

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES PARA INOVAÇÃO E MUDANÇA NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: BUSINESS INTELLIGENCE E PLANEJAMENTO DE RECURSOS NA EMPRESA (ERP) COMO FATORES ESTRATÉGICOS

Jerry Antonio Raitz Maier¹

Hugo Silva Ferreira²

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre as diferentes teorias que definem o Business Intelligence, a importância da tomada de decisões para as organizações e o planejamento de recursos como fator estratégico para o desenvolvimento de novas ações que promovam a gestão de mudanças. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre os temas da disciplina em curso e a sua aplicabilidade para o trabalho proposto. O estudo proporcionou uma análise conceitual dos conteúdos sobre Métodos Qualitativos e Quantitativos para tomada de decisões, permitindo identificar as ferramentas utilizadas e sua aplicabilidade prática para projetos que envolvam inovação através da inserção de novas tecnologias. A pesquisa realizada de forma exploratória proporcionou a obtenção de resultados importantes como a síntese de ações já realizadas por diferentes profissionais, que servem como referência para novos trabalhos, com destaque para os desafios que podem ser enfrentados e a contribuição do Business Intelligence para o desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: Business Intelligence, Organizações, Planejamento, Decisões.

ABSTRACT

This article introduces a study about the different theories that describe the Business Intelligence, the importance of decision making to organizations and the resource planning as strategic factor to development of new actions that promote change management. It was a literature review of qualitative way, with the objective of identify the principals concepts about the subject of course taken and its applicability to proposed work. The study provided a conceptual analysis of contents about Quantitative; Qualitative Methods for Decision Making, allowing to identify the principals tools used and it practical applicability to projects that involve innovation through of insertion of new technologies. The search it was made of exploratory form provided to get important results as synthesis of actions already accomplished for different professionals, that serve as reference to new works, with spotlight to challenge that can be faced and the contribution of Business Intelligence to organizations' development.

Keywords: Business Intelligence, Organizations, Planning, Decisions.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa vem contribuir para a definição dos principais conceitos, a importância da tomada de decisão nos ambientes organizacionais e as estratégias que podem ser adotadas para

¹ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

² Administrador, Especialista em docência do ensino superior, MBA em Gestão de Pessoas e Educação corporativa e Mestrando em Administração - prof.hugosilvaferreira@gmail.com.

implementar o ERP (Enterprise Resource Planning) como ferramenta de apoio para geração e seleção de dados e informações.

Auxilia na análise de experiências já adotadas por empresas para redefinir ações e práticas onde geram mudanças de forma significativa e que podem servir como base para o planejamento e execução de projetos que envolvam equipes e interessados na implementação de novas tecnologias de informação para a gestão dessas empresas. “As análises dos dados nos levam até a informação, tecnologicamente, os sistemas de informação fazem essa ponte, entregando para o usuário final informações relevantes permitindo uma economia de tempo”. Ceci (2012, p. 17).

Com a realização da pesquisa foi possível levantar questões importantes sobre as principais mudanças geradas pela tomada de decisão baseada em novos investimentos em tecnologia e a aplicabilidade das mesmas por equipes e gestores. Evidencia práticas que impulsionam a inovação através de projetos idealizados a partir da gestão do conhecimento e o treinamento das equipes para chegar aos resultados esperados.

O trabalho foi escrito com base em pesquisas e estudos bibliográficos que relatam sobre os conceitos teóricos apresentados na disciplina de Métodos Qualitativos e Quantitativos para Tomada de Decisões, analisando dados e informações que contribuam para o desenvolvimento de ações no processo de inovação e gestão de mudanças nas organizações. A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão bibliográfica, descritiva, com abordagem qualitativa.

