada de decisões e vantagem competitiva. Neste sentido, Provost e Fawcett (2016, p.89) explicam que "o pensamento analítico possibilita a extração de *insights* dos dados, que pode conduzir a melhor tomada de decisões e melhor desempenho de negócios".

Pierson (2019), vai além e destaca o papel do pensamento analítico em impulsionar a inovação nos negócios. Ela afirma que "ao transformar dados em *insights*, o pensamento analítico pode ajudar as empresas a inovar e se adaptar em um ambiente de negócios em constante mudança" (Pierson, 2019, p.75). Esta perspectiva sublinha a importância do pensamento analítico como um facilitador de inovação.

Foreman (2016), acrescenta outra dimensão ao discutir o impacto do pensamento analítico no aumento da eficiência operacional. Ele argumenta que "com o pensamento analítico, as empresas podem identificar ineficiências operacionais e melhorar seus processos" (Foreman, 2016, p.132). Este ponto de vista destaca como o pensamento analítico pode levar a melhorias tangíveis nas operações de negócios.

Da mesma forma, Kelleher e Tierney (2018) realçam a influência significativa do pensamento analítico na formulação de estratégias de negócios e operações, destacando que seu uso efetivo pode otimizar a utilização de recursos e consequentemente, melhorar os resultados gerais.

Os autores Sharda, Delen & Turban (2019, p.155) destacam que "o pensamento analítico, quando bem aplicado, pode levar a um crescimento de negócios significativo e sustentável". Este comentário final sublinha o valor do pensamento analítico na promoção do crescimento e do sucesso dos negócios a longo prazo.

Portanto, os benefícios do pensamento analítico na esfera dos negócios são profundos e abrangentes. Ele serve como um catalisador para a inovação, um meio para aumentar a eficiência operacional, uma ferramenta para aprimorar as estratégias de negócios e um veículo para promover o crescimento sustentável. As perspectivas de vários autores destacam a necessidade e a importância do pensamento analítico na atual paisagem de negócios orientada por dados. Para as empresas que desejam prosperar nesta era dos dados, cultivar e aplicar o pensamento analítico é mais do que uma opção - é uma necessidade.

Desafios Institucionais

Enquanto o pensamento analítico pode oferecer inúmeras vantagens para as empresas, existem certos desafios institucionais que podem interferir na sua plena implementação e eficácia. Na era dos dados, as instituições enfrentam obstáculos significativos que vão desde a falta de infraestrutura de dados adequada, a resistência à mudança organizacional, até problemas éticos relacionados ao uso de dados.

Um desses desafios é a escassez de mão de obra qualificada. Pierson (2019) destaca a complexidade do campo da ciência de dados que demanda uma combinação de habilidades que vão desde a programação, a estatística até a capacidade de negócio. Este desafio, conforme abordado por Pierson, sugere que a lacuna de habilidades é uma barreira significativa para a implementação eficaz do pensamento analítico.

Além disso, a resistência à mudança dentro das organizações também pode dificultar a adoção do pensamento analítico. Kelleher & Tierney (2018, p.89) observam que "As organizações podem ser resistentes a mudanças, especialmente aquelas que requerem uma reorientação significativa em direção a uma abordagem mais orientada por dados". Esta resistência pode limitar a capacidade de uma organização de se beneficiar plenamente do pensamento analítico.

Da mesma forma, a ética da coleta e do uso de dados é um desafio significativo. Foreman (2016, p.210) adverte que "À medida que coletamos mais e mais dados sobre os indivíduos, devemos ser cautelosos em como usamos esses dados para evitar violações de privacidade". Este

desafio destaca que, embora o pensamento analítico possa oferecer muitos benefícios, ele deve ser praticado de uma maneira que respeite a privacidade e os direitos dos indivíduos.

Finalmente, a infraestrutura de dados insuficiente é outro desafio institucional significativo. Como Sharda, Delen & Turban (2019, p.75) apontam que "A falta de infraestrutura de dados adequada pode limitar a capacidade de uma organização de implementar e se beneficiar do pensamento analítico". Este desafio ilustra que, para colher os benefícios do pensamento analítico, as organizações precisam investir em uma infraestrutura de dados robusta.

Portanto, enquanto o pensamento analítico oferece inúmeras vantagens, os desafios institucionais apresentam obstáculos significativos que devem ser superados. Para aproveitar plenamente os benefícios do pensamento analítico, as organizações devem abordar proativamente esses desafios, investindo em mão de obra qualificada, promovendo uma cultura de mudança, praticando a ética de dados e desenvolvendo uma infraestrutura de dados robusta.

Pensamento Analítico no *Marketing*

O pensamento analítico se tornou uma ferramenta crucial no *marketing* moderno, alimentando estratégias orientadas por dados que podem ajudar as empresas a entenderem melhor seus clientes, otimizarem suas campanhas e maximizarem o ROI. Neste contexto, várias autoridades no campo da ciência de dados e *marketing* destacam a importância do pensamento analítico.

Pierson (2019), ressalta que o pensamento analítico é uma habilidade valiosa para os profissionais de *marketing*, pois "permite que eles transformem dados brutos em *insights* valiosos que podem informar as estratégias de *marketing*" (Pierson, 2019, p.76). Assim, o pensamento analítico fornece uma base para a tomada de decisões de *marketing* informada por dados.

Os autores Kelleher & Tierney (2018), destacam que o pensamento analítico pode melhorar significativamente a eficácia das campanhas de *marketing*. Eles mencionam que "O uso do pensamento analítico em *marketing* pode ajudar a identificar padrões no comportamento do cliente, o que pode informar a segmentação do mercado e as estratégias de *targeting*" (Kelleher & Tierney, 2018, p.120). Assim, os profissionais de *marketing* podem usar o pensamento analítico para melhorar suas estratégias de segmentação e *targeting*.

Foreman (2016), enfatiza que o pensamento analítico pode ser usado para otimizar o ROI do *marketing*. Ele destaca que "O pensamento analítico pode ser usado para medir a eficácia das campanhas de *marketing* e identificar oportunidades para otimizar o ROI" (Foreman, 2016,

p.145). Portanto, o pensamento analítico pode fornecer *insights* valiosos para otimizar a eficácia do *marketing* e o retorno sobre o investimento.

Os autores Sharda, Delen & Turban (2019) reforçam o papel do pensamento analítico no *marketing*, declarando que "O pensamento analítico, combinado com a análise de dados, pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos clientes e do mercado, permitindo que as empresas desenvolvam estratégias de *marketing* mais eficazes" (Sharda, Delen & Turban, 2019, p.158).

O pensamento analítico desempenha um papel crucial no *marketing* moderno, ajudando as empresas a transformarem dados brutos em *insights* valiosos, aperfeiçoarem estratégias de segmentação e *targeting*, otimizarem o ROI do *marketing* e desenvolverem uma compreensão mais profunda de seus clientes. Ao adotar uma abordagem de *marketing* orientada por dados, alimentada pelo pensamento analítico, as empresas podem se posicionar para obter vantagens competitivas significativas.

Por fim, é importante destacar que, ao fomentar uma cultura de pensamento analítico dentro de suas equipes de *marketing*, as organizações podem potencializar a criatividade e a eficácia de suas campanhas publicitárias. O pensamento analítico complementa a intuição e a experiência dos profissionais de *marketing* com *insights* baseados em dados, permitindo-lhes não apenas entender o que está funcionando e o que não está, mas também prever tendências futuras e responder de forma proativa. Assim, o pensamento analítico no *marketing* é uma peça-chave para empresas que buscam inovar e prosperar na economia digital altamente competitiva de hoje.

Considerações Finais

O pensamento analítico, fundamental para a tomada de decisões e otimização das estratégias de *marketing*, tem desempenhado um papel central na inovação empresarial da era digital. Com acesso a volumes sem precedentes de dados e o uso de ferramentas analíticas avançadas, as empresas não só identificam oportunidades de mercado inexploradas, mas também se posicionam de maneira competitiva, criando produtos e serviços disruptivos.

A capacidade das organizações de se adaptarem rapidamente às mudanças é reforçada pelo pensamento analítico, tornando-se uma característica distintiva em um mercado em constante transformação. As empresas que incorporam uma mentalidade analítica em sua cultura são mais ágeis e capazes de responder proativamente às demandas flutuantes. Em contrapartida, aquelas que

relutam em adotar essa abordagem podem ficar em desvantagem, perdendo terreno para competidores mais adaptáveis e inovadores.

Além de sua aplicação em otimização e estratégia, o pensamento analítico é um motor essencial para a inovação contínua. Organizações que utilizam *insights* baseados em dados como catalisadores para inovação frequentemente lideram em seus setores, reinventando padrões e estabelecendo novos paradigmas. A adoção do pensamento analítico vai além da mera eficiência; é uma estratégia vital para garantir relevância e crescimento sustentável em uma era orientada por dados.

Este estudo destacou a crescente importância do pensamento analítico na era dos dados, com foco especial em seus impactos e desafios nos negócios e *marketing*. Através da análise de várias literaturas acadêmicas, ficou claro que o pensamento analítico, quando aplicado efetivamente, pode trazer inúmeros benefícios para as empresas, desde a melhoria do processo de tomada de decisão até o aprimoramento das estratégias de *marketing*. No entanto, também foi destacado que a implementação bem-sucedida do pensamento analítico enfrenta desafios institucionais significativos, que devem ser superados para maximizar seus benefícios.

Pode-se concluir que o pensamento analítico desempenha um papel central nos negócios e *marketing* da era dos dados. As empresas que são capazes de cultivar uma cultura de pensamento analítico, superar obstáculos institucionais e aplicar *insights* baseados em dados de maneira eficaz têm uma vantagem competitiva significativa na economia digital atual. Esta análise reitera a necessidade de uma compreensão mais profunda e uma adoção mais ampla do pensamento analítico em todas as facetas dos negócios e do *marketing*.

Referências Bibliográficas

FOREMAN, John W. (2016). Data smart: usando Data Science para transformar informação em insight. Rio de Janeiro: Alta Books.

KELLEHER, John D. & TIERNEY, Brendan. (2018). Data Science. Estados Unidos: MIT Press.

PIERSON, Lillian. (2019). Data science para leigos. Rio de Janeiro: Alta Books.

PROVOST, Foster & FAWCETT, Tom. (2016). Data science para negócios: O que você precisa saber sobre mineração de dados e pensamento analítico de dados. Rio de Janeiro: Alta Books.

SHARDA, Ramesh, DELEN, Dursun & TURBAN, Efraim. (2019). Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio. Porto Alegre: Bookman.



QUAIS OS DESAFIOS QUE OS PROFISSIONAIS ENCONTRAM NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Daniel Rodrigues da Silva(a)²
Geisse Martins³

RESUMO

O controle emocional é uma das habilidades consideradas muito importantes para o sucesso do indivíduo em todas as áreas. Pesquisas e estudos voltados para o entendimento das emoções que visam o desenvolvimento de habilidades que permitam entender e aprimorar esses conhecimentos é de vital importância. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo pesquisar e entender as emoções, os mecanismos necessários que favorecem e ajudam no autocontrole, no equilíbrio e controle emocional e os desafios que os profissionais encontram para desenvolverem a resiliência e inteligência emocional. Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica. Os trabalhos encontrados foram essenciais para embasamento dos autores e o resultado foi muito satisfatório, pois, além de entender os conceitos das emoções, reunir informações a cerca de resiliência, equilíbrio e controle emocional, foi possível ter o entendimento e a percepção de que várias ferramentas ou mecanismos de ajuda e auxílio podem ser utilizados para o desenvolvimento das habilidades para ser resiliente e equilibrado emocionalmente e assim trazer ótimos resultados para a vida pessoal e profissional. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e apresentou uma série significativa de variáveis, portanto, apresenta um grau significativo de subjetividade, neste sentido, o que se propõe é a elaboração de pesquisas experimentais para um fortalecimento parcial ou total.

Palavras-chave: emoções, regulação emocional, resiliência

ABSTRACT

Emotional control is one of the skills considered very important for an individual's success in all areas. Research and studies aimed at understanding emotions aimed at developing skills that allow understanding and improving this knowledge is of vital importance. In this sense, this work aimed to research and understand emotions, the necessary mechanisms that favor and help in self-control, balance and emotional control and the challenges that professionals face to develop resilience and emotional intelligence. This work was developed from a bibliographical research. The works found were essential for the authors' foundation and the result was very satisfactory,

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

² Mestrando em Administração de empresas (Must University). Pós-Graduação (MBA) em Controladoria e finanças (UFF). e-mail: daniel.vr.rj.2014@gmail.com

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

because, in addition to understanding the concepts of emotions, gathering information about resilience, balance and emotional control, it was possible to have the understanding and perception that several tools or help and assistance mechanisms can be used to develop skills to be resilient and emotionally balanced and thus bring great results to personal and professional life. As this work refers to a bibliographical research and presented a significant series of variables, therefore, it presents a significant degree of subjectivity, in this sense, what is proposed is the elaboration of experimental researches for a partial or total strengthening.

Keywords: emotions, emotional regulation, resilience

Introdução

Considera-se que as mudanças e exigências no mercado de trabalho torna o estudo e as pesquisas relacionadas às emoções como de vital importância, principalmente pelo fato de que os desenvolvimentos das atividades dentro da empresa são realizados por indivíduos que precisam interagir e tomar decisões. As interações, decisões e os trabalhos desenvolvidos, exigem conhecimento técnico e algumas vezes especializados, dependendo da complexidade. Os funcionários de uma organização interagem para realização de atividades em um determinado processo que pode envolver indivíduos de outros departamentos e até mesmo envolver outros atores de outras organizações como bancos, clientes, fornecedores, Governo entre outros.

Além do conhecimento técnico especializado, reconhece-se cada vez mais a importância das habilidades socioemocionais para o sucesso no ambiente de trabalho. Isso se deve ao fato de que as emoções podem afetar a maneira como as pessoas pensam, tomam decisões e se comportam em grupo. Competências como empatia, comunicação efetiva, liderança, resolução de conflitos e trabalho em equipe são tão importantes quanto as habilidades técnicas para o desenvolvimento profissional. Sendo assim, é crucial que os gestores considerem o desenvolvimento dessas habilidades e que as empresas invistam nisso.

Figura 1 – Inteligência Emocional



Fonte: banco de dados dos autores

O estudo das emoções no ambiente de trabalho também pode ser utilizado para aumentar a satisfação e o bem-estar dos funcionários. A psicologia organizacional, em particular a psicologia positiva aplicada ao trabalho, busca entender como é possível promover a felicidade, o engajamento e o desempenho dos funcionários através de práticas e intervenções específicas. Essa abordagem se baseia na ideia de que funcionários mais felizes e engajados tendem a ser mais produtivos e permanecerem mais tempo na empresa, trazendo benefícios tanto para o indivíduo quanto para a empresa.

Por fim, entender as emoções no ambiente de trabalho é crucial para prevenir e lidar com problemas como estresse, esgotamento profissional e assédio moral. Indivíduos que trabalham em um ambiente saudável e equilibrado tendem a ser mais motivados, engajados e produtivos, resultando em uma melhor qualidade de vida no trabalho e um ambiente de trabalho mais positivo e harmonioso.

Por outro lado, a empresa tem sua missão, visão e valores que determinam sua identidade, propósito e o caminho a ser seguido.

Os objetivos das empresas podem ser os mais variados, no entanto existem alguns objetivos bem comuns, como: aumento da participação no mercado, geração de lucros para os acionistas, entre outros, entretanto, para o alcance desses resultados a empresa precisa de profissionais preparados e com as habilidades necessárias para o desempenho de suas funções. Diante disto, o problema que se apresenta é: Quais os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento de resiliência e inteligência emocional?

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam

suficientemente eficazes para o desenvolvimento deste estudo.

Sendo assim, o objetivo e a metodologia deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão a respeito de identificar, entender e administrar as emoções, entender a relação das emoções com a resiliência e inteligência emocional e o desafio do profissional para o desenvolvimento emocional.

Metodologia

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina Resiliência e inteligência emocional do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre os temas. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O desenvolvimento onde são é feita uma abordagem sobre: Emoções, Inteligência emocional, Resiliência, Controle emocional; as considerações finais e por último a bibliografia.

Emoções

A emoção é uma forma subjetiva de expressar os sentimentos que podem ser manifestados fisiologicamente. Inclusive, alguns psicólogos ao estudar as emoções as classificaram por grupos e por valências; os grupos são divididos em três: Primeiro grupo: emoções básicas ou primárias, sendo elas: alegria, tristeza, medo, nojo, raiva, surpresa, segundo alguns estudiosos essas emoções se originam na rede de circuitos neurais do sistema límbico, essas emoções são ativadas a partir da amígdala e cíngulo. A manifestação dessas emoções ocorre em qualquer pessoa e isso independe de fatores sociais ou culturais. (Carvalho et al., 2019).

Segundo grupo: emoções secundárias, estas sim, o indivíduo aprende a partir do meio em que vive, e em cada lugar e época podem ser diferente, o indivíduo segue ou não, sendo elas: culpa, vergonha, orgulho e etc.(Cruz et al., 2018)

Terceiro grupo: emoções de fundo, estas se referem ao estado de bem-estar ou mal-estar, como: ansiedade, depressão, calma, tensão e etc.

Figura 2–Emocional



Fonte: banco de dados dos autores

As valências são: 1) Emoções positivas: amor, alegria, encantamento, amizade e 2) emoções negativas: ódio, tristeza, agonia, desespero, pânico, inveja, medo, ansiedade, raiva.

Um fator que tanto pode desencadear as emoções ou pode ocorrer a partir de determinadas emoções é o conflito que pode significar um desentendimento de ideias entre duas ou mais pessoas, é quase impossível evitar o conflito, mas é importante identificá-lo, entendê-lo e principalmente saber administrá-lo para obter o sucesso e êxito na comunidade, na empresa e nos demais meios sociais de convívio. Em suas pesquisas, Berg (2012) defende que conflitos são naturais e às vezes até necessários, entretanto, ressalta que muitos conflitos resultam em desvantagens para todos e para a organização. Neste caso, o desafio é encontrar, separar e administrar os conflitos que podem gerar bons resultados e os conflitos que podem ser prejudiciais para os empregados e para a organização.

Em seu trabalho Berg (2012) aponta que o conflito se divide em três: pessoais, interpessoais e organizacionais.

1) Conflito Pessoal: é como o indivíduo lida consigo mesmo que pode ser, inquietude, impaciência, ansiedade, alvoroço, intranquilidade, transtorno, desconforto, alteração, entre outros, isso tudo em um abismo entre o que se fala e o que se executa, ou até mesmo uma contradição, discordância, divergência ou incompatibilidade entre a maneira de pensar e agir. Esse conflito pode levar ao estresse do indivíduo e atrito na empresa;

2) Conflito Interpessoal: Esse ocorre entre as pessoas, quando tem ideias divergentes sobre uma determinada situação. Apesar de uma boa parte desses conflitos serem causados em função de processos da organização, a maior parte destes desentendimentos são de ordem interpessoal, tornando mais difícil obter uma solução. Além disso, ainda podem ocorrer atritos entre os grupos dos departamentos, o que foi denominado atritos ou desavenças intergrupais.

3) Conflito organizacional: este conflito não se fundamenta através de princípios e valores pessoais, mas sim do resultado das constantes mudanças na organização, sendo estas mudanças internas ou externas. Alguns conflitos organizacionais podem surgir a partir de pressão de mercado, ou mesmo estar relacionado à inovação tecnológica que faz com que a empresa busque por melhores mecanismos mais eficientes e eficazes para melhorar resultados, aumento de lucros, estrutura de custo, de maneira que a empresa consiga se manter, crescer e mesmo melhorar sua fatia de participação no mercado. Todos esses acontecimentos podem trazer demissões, reestruturações e intensificar o medo e a resistência e resultar em um campo fértil de conflitos. Berg (2012)

EMOÇÕES	SIGNIFICADO
Alegria	Esta é a emoção básica mais almejada pelo indivíduo, ocorre a partir de eventos favoráveis, esta emoção está na base do bem-estar físico e psicológico e da satisfação. Esta emoção pode ser vivenciada a partir de eventos como: uma conquista profissional, uma conquista de um bem material. O sentimento de alegria trás um aumento da serotonina, um neurotransmissor importante que intensifica o sentimento de otimismo e os pensamentos positivos. A alegria aumenta a autoestima e fortalece e potencializa a interação social. (Gaspar, 2021)
Tristeza	Essa emoção negativa é a mais experimentada e está relacionada a: perdas significativas, sensação de vazio, perda de motivação, inquietação. Esta emoção pode ser provocada a partir de vários eventos como: perdas de um bem, de uma pessoa próxima, fim de um relacionamento. A tristeza traz um impacto negativo nas pessoas como atitude pessimista, ao desinteresse nas interações sociais, entretanto, esta emoção pode produzir resultados positivos como o desenvolvimento da habilidade de empatia. (Gaspar,