2 A CONTRIBUIÇÃO DO BUSINESS INTELLIGENCE E DO PLANEJAMENTO DE RECURSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 O BUSINESS INTELLIGENCE E A TOMADA DE DECISÕES

Em um momento único na história da humanidade a sociedade global enfrenta vários desafios, procurando superar as dificuldades e gerar novas oportunidades diante do cenário imposto pela pandemia do COVID19. A crise mundial provocou mudanças profundas na vida das pessoas, alterando o cotidiano e as práticas de mercado, exigindo muita criatividade por parte das empresas e seus gestores. As atividades até então desenvolvidas já apontavam para a necessidade de mudança em diferentes aspectos nos mais variados setores da economia nacional e internacional, exigindo dos profissionais e das organizações esforços para reorganizar as estruturas e os meios necessários para a evolução do mercado global. Para isso, essas

organizações passam por diferentes processos que envolvem inovação e estratégias empresariais necessárias ao bom desempenho diante do cenário apresentado:

A inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua. Essa alta capacidade para inovar transforma ideias em produtos, serviços e processos inovadores de forma rápida e eficiente. Como consequência, a inovação permite à empresa lucrar mais [...]. Compreender esses elementos possibilita à empresa (de qualquer porte e segmento) gerenciar, de forma adequada, um processo sistemático e contínuo de Gestão da Inovação. Carvalho *et. al.* (2011, p. 11).

O ano de 2020 foi marcado pela transformação nas relações de consumo, condicionada ao distanciamento social e nas limitações geradas pelos protocolos de segurança exigidos pelas autoridades competentes, desafiando empresas e seus gestores quanto à necessidade de recursos e oferta de produtos e serviços.

Esse novo momento fica marcado como um tempo de mudanças e quebra de paradigmas necessários ao processo de transição e retomada da economia para todas as organizações. “Ainda que a governança corporativa seja implementada através de diferentes modelos, uma boa governança corporativa permite que as organizações trabalhem com eficiência e de forma produtiva, no sentido de minimizar abusos de poder, e garantir transparência da responsabilidade gerencial tanto em organizações privadas como no setor público”. Akabane (2012, p. 49). Com isso, faz-se necessário repensar novas atitudes e novos conceitos, permitindo a reflexão sobre o futuro e sobre as verdadeiras necessidades humanas, tendo nas ferramentas de TI e de governança corporativa soluções possíveis para os esses novos desafios impostos pelo mercado. Quando avaliados os diferentes fatores que influenciam no desenvolvimento de novas práticas é possível observar a permanência de atividades consideradas essenciais e a necessidade de planejamento dos meios, observando os espaços multiculturais e o nível de aprendizagem resultante dos desafios impostos pelo momento atual, em especial aos novos anseios da sociedade pós pandemia.

Muitas transformações são esperadas para os próximos anos, exigindo mudanças radicais nos sistemas considerados obsoletos e ultrapassados, com a necessidade urgente de reavaliar as diferentes formas de gestão e a introdução de novas estratégias para os negócios. As empresas, de modo geral, necessitam realizar mudanças. Aliás, esta é a chave da inovação: a busca pela mudança, por fazer melhor, mais rápido, mais preciso, com menor custo, etc. Eventualmente essas mudanças implicam transformações radicais. Entretanto, habitualmente, a mudança consiste em melhorias graduais ou pequenas iniciativas para melhorar produtos,

serviços ou processos. Diferentemente do item gestão de portfólio, na gestão de mudanças as pequenas empresas normalmente apresentam mais facilidades do que as grandes, pois respondem com mais prontidão às necessidades do mercado. Carvalho *et. al.* (2011, p. 86).

Com isso, a mudança nos sistemas torna-se parte integrante do pacote que envolve novos procedimentos e contribui para reestruturar os diferentes processos, sejam eles de ordem física ou mesmo de pessoal. A complexidade desses sistemas exige análise apurada do posicionamento das empresas no mercado e as mudanças necessárias para se antecipar as novas tendências, organizando suas estruturas para atender seus clientes e ampliar seu campo de atuação. Diante de todos os desafios que poderão ser enfrentados no campo da tecnologia e nas práticas de inovação é necessário compreender a contribuição do Business Intelligence para as organizações, suas especificidades e pontos críticos na adoção de novas estratégias capazes de transformar os ambientes organizacionais através dessas inovações. Carvalho *et. al.* (2011), relatam que “a inovação ganha importância em razão de sua estreita relação com a competitividade. Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua”.