	<p>2021) Esta emoção traz como consequência a falta de coragem e isolamento. A maneira como se expressa de forma não verbal a tristeza parece ter uma grande importância na relação interpessoal do indivíduo, uma vez que invoca a empatia e apoio da parte dos outros (Miguel, 2015)</p>
Raiva	<p>Esta, é considerada a emoção mais intensa, instável e difícil de controlar. Está ligada a sensação de frustração, surge como uma resposta a uma ofensa, falta ou ameaça a integridade/ dignidade física e ou moral da pessoa. Quando esta emoção se manifesta normalmente a pessoa tende a reagir de forma agressiva que pode ser violentamente, verbalmente ou até mesmo fisicamente. Este comportamento mostra outra característica desta emoção, a falta do autocontrole. (Gaspar, 2021)</p> <p>A raiva acontece quando se encontra um obstáculo avaliado como hostil, que interfere no que se está fazendo, a impressão que se tem é que a interferência é proposital e não eventual ou circunstancial, como se fosse uma perturbação proposital, o que pode potencializar ainda mais a raiva. (Miguel, 2015)</p>
Medo	<p>O medo aflora a partir da reação do organismo em virtude daquilo que se considera ser perigoso, esta emoção provoca na pessoa um gatilho de defesa que pode ser de fuga ou confronto. Esta emoção pode ser desencadeada em virtude de um assalto, um acidente, etc. Tem situações que o medo pode levar o pânico na pessoa, o que pode paralisar e deixar a pessoa sem nenhuma reação. Quando a atenção está focada no perigo, o indivíduo pode se desligar de todos os acontecimentos a sua volta, a vantagem é que o indivíduo pode adotar uma medida de solução. (Gaspar, 2021)</p>
Nojo	<p>Para a definição desta emoção a impressão que se tem em um primeiro momento é de muita confusão, inclusive, em determinado momento essa emoção pode se desencadear em outra emoção que é o desprezo. O nojo pode ser revoltante, repugnante, é uma emoção sentida a partir de uma percepção de que algo em potencial pode contaminar. Limpeza excessiva com medo de se contaminar. O nojo tem uma valência negativa. Com essa</p>

	<p>emoção o indivíduo tem uma tendência a se expor ao risco. (Ferreira, 2013)</p> <p>O nojo se manifesta através do afastamento físico e psicológico em relação ao objeto ou situação que o provocou. Existem alguns trabalhos que concluíram que o nojo esta ligado à rejeição e alimentos. A teoria evolucionista entende que o nojo apareceu como rejeição de sabores desagradáveis ou contaminados. (Pedro, 2017)</p>
Surpresa	<p>Essa emoção é provocada por um acontecimento inesperado ou a parada abrupta de um estímulo, é considerada uma das emoções mais rápidas, tempo suficiente para entender o que está acontecendo. A tendência é dar origem a outra emoção, que pode ser positiva ou negativa, caso seja considerada importante. (Miguel, 2015)</p>
Desprezo	<p>O desprezo acontece a partir do sentimento de superioridade, um dos traços da dinâmica emocional que marca é a vitimização, para se recuperar desse sentimento de vitimização o indivíduo se sente superior e automaticamente o sentimento de desprezo. A compaixão também tem estas mesmas características que faz o indivíduo se sentir superior. O desprezo também pode estar associado a outras emoções ou sentimentos como por exemplo o medo, a raiva, a impotência e a pena. (Coelho, 2010)</p>

Elaborado pelos autores

Inteligência Emocional

É ter o controle das emoções e sentimentos em nós e nos outros, a partir disto guiar o pensamento e as ações. A inteligência emocional é uma habilidade cognitiva que está ligada ao uso das emoções que ajuda na solução de problemas. Razão e emoção devem andar juntas. Saber gerenciar as emoções é apresentado como uma solução para alcançar os objetivos, pessoas que conseguem gerenciar suas emoções terão uma maior facilidade de se relacionar com insatisfações, medos e inseguranças e, como consequência obtiveram êxitos em suas vidas. A pessoa que é inteligente emocionalmente é sensata e ajuizada e quando os problemas surgem a solução vem a partir de decisões consciente e equilibrada. (Rodrigues & Krindges, 2022)

As emoções influenciam no desenvolvimento da inteligência emocional. Quem desenvolve

esta habilidade aumenta suas possibilidades de sucesso no desenvolvimento dos seus projetos. O indivíduo que evolui a ponto de saber identificar, usar, compreender e gerenciar suas emoções e a de terceiros, por esta competência ou habilidade tem uma forte tendência a ser bem mais sucedido do que aqueles que normalmente agem somente com a razão. As emoções são poderosas e não saber administrá-las pode custar muito e transformar uma pessoa transtornada emocionalmente e depressiva.

Resiliência

É a capacidade que as pessoas têm de enfrentar e se recuperar rapidamente de situações adversas de uma forma positiva. Alguns autores entendem que o ser humano não nasce com esse atributo, mas o adquire ao longo da vida, a partir do convívio e interação nos ambientes e meios em que está inserido. Um indivíduo que tem resiliência forma modelos desejáveis de adaptação comportamental encontrados através de estímulos sociais positivos. (Da Silva et al., 2018). Há discordância em relação ao fato da resiliência ser um atributo do indivíduo ou se tratar de resultado da interação com o meio de convívio. Alguns autores definem a resiliência como a habilidade que a pessoa, família ou grupo tem para encarar as adversidades, ser modificados por elas e conseguir dominá-las. (Cruz et al., 2018)

A resiliência reflete no indivíduo como uma reparação do equilíbrio emocional, aprimorando sua continuidade diante da adversidade, ampliando ou expandindo estruturas para se proteger das diversas situações destrutivas. O indivíduo que tem resiliência é aquele que escolheu entender a adversidade como uma situação, dificuldade ou mesmo um imprevisto e fez disso um aprendizado, optou pela inteligência e confiança ao invés de se vitimar ou se desesperar. (Ruano, 2015)

É a capacidade que o indivíduo tem de encarar e superar as adversidades e crises e atribuir um novo ponto de vista para as situações. (Demo et al., 2019) É a capacidade do indivíduo para enfrentar, vencer se transformando e fortalecendo através de experiências de adversidades.

De uma forma geral os conceitos de resiliência reafirmam que a pessoa que tem resiliência tem habilidade para reconhecer a dor, entender seu sentido e suportá-la até resolver os problemas de forma construtiva. Alguns estudiosos entendem que a flexibilidade e a versatilidade são atributos de uma pessoa resiliente, outros acreditam na resiliência como um traço da personalidade ou temperamento. (Cruz et al., 2018)

Afirma-se que a resiliência coletiva e individual são como se fossem os dois lados da mesma moeda. Então, a capacidade de enfrentar as adversidades e sair forte tanto pode estar relacionado ao âmbito individual como também pode estar relacionado a influência da esfera coletiva. O ser humano se vê como parte de um grupo, percebe que precisa desse grupo para o seu desenvolvimento em uma relação de influência de mão dupla. Esse reconhecimento e esta percepção que se tem de ser aceito e acolhido pelo grupo tem uma potencial interferência no desenvolvimento da resiliência. (Cruz et al., 2018)

Controle emocional ou regulação emocional

A regulação emocional é definida como comportamentos, reflexos, atitudes, reações conscientes e ou inconscientes, automáticos e ou controlados de mudança da expressão emocional e dos estados internos para modificar a experiência pessoal. (Gondim & Borges-Andrade, 2009).

Em suas pesquisas (Gondim & Borges-Andrade, 2009) encontrou um trabalho onde se defende que há dois grupos de técnicas, táticas ou procedimentos de regulação emocional focados nos aspectos antecedentes e consequentes:

Nos antecedentes, a pessoa verifica ou controla a situação e percepção da situação que desencadeia as emoções através de uma seleção ou mesmo da alteração da situação, atenção posicionada e mudança cognitiva. A Seleção ou alteração da situação significa estar próximo ou distante de pessoas, objetos e eventos para evitar emoções inconveniente ou permitir o surgimento de emoções desejáveis; a alteração da situação significa expressar as emoções intencionalmente para modificar o curso da interação; a atenção posicionada significa deslocar o foco da atenção para: 1) distração, que foca em pontos não emocionais da situação ou mesmo em outros acontecimentos satisfatórios; 2) concentração, que leva o indivíduo a pensar em outra atividade para evitar aquela situação que estimula a emoção indesejada, e 3) ruminação, que de uma forma demasiada permite ao indivíduo se concentre no evento causador da emoção indesejada e suas consequências almejando explorar o máximo possível as possibilidades de sofrimento por causa do evento, permitindo que esse evento causador perca sua força. A mudança cognitiva significa negar e interpretar positivamente ou negativamente, fazer uma comparação entre o que se sente e o que os outros indivíduos sentem em situações parecidas ou reavaliar a situação de uma forma diferente para reduzir o seu impacto emocional. (Gondim &

Borges-Andrade, 2009)

Nos consequentes, a pessoa tenta modificar os estados fisiológicos pessoais e a respetiva expressão da emoção depois que ela tenha sido aliciada. Os procedimentos para lidar com as questões fisiológicas são referentes às ações para amenizar ou equilibrar os impactos emocionais por meio de exercícios respiratórios, de biofeedback e de relaxamento e ainda pelo uso de tranquilizantes, relaxantes musculares, álcool, comida e cigarro. A regulação da expressão também pertence a esse grupo de procedimentos focados em aspectos consequentes, e é realizado através da supressão ou da intensificação para modular a experiência emocional. Existe um outro procedimento focado nos aspectos consequentes que se chama compartilhamento social das emoções, são situações onde o indivíduo teve um forte impacto emocional negativo, ele deve escrever em diários, conversar a respeito desses sentimentos com amigos com intuito de modificá-los ou mesmo anulá-los. (Gondim & Borges-Andrade, 2009)

As emoções de uma forma geral interferem na qualidade de vida das pessoas pelo fato de que estão interligadas com os relacionamentos, profissional, familiar e mesmo em outros meios sociais e até relacionamentos amorosos. Sendo assim, as emoções podem ser consideradas hábitos ou tendências para as respostas comportamentais, experienciais e fisiológicas que podem ter como resultados a maneira como os indivíduos se procedem nas situações significativas. (Dariva & Mendes, 2019)

A regulação emocional pode incluir qualquer procedimento para o enfrentamento, sendo adaptativa ou desadaptada, que a pessoa utiliza para agir no momento de uma emoção intensificada. Por meio do controle emocional a pessoa regula suas emoções, através do autocontrole, da expressão das emoções, dos sentimentos, do reconhecimento e da nomeação das suas emoções, das emoções dos outros indivíduos, tolerância à frustração e do reconhecimento dos fatores positivos de cada situação experimentada. (Dariva & Mendes, 2019).