As organizações devem estar preparadas para a condução de processos que envolvam todos os departamentos e permitam as discussões entre as diferentes equipes, promovendo a reflexão sobre os caminhos que podem ser traçados e atingir um objetivo comum para todos, que é o sucesso da empresa e a satisfação de seus clientes e colaboradores.

Com o trabalho em equipe e uma gestão pautada em estratégias que promovam a discussão sobre a tomada de decisão é possível atingir os objetivos propostos, considerando as diferentes variáveis e pontos críticos para a atividade desenvolvida. A coleta, análise e tratamento de dados e informações passa a ser fator de urgência, independente do segmento ou tamanho da organização. Ao realizar as leituras propostas e as diferentes indicações de conceitos e teorias apresentadas pelos autores, torna-se evidente a necessidade de pesquisa que contribua para levantar informações importantes sobre o Business Intelligence e sua aplicabilidade prática nas organizações. O tema torna-se relevante para o estudo quando analisamos os diferentes meios que podem utilizar a inteligência empresarial para desenvolver suas atividades nas empresas e implementar diferentes estratégias capazes de transformar os dados que se apresentam de forma linear e fragmentada, reorganizando esses dados e transformando-os em informações relevantes para o desenvolvimento de ações compartilhadas no ambiente organizacional. Segundo Filho (Entre 2010 e 2020, p. 06), “O ambiente de BI se insere em um modelo de sistema de apoio à decisão, nitidamente com capacidade para suportar a formulação de estratégia corporativa. Em linhas gerais os administradores de empresas

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

desejam identificar ameaças e oportunidades, acelerar os processos de negócios e aumentar a capacidade e velocidade de resposta a mudanças”.

A importância desse tema nos coloca diante de muitas questões sobre as teorias apresentadas e sua aplicabilidade prática através de processos que contribuam para a inovação dos sistemas, assim como a renovação de práticas profissionais mediadas por diferentes meios tecnológicos. Botelho; Filho (2014, p. 56), contribuem para as reflexões sobre Business Intelligence e enfatizam a importância de esclarecer que, “por ser assunto atual, objeto de inúmeras pesquisas, discussões e, ainda, pouco implementado nas organizações (sobretudo no Brasil), não se tem outra pretensão que não a de trazer questões a serem discutidas e aprofundadas por meio do debate acadêmico e que representem estímulo aos interessados neste campo de estudo”.

A inteligência empresarial passa a ser objeto de atenção pelas várias oportunidades geradas para os interessados, sejam eles estudantes, gestores ou mesmo empreendedores dedicados ao seu negócio, independente da esfera de atuação. Para isso, faz-se necessário compreender os diferentes conceitos e teorias que definem esse tema. Para Antonelli (2009, p. 02), “Desde a década de 90 até a atualidade, foi presenciada uma grande evolução em todos os setores, inclusive no setor da tecnologia da informação e ambiente empresarial. Diante de tamanho progresso, as ferramentas de *software* ganharam maior abrangência e importância, e o próprio termo *Business Intelligence* ganhou reconhecimento mundial”.

O estudo contribui para compreensão dos diferentes significados para esse termo e como pode ser usado nos ambientes organizacionais, seja de forma implícita ou definido no planejamento estratégico das empresas. Com isso, pretende-se esclarecer o leitor sobre a aplicabilidade prática e sua importância para os processos facilitados com a introdução dessas ferramentas para a correta gestão organizacional. Esse processo evolutivo pode ser observado quando analisamos o uso de dados e informações no decorrer da história, como descrito por Antonelli (2009, p.80):

De forma prática, o BI já era usado pelos povos antigos, os Fenícios, Persas, Egípcios e outros Orientais, que ao seu modo já utilizavam Business Intelligence, cruzando informações como, por exemplo, o comportamento das marés, posição dos astros, períodos de chuva e seca, tudo, de maneira a facilitar a tomada de decisões. A necessidade de informações capazes de auxiliar na escolha da melhor decisão mostra-se, portanto, antiga, já que o indivíduo que gerencia qualquer processo precisa de informações úteis, capazes de detectar tendências, analisar as possibilidades, facilitando a decisão a ser tomada.