A ciência moderna identificou efeitos e reações cerebrais através de experiências com músicas. (Filho et al., 2020) A música ajuda a se livrar do medo e da ansiedade. Ouvir música pode trazer benefícios na terapia familiar, sendo considerado como um proporcionador das interações, permitindo momentos de descontração e diversão permitindo uma renovação para os indivíduos. Em indivíduos com problemas mentais, ou sem interesse por interação social e até em estado de depressão, a música pode devolver identidades, permitir que pessoas se integrem, diminuir ansiedade e proporcionar a construção de autoestima positiva. (Cardoso, 2010).

Figura 3 – músicas x ondas cerebrais



Fonte: banco de dados dos autores

Entende-se que o yoga é uma prática psicofísica e seus adeptos obtêm benefícios terapêuticos. O objetivo do yoga é desenvolver de forma integrada o potencial do corpo e da mente para ajudar na redução das dificuldades físicas e emocionais. Compõem-se de posturas corporais, meditação, concentração, inibição emocional, controle da respiração. Existem evidências de que esta prática produz efeitos positivos como, serenidade, equilíbrio físico e emocional, autoconfiança, clareza emocional, além de reduzir sintomas de estresse e ansiedade. A prática do yoga faz a pessoa entrar em contato com seu corpo e seu interior de forma a oferecer ou proporcionar exercícios de condução mental capaz de alterar a forma e o foco do pensamento que permite transformações emocionais e funcionamento dos sistemas orgânicos da pessoa e o indivíduo toma posse do seu processo de cura e bem-estar. Entretanto, apesar destas evidências, essa prática pode não surtir o mesmo efeito positivo para todos os praticantes. Para alcançar essas sensações é necessário sentir e perceber cada momento da prática, sem forçar o corpo e ir além do que suporta de forma confortável, além disto, a adoção da prática não substitui a

consulta médica e outras técnicas que ajudam na promoção do bem-estar. (Dariva & Mendes, 2019).

De acordo com trabalhos pesquisados por (Hybiner & Azevedo, 2021) existem 6 fatores que interferem no bem-estar físico e emocional dos indivíduos, são eles: cor, luz, aroma, som, textura e forma, além disso, esses elementos associados a ergonomia, acessibilidade, integração com espaços verdes e ao conforto térmico são importantes em projetos de arquitetura para a maior satisfação dos usuários. (Hybiner & Azevedo, 2021).

A luz natural ou artificial está associada com algumas exigências do indivíduo, como por exemplo auxílio no mecanismo visual, controle de processos fisiológicos e psicológicos, influência nos sistemas visual, influencia no sono, na recuperação de doenças, no estado de ânimo e na forma como as pessoas desenvolvem suas atividades. A ausência por muito tempo de estímulos de luz natural tem uma forte relação direta com transtornos de humor sazonais e transtornos mentais, já no caso de a falta de iluminação por uma duração curta de tempo já foi associada a níveis alterados de fadiga, desorientação e sono. A falta de luz natural e ou artificial pode inclusive ter relação com mecanismo de depressão. Até mesmo o estresse pode ser uma reação no organismo em virtude de condições de iluminação, pois pode interferir na regulação cardíaca e nas respostas neuro endócrinas. (Hybiner & Azevedo, 2021).

Figura 3 – músicas x ondas cerebrais



Fonte: banco de dados dos autores

É comum ouvir frases como, você precisa se controlar, ou mesmo, controlar suas emoções e até perguntas como: você já tentou fazer meditação ou yoga? ou, que tal fazer caminhada ou natação? Entre tantas outras afirmações ou perguntas relacionadas. De uma forma ou de outra, as pessoas parecem necessitar de uma maneira ou forma para relaxar, reduzir o estresse, se acalmar ou mesmo ter o controle de certas emoções. Produtos como walkman, discman, MP3, MP4 fizeram parte da vida de muita gente. Parecia ser para uma fuga. Hoje, o telefone assumiu esse lugar e não é pouco comum encontrar uma pessoa ouvindo música. A tecnologia mudou, mas a necessidade de “fuga”, relaxamento, esvaziamento da mente, parecem ser exatamente a mesma.

Além de todos os recursos que se pode fazer para que o indivíduo tenha um bom controle e equilíbrio emocional, ainda se pode trabalhar questões como o desenvolvimento de autoestima, coragem, felicidade, otimismo. A autoestima está ligada a aparência que pode ser padronizada a partir de um determinado grupo social onde as pessoas agem, pensam, criam e almejam certas metas, autoestima é se auto aceitar ou não, aprovação ou reprovação da sua própria imagem, valores, princípios, crenças, atitudes. Independente do nível que se apresenta, é uma experiência íntima. Sendo assim, a pessoa pode ou não estar em paz consigo e automaticamente com os outros. (Marques et al., 2021)

A coragem, a palavra coragem pode ter uma grande quantidade de conceitos e sentidos, a coragem pode ser definida ou entendida como um valor, uma virtude, uma paixão um desejo, uma atitude ou mesmo uma emoção ou sentimento, inclusive poderia se relacionar com os verbos, enfrentar, lutar, persistir por se tratar de uma virtude que move os indivíduos, uma força que vem de dentro para enfrentar os desafios e medos que surgem no caminho dos indivíduos. (Marques et al., 2021)

Entender a felicidade é uma necessidade que persiste desde a antiguidade, Sócrates disse que só seria possível alcançar a felicidade através da filosofia, enquanto que Aristóteles afirma que beleza, riqueza, saúde e poder proporcionar a felicidade nos indivíduos. Hoje, estudos consideram que a felicidade é um estado emocional que fomenta e ou motiva a autorrealização e ajuda o indivíduo em seu desenvolvimento, realização pessoal, otimismo e resiliência. Além disso, a depressão, o estresse e o pessimismo podem se reduzir na medida em que o nível de felicidade aumenta, já o baixo nível de felicidade pode ocasionar problemas de saúde, dificuldades de interação e socialização, reduzir a autoestima e influenciar para o aumento de depressão e

ansiedade. (Marques et al., 2021)

O otimismo é considerado como um estado de ânimo ou uma tendência a avaliar o futuro de uma forma positiva. Esta disposição é fruto de interações entre os atributos pessoais, hereditários e as experiências positivas otimizadas. O otimismo é uma orientação característica do pensamento, que resumindo pode ser, Deus criou o universo e nesse universo se torna possível obter o máximo de bem e o mínimo de mal, este é o melhor dos mundos possíveis. Uma posição otimista pessoal está fortemente vinculada à autoestima, ao bem-estar psicológico e à saúde física e mental. Ser otimista não significa ter apenas pensamentos positivos, mas a forma como o indivíduo pensa e lida sobre a causa dos eventos ruins. (Marques et al., 2021)

A religião, espiritualidade e fé como um auxílio para ajudar no controle e equilíbrio emocional, A fé normalmente é o que sobra quando todas as alternativas como, relações interpessoais, projetos e sonhos são frustrados, é quando parece não ter mais solução, é quando o indivíduo tem a consciência que está dentro de um infinito que não pode ser tomado como propriedade pessoal, a fé surge na descoberta de que é além do ser finito que é, é a ação de atribuir um caráter divino o que se escolhe como sendo legítimo e irrevogável na sua existência. A fé é de uma forma inesgotável misteriosa. A fé é subjetiva. Em alguns estudos foram comprovados a relevância de uma filiação religiosa com efeito protetor da religiosidade ao uso e abuso de álcool e drogas, observou-se que o benefício na prevenção do uso e abuso e na redução das substâncias foi positivo. (Pereira, 2020)

As cores são fenômenos impressionantes na natureza e são objetos de diversas disciplinas com várias perspectivas. Do ponto de vista da psicologia, comunicação, arquitetura, design as cores assumem vários aspectos, pode ser considerada onda luminosa, uma produção do nosso cérebro, sensação visual produzida através de vários elementos, como luz, mensagem visual, estímulo e percepção humana. A cor e a luz estão ligadas, sem uma não é possível a outra, no entanto as cores que estão na natureza são resultados da refração da luz branca nas sete cores conhecidas do espectro solar. Sendo assim, vários aspectos relacionados às cores e à luz podem influenciar diretamente nas emoções, no equilíbrio, na sensação de bem-estar, no rendimento dos desenvolvimentos das atividades, inclusive na atividade de criatividade. A escolha da cor certa é muito importante para se alcançar o resultado almejado. Um fato interessante com relação às cores é a associação das estações do ano com as sensações, o verão por exemplo traz uma sensação de energia, harmonia, tranquilidade devido às cores tons de palha, azuis claros e rosas. A primavera traz a sensação de romantismo, vibração, alegria e claridade referente às cores

quentes e energizantes, vermelhos, amarelos e verdes. O outono pode ser representado pela nostalgia, sabedoria, acolhimento, reflexão acompanhado das cores neutras. O inverno nos remete a melancolia, energia, seriedade e sofisticação, marcado pelas cores cinzas, brancos, pretos e vermelhos. (Cagnin & Rocha, 2018)

A prática de exercícios físicos também pode ser uma possibilidade para ajudar no controle emocional. A prática de atividade física pode contribuir de uma forma complementar para reduzir, descarregar ou mesmo liberar as tensões, emoções e frustrações acumuladas através dos problemas do dia a dia. Alguns acompanhamentos e pesquisas compararam e concluíram que um grupo de homens que se exercitavam regularmente tinham níveis de hostilidade, ansiedade e depressão mais baixos do que os grupos de homens sedentários. Outros estudos comprovaram o efeito positivo e benéfico da prática regular de exercícios como redução dos níveis de ansiedade, depressão e significativa melhora na autoestima, autoconceito e a imagem corporal. (De Godoy, 2002)

Considerações Finais

Este trabalho teve como propósito conhecer, entender, saber identificar e gerenciar as emoções. A partir disto, pesquisar e entender os desafios do indivíduo nas questões relacionadas ao desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional e por último entender alguns mecanismos, práticas ou hábitos que podem auxiliar o indivíduo a desenvolver o controle e equilíbrio emocional.

O método utilizado foi o teórico e a partir dos diversos trabalhos pesquisados foi possível entender os conceitos, as comparações e até os resultados experimentais realizados pelos autores pesquisados. Foi possível saber a importância de ter e melhorar as habilidades para identificar, usar, compreender e gerenciar as emoções, além disso, entender que quem consegue controlar e equilibrar as emoções tende a ser resiliente e próspero em todas as áreas da vida.

Este trabalho apresentou algumas alternativas como propostas para auxiliar no desenvolvimento da resiliência, controle e equilíbrio emocional, neste sentido, fatores como as cores do ambiente, as energias naturais e ou superficiais foram consideradas como pontos relevantes na influência que exercem nas emoções, nas alterações dos níveis do humor e até nos mecanismos ou estado de aumento ou diminuição de depressão e ansiedade. Foram apresentados também como alternativas para desenvolver e manter equilíbrio e controle emocional, a prática de

exercícios físicos, exercícios de meditação e por fim a fé, religião e espiritualidade, neste sentido, alguns trabalhos e experiências específicos trouxeram resultados relevantes e satisfatórios que ajudaram a elevar o nível do controle emocional, redução do nível de estresse entre outros benefícios.

Além das questões relacionadas ao ambiente (cores e energia, arrumação, circulação de ar) e das questões relacionadas à prática de yoga, exercício físico e a fé, o indivíduo pode também desenvolver e aprimorar autoestima, coragem, felicidade e otimismo.

Ao entender, conhecer e saber controlar as emoções, ser resiliente e adotar práticas para ajudar a equilibrar o corpo e a mente, o indivíduo traz para si e para os outros muitos benefícios como: aumento das frequências das emoções positivas, redução da depressão e ansiedade, pensamentos otimistas, aumento de criatividade, melhorar a interação, melhora a produtividade, melhora a autoestima, sensação de bem-estar, autoconfiança entre tantos outros.

Neste trabalho o propósito não foi a exploração experimental e nem o esgotamento máximo de cada tópico. Considerando que é um assunto extenso que envolve uma infinidade de variáveis e que a falta ou acréscimo de uma pode mudar o resultado, considerando ainda o grau de subjetividade. Sugere-se pesquisas voltadas para as questões relacionadas aos ambientes: luz e cores em ambientes fechados ou não e principalmente com elementos experimentais para reforço e ou validação da teoria.

Referências Bibliográficas

BERG, E. A. Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

Cagnin, G., & Rocha, P. R. S. (2018). *O estudo da cor na criação de ambientes*. 7(2), 10.

Cardoso, A. J. da S. (2010). *A utilização da música como coadjuvante terapêutico na saúde mental e psiquiatria*. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/1866>.

Carvalho, C. G. de, Junior, D. J. C., & Souza, G. A. D. B. de. (2019). neurociência: uma abordagem sobre as emoções e o processo de aprendizagem. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 17(1), Article 1. <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v17i1.5619>.

Coelho, M. C. (2010). Narrativas da violência: A dimensão micropolítica das emoções. *Mana*, 16, 265–285. <https://doi.org/10.1590/S0104-93132010000200001>.

Cruz, É. J. E. R., Souza, N. V. D. de O., Amorim, L. K. de A., Pires, A. da S., Gonçalves, F. G. de A., & Cunha, L. P. (2018). Resilience as an object of study of occupational health: Narrative review / Resiliência como objeto de estudo da saúde do trabalhador: uma revisão narrativa. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, 10(1), 283–288. <https://doi.org/10.9789/2175-5361.2018.v10i1.283-288>.

Da Silva, P. M. M., El-Aouar, W. A., Da Silva, A. W. P., De Castro, A. B. C. B. C., & De Sousa, J. C. (2018). A resiliência no empreendedorismo feminino. *Gestão e Sociedade*, 13(34). <https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2346>.

Dariva, L. F. da S., & Mendes, D. L. (2019). bem-estar, qualidade de vida e regulação emocional: a prática do yoga como terapia complementar. *Revista Perspectiva: Ciência e Saúde*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.29327/211045.4.2-2>.

De Godoy, R. F. (2002). Benefícios do exercício físico sobre a área emocional. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 8(2), 7–15. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.2639>.

Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019). práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? mediação da identidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 27–43. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6472>.

Ferreira, M. L. S. (2013). *Influência das emoções, tristezas e nojo na tomada de decisão económica com risco: Estudo experimental a associações com sintomas psicopatológicos*. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/18346>.

Filho, E. F. do A., Ribeiro, J. C. de P., & Vieira, M. M. R. (2020). a música como ferramenta de promoção de saúde em casos de ansiedade. *Revista Transformar*, 14(1), 892–904.

Gaspar, C. L. (2021). *Identificação e rotulação das emoções básicas por um grupo de crianças de um jardim de infância da cidade de Coimbra*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36555>.

Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Regulação emocional no trabalho: Um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 29, 512–533. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000300007>.

Hybiner, J. M. B. M., & Azevedo, G. A. N. (2021). A influência da iluminação nas emoções de jovens no contexto da pandemia de COVID-19. *DESIDADES: Revista Científica da Infância, Adolescência e Juventude*, 29, 32–52.

Marques, E. L. L., Resende, T., Cristina, E., Moreira, L., Gonçalves, M., Oliveira, R., Oliveira, E.,

Campos, D. F., Eufrázio, M. E., Campos, L. M., Pereira, T. O., Castro, L. E. L. de, Lima, C. F. F.,

Rezende, G. S., Mota, M. N., Prado, G. M., Bessa, A. L. L., Nogueira, B. F., Barbosa, C. E. L., ... Oliveira, R. G. de. (2021). compreensão e importância da: autoestima, coragem, equilíbrio emocional, felicidade, otimismo e respeito. *Revista Projetos Extensionistas*, 1(1), 297–307.

Miguel, F. K. (2015). Psicologia das emoções: Uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. *Psico-USF*, 20, 153–162. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200114>

Pedro, B. M. de M. (2017). *A influência das emoções de nojo e tristeza nos juízos de transgressão moral*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108439>.

Pereira, L. M. (2020). *Controle mental ou mente controlada? A espiritualidade no desenvolvimento da inteligência emocional como proteção aos comportamentos aditivos*. <http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/handle/BR-SIFE/1036>

Rodrigues, A., & Krindges, V. (2022). de que forma a inteligência emocional no ambiente de trabalho, por parte das pessoas e das organizações, pode ser um dos principais pilares para

ascensão profissional. *Revista Famur*, 2(1), 129–148.

Ruano, C. R. da S. (2015). *Liderança resiliente: O desafio do líder perante as constantes mudanças no ambiente corporativo*. <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/108>



RECONHECER, ADAPTAR E PROSPERAR

COMO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É CAPAZ DE TORNAR PESSOAS RESILIENTES E QUAL O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NESSE PROCESSO

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Marcelo Bomfim Guedes³

RESUMO

Reconhecer o estado de imprevisibilidade dos ambientes de negócios atuais tornou-se ao longo do tempo uma capacidade essencial para a sobrevivência das empresas. Para além disso, o tempo encarregou-se de prescindir que as competências necessárias dos novos profissionais é uma combinação de habilidades técnicas com habilidades emocionais e que a despeito de toda evolução tecnológica as pessoas ainda são o principal pilar das organizações. Identificar o esforço emocional necessário para manter as engrenagens organizacionais em pleno funcionamento e avaliar o impacto deste no desempenho e satisfação do profissional pode ser a chave para o caminho da sobrevivência. A partir dos conceitos revisitados, este estudo conclui sobre a necessidade, quase compulsória, de se desenvolver competências emocionais como ferramenta profissional para se alcançar um estado de resiliência capaz de catalisar as reações emocionais em busca de competência e eficácia, assegurando aos profissionais envolvidos uma segurança mental e emocional e para a organização uma real chance de sobrevivência frente a todo obstáculo surgido em seu horizonte.

Palavras-chave: Resiliência. Inteligência Emocional. Evolução. Esforço Emocional. Sobrevivência. Imprevisibilidade

ABSTRACT

Recognizing the unpredictability of today's business environments has become over time an essential ability for companies to survive. In addition, time took care of disregarding that the necessary skills of new professionals is a combination of technical skills with emotional skills and that despite all technological evolution, people are still the main pillar of organizations. Identifying the emotional effort needed to keep organizational gears in full working order and assessing its

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

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

³ Graduado em Administração de Empresas pela UNIFACS. Especialista em Contabilidade Gerencial com ênfase em Controladoria pela UFBA e em Desenvolvimento Gerencial com Ênfase em Recursos Humanos pela UNIJORGE. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. marcelobguedes@gmail.com

impact on professional performance and satisfaction can be the key to the path of survival. Based on the revisited concepts, this study concludes on the almost compulsory need to develop emotional skills as a professional tool to reach a state of resilience capable of catalyzing emotional reactions in search of competence and effectiveness, assuring the professionals involved a sense of security. mental and emotional and for the organization a real chance of survival in the face of every obstacle that appears on its horizon.

Key-Words: Resilience. Emotional Intelligence. Evolution. Emotional Stress. Survival. Unpredictability.

Introdução

Às vezes, apenas um segundo. Resposta dada a Alice pelo Coelho, no renomado romance Alice no País das Maravilhas de Lewis Carrol de 1865, quando lhe foi perguntado: Quanto tempo dura o eterno? O Eterno em um segundo pode ser a metáfora dos dias atuais. Para o mundo dos negócios, o tempo é uma variável fundamental na mudança organizacional, pois a velocidade e o ritmo das mudanças podem provocar um impacto significativo na capacidade da organização em se adaptar e sobreviver em um ambiente em constante evolução.

Para Robbins *et al.* (2011), não se observa estabilidade no ambiente empresarial atualmente, mesmo para aquelas empresas tradicionalmente estáveis e dominantes, é preciso mudar muitas vezes é radicalmente e, ainda, segundo os autores, as pessoas, ou como eles os classificam, os agentes de mudança, são os responsáveis por administrar as atividades de mudança dentro da organização. Quando na primeira revolução industrial o perfil das pessoas nas organizações era bem definido e pouco flexível, hoje esperam-se pessoas com alta capacidade de adaptação às mudanças na velocidade em que elas ocorram.

Essa flexibilidade é uma das competências necessárias à sobrevivência da organização e pode-se facilmente traduzi-la como uma das características da resiliência. Varella (1998), afirma que é possível fazer esta associação uma vez que a flexibilidade do comportamento resiliente é o que leva à superação das adversidades impostas. Mas, afinal, o que é resiliência? A resiliência é um traço inato de personalidade ou pode ser treinada? Como se tornar um profissional resiliente? Quais os desafios e como as organizações podem auxiliar nesse processo?