Assim, podemos compreender que a busca por informações que possam auxiliar no diagnóstico e planejamento das ações nas organizações são datadas da época em que a

tecnologia era percebida como algo rudimentar e aplicadas nas tarefas mais simples por questão de sobrevivência e tática de guerra, concentrando esforços para tomar as melhores decisões, de acordo com a necessidade dos diferentes povos, servindo como exemplo eficaz para as empresas de hoje.

As diferentes teorias apresentadas convergem com as necessidades práticas e ações necessárias ao bom desempenho das empresas em meio a um cenário cada vez mais competitivo, que transcende as fronteiras e os territórios, oportunizando sobremaneira as práticas comerciais auxiliadas pelas tecnologias e promovidas pela Inteligência empresarial.

Nesse contexto, teóricos e cientistas da área apresentam diferentes argumentos e técnicas consideradas estratégicas para obtenção de resultados promissores que venham a contribuir nas operações e processos facilitadores ao campo de big data. Importante considerar as diferentes experiências agregadas por gestores e equipe técnicas que operam para produzir resultados cada vez mais fidedignos ao propósito das organizações.

Os estudos contribuem para compreender a importância do Business Intelligence nas práticas de gestão e os níveis de mudanças que podem ser atingidos ao tomar decisões baseadas na análise e estudo de dados concretos que são obtidos e tratados para melhor intervir nessas ações. Para Bezerra; Siebra (2016, p. 235), “o BI tem por finalidade a definição de regras para formatação adequada de dados gerados pelas empresas, transformando-os em depósitos estruturados de informações, além de apoiar os gestores empresariais no processo de tomada de decisão estratégica”.

De acordo com os trabalhos realizados pelos autores, muitos desafios e obstáculos são enfrentados pelas organizações devido à falta de conhecimento e experiência de seus gestores, mas o enfrentamento desses desafios pode trazer resultados positivos, contribuindo para tal desenvolvimento:

Devido ao ambiente competitivo que as rodeiam, as empresas começaram a elaborar estratégias visando o seu desenvolvimento, com o intuito de obter vantagens no mundo dos negócios. Neste cenário, sistemas de informações e ferramentas como o BI, podem auxiliar nos processos internos e externos de um ambiente corporativo, agregando valor e servindo como uma inteligência analítica, na busca de melhores resultados. De fato, o BI pode ser fundamental para as regras de negócios resultarem em informações que possam vir a serem úteis para o processo decisório, de forma a garantir uma maior gestão destas informações e do conhecimento na organização. Mas, para isso, é preciso considerar não apenas os recursos tecnológicos, mas principalmente, o envolvimento das pessoas, o levantamento dos processos e da cultura. Bezerra; Siebra (2016, p. 240).

Ao considerarmos as várias contribuições geradas pela pesquisa, nota-se um processo de evolução constante até mesmo nos termos utilizados para definir as práticas que envolvem a gestão da tecnologia na geração de valor para as empresas através de dados e informações

provenientes do meio organizacional. Segundo Ceci (2012, p. 54), “De maneira geral, percebe-se que algumas das práticas de BI já eram utilizadas muito antes do invento do computador, e que até hoje essa abordagem é muito utilizada e pesquisada pelas organizações e universidades. Percebe-se que as propostas de BI 2.0 e BI 3.0 são respostas a eventos que as organizações vivem”.

Na gestão da informação é preciso considerar o volume das informações e as diferentes formas usadas para tratar os dados que farão a diferença no processo decisório das empresas. Com os dados fornecidos de forma correta e em tempo hábil torna-se mais eficiente e assertivo o processo de tomada de decisão, com vantagens competitivas para todos os setores, em especial para ações de gestão que promovam a criatividade, pautada na análise e mineração dos dados.

“Cada vez mais a informação e o conhecimento vêm desempenhando um papel importante para as organizações. Atualmente, com a grande quantidade de documentos digitais, emails e dados em base de dados há uma fonte gigantesca para a geração de informação e, posteriormente, para a descoberta e extração de conhecimento”. Ceci (2012, p. 19).