Este trabalho, então, utilizar-se-á como base metodológica a revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, com o objetivo de elucidar as questões apresentadas e identificar o papel do profissional resiliente nas organizações e como estas podem contribuir com o processo de desenvolvimento de pessoas emocionalmente inteligentes.

O Darwinismo das Organizações, dos Profissionais e das suas Competências

A Sobrevivência de um Organismo Depende da Sobrevivência de um Outro

Bauman (2000) faz uma reflexão sobre o tempo e sua relação com o espaço. Segundo o autor, há alguns anos, as pessoas quando perguntadas sobre o conceito de tempo, faziam a relação de que tempo era o necessário para percorrer certos espaços. O tempo era comum a todos, uma ferramenta voltada, principalmente, para vencer a resistência do espaço, encurtar distâncias. A ilustração de uma viagem reforça sua lógica. Uma viagem de mesmo destino e origem seria experienciada por um rei com muito mais conforto que seus prepostos, porém dificilmente mais depressa. Com a revolução industrial, início do século XVIII e o surgimento das primeiras máquinas a vapor o tempo, embora de métrica rígida e inabalável, começa a ter efeitos diferentes sobre a vida das pessoas.

No ambiente organizacional não foi diferente. Com a revolução industrial surgiram novas formas de trabalho, mais especializadas. Se antes o produtor artesanal cuidava desde o tratamento da terra até o cultivo, agora passa a dominar apenas uma das etapas, tornando-se especialista. As máquinas a vapor, recém surgidas, eram capazes de fabricar milhares de produtos ao mesmo tempo. Eram requeridos, agora, conhecimentos técnicos que nem todos os dispunham ou estavam interessados em adquirir. Essa mudança, fruto da ruptura definitiva entre os fatores capital e trabalho, forçaram os trabalhadores a perderem a posse de suas ferramentas, passando a trocar sua força de trabalho por um salário. A sociedade passou a sofrer com uma rápida concentração urbana, desordenada, com grande concentração de indústrias. Tudo mudou, todos mudaram?

Muitas revoluções depois e os avanços tecnológicos conferiram às organizações um ambiente de negócios altamente volátil e imprevisível. Mais uma vez a percepção do tempo mudou, agora, segundo Bauman (2000) impera a irrelevância do espaço disfarçada de aniquilação do tempo e a eficácia deste, utilizada como meio de alcançar valor, tende ao infinito. O eterno agora dura apenas um segundo. Não se pode negar que a imprevisibilidade e as mudanças foram, ao longo do tempo, elementos estranhos às organizações, porém, devemos reconhecer que nunca vivemos um ambiente tão acelerado e interconectado.

A Existência é um Termo da Evolução

A resultante de toda essa imprevisibilidade e volatilidade nos faz perceber, como afirma Silveira (2020), que o novo, ou melhor, o atual ambiente de negócios é um terreno instável e que por isso devemos ter a clareza do que realmente importa e do destino que se almeja chegar, alinhados a uma convicção emocional como grande diferencial para o atingimento do sucesso. As organizações, quase todas, devem se ajustar a um ambiente multicultural com diferentes e relevantes variáveis como mudanças climáticas e demográficas, terceirizações da força de trabalho e do impacto que a tecnologia trará à forma de trabalho e as organizações (Robbins et al., 2011).

Em meio a esse ambiente turbulento e dinâmico as empresas desenvolveram uma forte capacidade de adaptabilidade e irritabilidade (que em estreito resumo significa a capacidade de resposta a estímulos) frente às mudanças que se apresentam em seu horizonte. Essas empresas, resilientes por definição, são caracterizadas por investimentos em 5 capitais diferentes como demonstra Robbins et al. (2011), a saber: Capital Financeiro; Capital Cognitivo, Capital Moral, Capital Emocional e Capital Relacional.

O capital financeiro diz respeito à gestão de caixa necessários ao enfrentamento de crises e investimentos nas demais capitais, todos atrelados a fatores humanos. O capital cognitivo é o conjunto de expertises, experiências e competências individuais. O capital moral é o reconhecimento de um propósito maior e intrinsecamente ligado aos valores, virtudes, normas, rituais em prol do benefício coletivo. Capital emocional está ligado a um ambiente emocionalmente positivo, estruturado por meio do cultivo de sentimentos que possibilitam a construção de relacionamentos saudáveis. Por fim, mas não menos importante, o capital relacional, ligado à reputação da empresa com seu universo circundante Robbins et al. (2011).

Como podemos observar, no centro de tudo estão as pessoas. O desenvolvimento de uma empresa resiliente não pode ser alcançado sem que seu quadro de pessoas não seja de igual forma resiliente. A resiliência tem sido estudada por diferentes áreas do pensamento: psicologia, sociologia, física e engenharia, por exemplo. Em comum, diz Robbins et al. (2011), essas áreas convergem em 3 fatores essenciais: 1. A ocorrência de um evento negativo; 2. Capacidade de adaptação e 3. Recuperação plena. Para Monteiro & Mourão (2016), até a década de 1990 os estudos sobre resiliência pressupunham que esta era uma condição inata da pessoa e que, somente nas últimas décadas fora reconhecida como um fenômeno de possível desenvolvimento para qualquer indivíduo.

No universo dos negócios podemos conceituar a resiliência profissional como uma capacidade emocional de “efetivamente absorver e desenvolver estratégias, envolver-se em

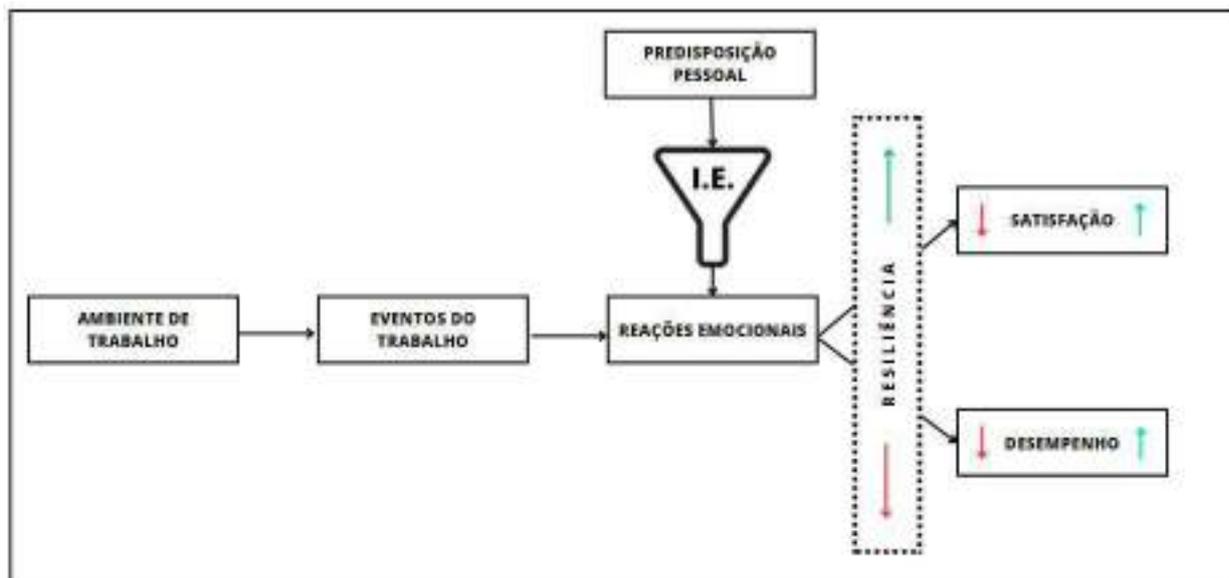
atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que, potencialmente ameacem a sobrevivência da organização” (Fernandes & Maia, 2020, p.7). Para Silveira (2020), a resiliência pessoal possui três características principais: Capacidade de fazer a leitura correta do ambiente aceitando a sua realidade; Habilidade de improvisar soluções com o que há disponível; e Capacidade de dar um amplo sentido à adversidade experienciada.

O Vencedor não será o mais forte, será aquele que melhor se adaptar.

Partindo da premissa que a resiliência pode ser desenvolvida, imediatamente divagamos sobre o “como?”. Ademais as diversas teorias sobre o tema, vamos utilizar a teoria dos eventos afetivos como ponto de partida de nossa análise. Segundo Robbins et al. (2011), os eventos ocorridos no ambiente de trabalho geram respostas emocionais que afetam diretamente o desempenho e a satisfação do profissional. O “efeito cascata” dessa teoria inicia-se, em nosso modelo, por um turbulento ambiente organizacional provocado pelas constantes evoluções e mudanças, sejam elas culturais, financeiras, tecnológicas etc. Esse ambiente demanda cada vez mais esforço emocional de seus participantes, o que resulta na geração de diferentes sentimentos em relação às tarefas diárias variando em alegrias ou aborrecimentos como explica Robbins et al. (2011).

Ainda segundo a teoria, esses sentimentos provocam nos profissionais reações emocionais que irão impactar tanto na satisfação quanto no desempenho. Mas, a extensão dessas reações emocionais é ditada por uma disposição pessoal do profissional e guiará a uma maior satisfação e um maior desempenho quanto maior for a sua resiliência.

Teoria dos Eventos Afetivos



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Robbins et al., 2011, p. 104.

Assim, por inferência, podemos concluir que a resiliência está diretamente ligada às reações emocionais, que por sua vez são frutos de uma predisposição pessoal. Quanto melhor o profissional puder reconhecer, gerenciar e usar estas emoções, mais forte se torna a capacidade de se tornar resiliente frente aos desafios, ou seja, quanto mais inteligência emocional tiver, mais resiliente será. Robbins et al. (2011), conceitua inteligência emocional como a capacidade de autoconsciência afetiva aliada ao reconhecimento das emoções nos outros e a administração do resultado dessas emoções. Assim como a resiliência, a inteligência emocional pode ser desenvolvida. Goleman (2011) divide a inteligência emocional em cinco domínios: a) Conhecer as próprias emoções; b) Lidar com emoções; c) Motivar-se; d) Reconhecer emoções nos outros; e e) Lidar com relacionamentos.

O primeiro domínio está ligado diretamente a autoconsciência e a autocompreensão. Em estreito resumo é reconhecer um sentimento quando ocorre e ter a capacidade de controlá-lo. Não ter essas capacidades, ou tê-las em menor grau, pode resultar em um turbilhão emocional (celestial ou infernal) frente a uma menor provocação, Goleman (2011). O segundo domínio, ainda segundo o autor, é a capacidade de lidar com as emoções. É uma aptidão desenvolvida a partir da autoconsciência e é a habilidade de confortar-se ou livrar-se de sentimentos que incapacitam, quanto maior for esta capacidade mais rapidamente se recupera dos reveses submetidos.