Segundo Antonelli (2009, p. 83), “as ferramentas de BI podem trazer grandes benefícios para as organizações que a utilizam, mas é importante frisar que a forma com que a ferramenta é implantada nestas organizações irá ditar seu sucesso ou insucesso. Desta forma, a implantação é fundamental neste processo”.

Neste sentido, precisamos compreender que decisões assertivas dependem do trabalho de planejamento e execução de ações responsáveis, que envolvam cada colaborador e que permitam a comunicação de forma integrada em todos os processos, usando de todos os recursos para o resultado final.

A implantação do Business Intelligence envolve procedimentos e tarefas de alta complexidade, exigindo de gestores e equipes muita responsabilidade, pois depende de fatores que vão determinar a continuidade dos trabalhos, assim como a mudança de rotas para atender os propósitos das organizações. Para Bezerra; Siebra (2016, p. 238):

No planejamento é preciso que fique bem claro como o projeto será iniciado, executado, encerrado e monitorado. Também devem ser levados em consideração a cultura existente na organização, as pessoas envolvidas nas atividades, os processos e os investimentos necessários. Adicionalmente, é preciso administrar os riscos do projeto. Adicionalmente, foi observado que um dos grandes fatores, talvez o principal, para o sucesso da ferramenta de BI é que é preciso que as pessoas compreendam a ideia e que trabalhem juntas, visando o crescimento da organização, na obtenção de um maior diferencial competitivo. É preciso levar em conta que o entendimento e implantação de um novo conceito, de uma nova forma de trabalhar e/ou de novas tecnologias em uma organização possuem certos desafios que precisam ser bem compreendidos pelas pessoas. Daí a grande importância de elas serem envolvidas no processo desde o início.

A maior contribuição evidenciada na pesquisa e que colabora para a compreensão dos principais conceitos e aplicabilidades é justamente a importância das pessoas na implantação de novos projetos, pois é através delas que são levantados os problemas e deficiências, oportunizando aos responsáveis a elaboração de medidas que venham intervir e melhorar os processos de produção e as relações comerciais estabelecidas através da pesquisa e tratamento de informações que vão se transformar em conhecimento empresarial.

2.2 O PLANEJAMENTO DE RECURSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Os espaços empresariais apresentam múltiplas relações construídas através dos diferentes ambientes de trabalho e das atividades comerciais exercidas, com o objetivo principal de atender a demanda na área em que atuam. Essas relações estabelecidas contribuem para definir parâmetros capazes de sustentar a cadeia de produção e superar os desafios impostos pela concorrência de forma global.

Quando analisamos o nível de dados e informações gerados a partir dessas atividades, compreendemos a importância da definição de estratégias e planejamento empresarial para gerenciar todo o conhecimento e a contribuição do fator humano para o sucesso das atividades, fortalecendo assim a imagem e credibilidade das empresas no cenário de atuação através da governança em tecnologia da informação. Segundo Akabane (2012, p. 63):

Implementação da estratégia da governança de TI, a política e o plano de ação asseguram que a governança da TI seja gerenciada de forma mais eficaz. Assim, estabelecer um ciclo contínuo para medir o desempenho, comparando-o com os objetivos, permite a condução e o redirecionamento das atividades e mudança de objetivos se for o caso. A formação de uma sólida governança de TI é a garantia de melhores práticas, orientações e direcionamentos das questões que envolvem a TI.

Diante dos desafios apresentados para o período pós pandemia, é necessário que todos os envolvidos pensem em novos projetos e ações que envolvam as equipes e promovam a colaboração de forma coletiva, auxiliando de forma objetiva na produção e tratamento de informações que podem ser determinantes para as organizações. O estudo sobre planejamento de recursos e a importância da gestão da inovação contribuem para o trabalho acadêmico proposto.