O terceiro domínio diz respeito a capacidade de usar as emoções como componente motivador para alcançar objetivos, atingir metas. Goleman (2011) refere-se a um estado de fluxo

que possibilita a pessoa a ser mais produtiva e mais eficaz em qualquer atividade. O quarto domínio, considerado como aptidão pessoal fundamental, é a empatia. Uma maior capacidade empática torna o profissional mais atento aos menores sinais quanto às necessidades do outro. O quinto domínio, essencial para a interação social, é a capacidade de relacionar-se com o próximo. Está ligado diretamente à compreensão dos sentimentos dos outros. Uma maior ou menor habilidade de lidar com emoções alheias define o grau de popularidade, liderança e eficiência interpessoal do indivíduo, Goleman (2011).

Organismos são Populações e Populações são Organismos

Embora possíveis de serem desenvolvidas, a personalidade individual das pessoas gera diferentes graus de aptidões em cada domínio da inteligência emocional. Pode-se ter uma maior habilidade empática, por exemplo, e mesmo assim não ter competência para lidar com relacionamentos. Goleman (2011, p. 95) afirma que “nossas falhas em aptidões emocionais podem ser remediadas: em grande parte, cada um desses campos representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado”. Neste sentido, as organizações possuem um papel de extrema importância na criação de uma cultura organizacional que promova o desenvolvimento de inteligência emocional em seus profissionais.

Para Silveira (2020), uma empresa que não tenha a capacidade de aprender todos os dias caminha de encontro à obsolescência por não criarem valor em um mundo de constante evolução. Ainda segundo o autor, aprender significa perceber os obstáculos em seu horizonte e corrigir sua rota sempre que necessário, gerando e disseminando conhecimento por toda a organização. A organização deve nutrir uma forte cultura de resiliência, impregnada em seus valores e propósitos. Todos na organização devem estar em sincronia. A organização deve reconhecer o esforço emocional provocado pelo seu ambiente de negócios e seu reflexo nas tarefas.

Um ambiente emocionalmente positivo com respeito e cuidado das lideranças sobre o fator humano é indispensável. Deve-se encorajar a comunicação de forma que todos sintam-se seguros em compartilhar dúvidas, preocupações, reportar problemas etc. Não pode existir rastro de qualquer cultura penalizadora. Estimular o comprometimento e o engajamento das pessoas, valorizar o aprendizado, promover e incentivar novas práticas, estar aberto a novas culturas, respeitar a diversidade e ser inclusiva. Este é o perfil de empresa com forte cultura resiliente apontado por Silveira (2020). Via de regra, empresas que conseguem estabelecer uma confiança

maior, uma conversa mais tranquila em um ambiente onde, mesmo as divergências são consideradas possíveis, sem agressividade, são empresas mais eficazes que colocam melhores produtos e serviços e tem maior diálogo com o consumidor.

Considerações Finais

Com base no que foi descrito ao longo deste estudo podemos concluir que a resiliência é o fator determinante para a sobrevivência das organizações neste novo mundo repleto de incertezas, líquido por característica, ágil pela pressão de acompanhar as mudanças e inovações que se tornam obsoletas em um curtíssimo espaço de tempo. Vimos que neste ambiente a predisposição pessoal catalisa o esforço emocional utilizado para a execução das tarefas e interfere no desempenho e na satisfação do profissional, colocando a resiliência como escudo de proteção que ameniza os danos de todo esse esforço emocional empregado.

Neste cenário, a resiliência emerge como um elemento essencial na cultura empresarial, desempenhando um papel crucial na sobrevivência e adaptação das empresas, especialmente aquelas com estruturas tradicionalistas. O mundo dos negócios está em constante evolução, impulsionado por avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos consumidores e cenários econômicos voláteis. A resiliência, se torna assim um diferencial competitivo, permitindo que as organizações enfrentem desafios imprevistos e abracem a mudança com agilidade.

Empresas tradicionalistas, que muitas vezes são associadas a estruturas rígidas e processos estabelecidos, podem encontrar na resiliência uma estratégia vital para se adaptarem às novas demandas do mercado. A capacidade de se reinventar, reavaliar estratégias e implementar mudanças com eficiência é o cerne da resiliência organizacional. As empresas que cultivam uma cultura de resiliência não apenas sobrevivem, mas também prosperam, transformando obstáculos em oportunidades e mantendo-se relevantes em um ambiente de negócios em constante transformação.

O futuro da relação entre resiliência e cultura empresarial promete ser ainda mais intrínseco e interdependente. À medida que a velocidade das mudanças continua a aumentar, as empresas precisarão abraçar a resiliência como um princípio fundamental para a inovação e a continuidade. A cultura empresarial resiliente não apenas se adapta a novos desafios, mas também os antecipa, incorporando a flexibilidade e a capacidade de aprendizado contínuo como valores essenciais.

Além disso, a continuidade das pessoas no sistema empresarial dependerá cada vez mais de sua capacidade de se adaptar, crescer e lidar com a incerteza. Indivíduos que desenvolvem resiliência têm maior probabilidade de se manterem relevantes e se destacarem em um ambiente profissional em constante transformação. A resiliência não é apenas uma competência valiosa para enfrentar dificuldades, mas também um mindset que impulsiona o crescimento pessoal e profissional, permitindo que as pessoas enfrentem desafios com determinação, aprendizado e otimismo.

Em última análise, a resiliência se consolida como um pilar crítico na cultura empresarial contemporânea, fornecendo as bases para a sobrevivência e o sucesso das empresas tradicionalistas e, ao mesmo tempo, capacitando as pessoas a prosperar em um cenário de negócios em constante mudança. A capacidade de se adaptar, inovar e aprender continuamente, características intrínsecas à resiliência, delineia um futuro promissor e dinâmico para a relação entre resiliência, cultura empresarial e a jornada profissional das pessoas.

Percebemos também, durante nossa revisão, que a inteligência emocional é o caminho para um maior estado de resiliência, e que esta também pode, ou melhor, deve, ser desenvolvida e que as organizações têm um importante papel nesse processo. Proporcionar um ambiente culturalmente resiliente requer uma série de medidas que perpassam sobre as emoções e sentimentos e como estes podem ser utilizados a favor para que os profissionais, não apenas aceitem passivos todas as mudanças, mas que também possam se adaptar e responder na medida em que são exigidos.

Referências Bibliográficas

Bauman, Z. (2000). Modernidade líquida. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Fernandes, N. S.; Maia, A. C. (2020). A percepção da resiliência organizacional: Um estudo sobre o modelo de gestão de recursos e pessoas. Revista Visão: Gestão Organizacional, 9(2), 01-19.

Goleman, D. (2011). Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.

Monteiro, A. C.; Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da

percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Prática*, 32(1), 111-121.

Robbins, P. S.; Judge, A. T.; Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo, SP: Person Prentice Hall.

Varella, J. M. (1998). *Empresas Resilientes*. São Paulo, SP: Edição Kindle



RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Bárbara Damasio dos Reis ¹
Carlos Gustavo Lopes da Silva ²
Geisse Martins ³

RESUMO

Sabe-se que a resiliência e a inteligência emocional nas organizações são traços essenciais para garantir o bem-estar de todos profissionais. Compreender e tratar o assunto com relevância é necessário para desenvolver essas capacidades e fortalecê-las. Identificar os desafios que envolvem o assunto requer uma análise pontual das questões vivenciadas no trabalho, desenvolver a empatia, a tolerância e o respeito às diversidades. Pensando nesse contexto, muitas empresas motivam seus funcionários no intuito de torná-los prontos para encarar qualquer atividade desafiadora, sem comprometer sua saúde emocional. Dessa forma, o líder exerce um importante papel capaz de inspirar e influenciar comportamentos de modo a incentivar boas práticas, evitar possíveis conflitos, melhorar a comunicação, fomentar a ética e os valores sólidos, incentivar a harmonia no ambiente e atenuar impactos negativos capazes de provocar um desequilíbrio emocional. Este artigo baseia-se em referências bibliográficas por meio de livros e artigos científicos, utilizando-se de pensamentos de autores, como por exemplo, o renomado escritor Goleman, um dos principais autores impulsionadores do assunto.

Palavras-chave: Resiliência. Inteligência Emocional. Organizações. Desafios. Saúde emocional.

ABSTRACT

It is known that resilience and emotional intelligence in organizations are essential traits to ensure the well-being of all professionals. Understanding and treating the subject with relevance is necessary to develop these capacities and strengthen them. Identifying the challenges involving the subject requires a timely analysis of issues experienced at work, developing empathy, tolerance and respect for diversity. Thinking in this context, many companies motivate their employees in order to make them ready to face any challenging activity, without compromising their emotional health. In this sense, the leader plays an important role capable of inspiring and influencing behavior in order to encourage

¹Graduada em Administração de Empresas; Pós-graduada em Recursos Humanos; Pós-graduada em Direito Público; Pós-graduada em Lei Geral de Proteção de Dados; Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: barbaradamasio@outlook.com

² 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

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

good practices, avoid possible conflicts, improve communication, foster ethics and solid values, encourage harmony in the environment and mitigate the negative impacts capable of cause an emotional imbalance. This article is based on bibliographic references through books and scientific articles, using the thoughts of authors, such as the renowned writer Goleman, one of the main authors driving the subject.

Key-Words: Resilience. Emotional intelligence. Organizations. Challenges. Emotional health.

Introdução

O presente artigo trata-se de um estudo com base em pesquisas bibliográficas sobre a resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional. Nesse sentido, é importante pontuar o conceito de resiliência como sendo uma maneira do indivíduo lidar com as situações adversas, de modo a resistir e encarar obstáculos e adaptar-se às mudanças do status quo. Essa capacidade está notoriamente ligada a aspectos de inteligência emocional, uma vez que entender e gerenciar emoções é uma competência que contribui para o bem-estar e a tomada de decisão de cada indivíduo.

A busca pelo conhecimento é o ponto de partida para qualquer compreensão humana, e não seria diferente para o desenvolvimento da resiliência e da alta *performance* emocional. Tornar-se menos propenso a interferências do cotidiano, seja no âmbito pessoal ou profissional pode ser desafiador. Nesse contexto, o estudo norteia-se pela busca, em livros e artigos científicos, de questões essenciais com o objetivo de identificar como o profissional pode desenvolver sua resiliência e inteligência emocional, quais os desafios nessa jornada, assim como, compreender como as organizações podem auxiliar seus colaboradores a desenvolver tais capacidades.

Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional sob o enfoque do profissional

Sabe-se que a capacidade de enfrentar problemas, lidar satisfatoriamente com as atitudes e opiniões alheias, ter jogo de cintura, conciliar situações de conflitos sem afetar suas emoções são alguns dos aspectos de pessoas resilientes e que apresentam inteligência emocional. Reagir negativamente a estímulos desfavoráveis pode gerar estresse, prejudicar a saúde física e mental, além de afetar o equilíbrio emocional. Por isso, é relevante entender e desenvolver a temática de modo a aprimorar intencionalmente a autoconsciência, a automotivação, a empatia, o relacionamento interpessoal, a tolerância e o respeito em meio às diferenças de pensamentos,

culturas, valores pessoais e comportamentos.

O autor Goleman (1999), um dos principais precursores que envolve o assunto sobre a inteligência emocional, elencou, em sua obra, características importantes, que na sua visão, notadamente, fogem da esfera acadêmica, mas que, por outro lado, exigem uma análise decorrente das competências implícitas vivenciadas no ambiente organizacional, como mostra os pontos a seguir:

capacidade de ouvir e de comunicação oral; adaptabilidade e respostas criativas a reveses e obstáculos; gerenciamento de si mesmo, confiança, motivação para o trabalho rumo a metas, vontade de desenvolver uma carreira própria e orgulho de suas realizações; eficácia em termos interpessoais e de grupo, cooperatividade e capacidade de trabalho em equipe, aptidão para negociar para negociar em situações de desacordo; eficácia na organização, vontade de dar sua contribuição, potencial de liderança.

Diante do exposto, entende-se que não se considera suficiente a busca pelo desenvolvimento acadêmicos, por meio de especializações, mestrados e doutorados, como também, faz-se necessário adquirir um olhar mais atento e voltando para as experiências já adquiridas no decorrer da jornada profissional. Assim, a maneira coerente e adequada pelos colaboradores aos lidarem com as mais variadas experiências e emoções sentidas, principalmente a maneira como reagem diante uma adversidade ou uma situação inesperada são importantes meios de autorreflexão capazes de possibilitar a construção de uma base comportamental sólida e equilibrada.

Os líderes, muitas das vezes, são pessoas que podem inspirar suas equipes de trabalho, sendo uma verdadeira fonte de convencimento, além de servir de exemplo. Prestar atenção nas boas práticas humanas e organizacionais é um mecanismo que requer esforço analítico de cada indivíduo. Diante de uma situação que exige uma visão sistêmica em detrimento de seus próprios anseios e do seu modo de pensar, esses esforços são verdadeiros desafios diários que todo profissional deve continuamente aprimorar. Exercer uma escuta ativa, desenvolver relacionamentos saudáveis, identificar suas fraquezas emocionais e procurar desenvolvê-las se fazem necessários.

A ética, por sua vez, deve estar pautada na conduta profissional, pois ajuda a garantir um clima organizacional harmonioso e saudável. Diante disso, Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010, p. 378) retrata a seguinte perspectiva:

Os líderes que tratam seus liderados com imparcialidade, principalmente fornecendo informações honestas, regulares e corretas, são vistos como mais eficazes. Pelo fato de altos executivos ditarem moral de uma organização, eles precisam estabelecer altos padrões éticos, demonstrar comprometimento com tais padrões em seu comportamento e estimular e recompensar a integridade de seus subordinados ao mesmo tempo que evitam abuso de poder, como dar a si mesmos grandes aumentos e bônus enquanto procuram cortar custos por meio da demissão dos funcionários mais antigos.

É importante reconhecer a inteligência emocional como um papel fundamental no desempenho do trabalho. Por exemplo, ao lidar com um processo de negociação, o profissional pode passar por experiências inesperadas, acarretando a necessidade de agir eficazmente, muitas das vezes, de modo a expressar emoções intencionais com o intuito de fechar negócios, driblar situações conflitantes ou mesmo para conquistar melhores resultados.

Segundo Goleman (2002), o líder serve como um guia emocional de seu grupo, uma vez que exerce poder de referência na busca de segurança e clareza. Com isso, o desenvolvimento de uma equipe resiliente e eficaz é o reflexo de um líder preocupado com o capital humano, preparado para criar ideias e ferramentas capazes de motivar seus colaboradores, proporcionar uma concorrência saudável, difundir sua criatividade, tendo boa comunicação e *feedback*. Deve também preocupar-se em reconhecê-los, seja por meio de elogios ou premiações. Nesse sentido, também deve incentivar a qualificação profissional, mesmo que tenha um viés que objetiva aumentos salariais ou mudanças de cargo, pois o conhecimento permitirá ao colaborador formar opiniões, obter discernimentos apropriados, assim como, competências essenciais.

Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional sob o enfoque das organizações

Sabe-se que, para o crescimento saudável de uma organização, é imprescindível fomentar um ambiente de trabalho que esteja alinhado à missão, à visão e aos valores da empresa, propiciando também uma atmosfera justa, igualitária e ética. No entanto, na contemporaneidade, diante de um cenário desfavorável, principalmente com o advento de fatores externos indesejáveis, administrar emoções negativas, lidar com o estresse no trabalho, presenciar situações com favoritismo e privilégios, assim como, fraudes, ofensas verbais e veladas, cobranças excessivas, em suma, diante de todos esses desafios e problemas sociais vivenciados na organização, fica evidente não ser uma tarefa fácil enfrentá-los.

Os desafios que envolvem questões sobre a resiliência e a inteligência emocional exigem uma combinação de adaptabilidades estratégicas, tanto por iniciativa do profissional quanto das organizações. Sabe-se que, é imprescindível entender todo o processo que fundamenta o assunto. Diante disso, perceber as emoções, decorrentes das mais variadas experiências e reações, e a partir disso, traduzi-las, com o intuito de gerenciá-las, aprendendo a lidar com as emoções, sentimentos, comportamentos e atitudes distintas exige o desenvolvimento de habilidades, senso crítico e esforço

sistêmico. Segundo Teixeira, L. F. L., & Santana, L. C. (2015):

A visão holística das organizações sob os colaboradores é de grande importância neste contexto, pois para ser resiliente, é necessária uma base para se apoiar. Ela pode ser encontrada em diversos lugares ou pessoas, entretanto, se a organização for essa base, o colaborador tem grandes chances de desenvolver a resiliência e lutar pela organização e estar com ela. Atividades de interação pessoal e profissional ajudam a construir essa base de confiança, pois o ser holístico é entendido como um quebra cabeça, com várias peças diferentes que se encaixam e resultam num belo desenho.

Portanto, é preciso construir uma base sólida, pela organização, a fim de perceber a satisfação do colaborador, atenuar possíveis situações de estresse e de conflito, entender suas necessidades e desejos, tendo uma perspectiva ampla na busca de uma gestão participativa, transparente e preocupada com seu capital humano.

A cultura da transparência, a promoção de uma boa comunicação entre pares, uma gestão honesta e incentivadora, a promoção do respeito mútuo deve ser fomentada e percebida diariamente. Sob outra ótica, para Silva, K. M. N., & d'Angelo, M. J. (2022) o estresse ocupacional é responsável por atitudes e comportamentos negativos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a organização deve propiciar um clima organizacional prazeroso e agradável, com jornadas de trabalho menos exaustivas, e se por ventura, houver trabalhos repetitivos, utilizar-se de ajustes pontuais para que o trabalho não fique entediante ou desmotivador, e com isso, se possível, possibilitar mudanças horizontais, diante a diversificação de tarefas e desafios, ou mesmo, criar mecanismos para incentivar o colaborador.

A organização ao exigir do funcionário uma postura resiliente, madura, e adequada, em contrapartida deve incentivar e proporcionar treinamentos, promoção à saúde física e mental, oferecendo-os, não só capacitação profissional como também bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Dessa maneira, o grau de satisfação aumentará, trazendo benefícios para ambos, além de proporcionar um desempenho melhor da equipe, correspondendo às expectativas e contribuindo ao equilíbrio psicológico, emocional e social.

Considerações Finais

A resiliência e a inteligência emocional são conceitos interligados e correspondem a habilidades tanto naturais, como aprendidas. Ademais, são consideradas adaptáveis e treináveis no decorrer da experiência pessoal e profissional de cada indivíduo. Nesse sentido, é imprevisível

que gestores incentivem o desenvolvimento de seus colaboradores de modo a proporcioná-los a capacidade de enfrentar os problemas e os fracassos da melhor maneira possível.

Sob a perspectiva dos profissionais e da organização, vale ressaltar a importância do esforço conjunto para que ambos estejam alinhados aos desejos e necessidades, e também, em caso de uma adversidade, possibilitar a mitigação dos impactos negativos que possa ocorrer. Dessa forma, as questões supracitadas envolvem uma recuperação rápida, mais racional e intencionada.

Como se vê, a resiliência e a inteligência emocional no mundo do trabalho devem considerar aspectos individuais e sistêmicos. As organizações devem adotar estratégias mais flexíveis e preocupadas com a saúde mental e emocional dos colaboradores, na intenção de propiciar ambientes favoráveis ao sucesso. Em contrapartida, os profissionais devem fortalecer seus pensamentos com uma mentalidade adaptável às situações adversas, encarar os desafios nos quais servirão para seu desenvolvimento, assim como, adotar práticas inteligentes que possam atenuar o estresse e melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Por fim, o estudo apresenta alguns desafios que norteiam a jornada profissional na contemporaneidade. Com o intuito de desenvolver a resiliência e inteligência emocional é fundamental a compreensão dos profissionais e das organizações com o objetivo de perceber, adaptar e gerenciar as emoções, sentimentos e condutas.

Portanto, existe um conjunto de medidas que impulsiona cada indivíduo a desenvolver a resiliência e a inteligência emocional. Nessa perspectiva, faz-se necessário melhorar o relacionamento interpessoal, a boa comunicação, a contribuição mútua no alcance das tarefas, a adoção de comportamentos equilibrados e a aplicação de melhores práticas organizacionais, para que cada profissional se torne menos vulnerável. O gerenciamento das emoções é o caminho para a resiliência e para o crescimento contínuo e eficaz

Referências Bibliográficas

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Objetiva, 1999.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2002). O poder da inteligência emocional. Rio de Janeiro: Campus.

Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

Silva, K. M. N., & d'Angelo, M. J. (2022). O papel da resiliência na relação entre o estresse e a satisfação no trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(2), 373-398.

Teixeira, L. F. L., & Santana, L. C. (2015). Um olhar sobre a resiliência na visão de gestores e colaboradores. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(1), 14-32