É de extrema importância para os estudos sobre métodos quantitativos e qualitativos, pois auxilia na compreensão das definições apresentadas pela bibliografia, assim como as ferramentas identificadas que possam ser implementadas nas ações práticas de gestão da informação para novos negócios. Inicialmente é preciso compreender as diferentes definições

para o tema e sua aplicabilidade para as empresas, não limitando-se aos conceitos e características do objeto de estudo, mas as oportunidades que podem ser geradas através de sua aplicabilidade prática. Segundo Limas (2009, p. 69), “Existem diversas definições e características atribuídas aos sistemas ERP, sob vários aspectos. Eles são sistemas de informação integrados, comercializados como pacotes de software, cujas definições podem ser agrupadas de acordo com seu enfoque tecnológico ou de negócios”. Ampliando o campo de compreensão sobre os sistemas ERP e suas diferentes funcionalidades, torna-se necessária a apresentação de teorias que especifiquem de forma mais clara e objetiva a abrangência dos termos, como apresentado a seguir:

Os sistemas ERP (enterprise resource planning) podem ser definidos como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de um pacote de software comercial, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa. São geralmente divididos em módulos que se comunicam e atualizam uma mesma base de dados central, de modo que informações alimentadas em um módulo são instantaneamente disponibilizadas para os demais módulos que delas dependam. Os sistemas ERP permitem ainda a utilização de ferramentas de planejamento que podem analisar o impacto das decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda a empresa. Souza (2000, p. 11).

Para compreender melhor essas definições, contamos com um grande número de autores e cientistas que se dedicam a pesquisar o assunto, com análise, testagem e aplicação de ferramentas usadas nos mais variados processos, transformando a rotina e as atividades desenvolvidas com o auxílio desses métodos, sejam de forma quantitativa ou qualitativa para o sistema de gestão empresarial. Costa *et. al.* (2016) contribuem na análise desses conceitos:

... a adoção de sistema ERP acarreta grandes mudanças em todas as áreas da organização como, por exemplo, mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Considerando que estas mudanças geram impactos em seus funcionários, e sendo os funcionários o mais valioso bem da organização, deve-se administrar da melhor maneira os possíveis impactos desta implementação nestes, já que o sucesso e o futuro da empresa dependem da boa gestão destas mudanças e do desempenho de seus funcionários.

Importante considerar o tema inovação como fator determinante para o desempenho de pequenas, médias e grandes empresas, já que as mesmas precisam investir em tecnologia e treinamento especializado de suas equipes para superar desafios e oferecer produtos e serviços com qualidade para seus clientes.

A empresa pode, inicialmente, implementar inovações limitadas ao ambiente interno, como desenvolver e implementar um produto/serviço já adotado por concorrentes, no qual, na avaliação do empresário, valha a pena investir. Nesse caso, haverá inovação para a própria empresa. Da mesma forma, ao introduzir um processo novo, um método de marketing ou uma técnica de gestão pela primeira vez na própria empresa, mesmo que já exista no mercado ou

que os conhecimentos necessários já estejam difundidos em outros lugares, estará ocorrendo inovação de processo, de marketing ou organizacional. Por exemplo: uma indústria introduz um novo equipamento em seu processo industrial. Essa inovação de processo aumenta a velocidade de produção e agrega valor à organização. Portanto, inovou para a empresa. Carvalho et. al. (2011, p. 35).

Com a necessidade de inovar as organizações requerem de seus gestores o desenvolvimento de liderança efetiva para administrar processos e pessoas, preparando os diferentes espaços para projetos que integrem equipes e facilitem os processos que envolvem a inovação. A mudança organizacional vai envolver gestores, colaboradores e demais interessados no processo de adquirir novas tecnologias para enfrentar a pressão por maior lucratividade e conseqüentemente, mais competitividade para o mercado em expansão.

As práticas organizacionais necessitam de pesquisas que tragam elementos substanciais sobre as novas tendências e as mudanças para os próximos anos, tendo na análise da estrutura e cultura organizacional ferramenta importante para o um novo posicionamento mediado pela novas tecnologias e estratégias que envolvam o Business Intelligence.

A gestão de mudanças envolve fatores críticos para o sucesso do empreendimento, com atenção especial para os conflitos oriundos das múltiplas relações construídas e os objetivos específicos que envolvem os recursos humanos. Segundo Ceci (2012), todos os dias as pessoas estão produzindo dados de forma involuntária, como o uso da internet, músicas online, redes sociais, entre outras atividades. A partir do uso múltiplo desses dados pode-se chegar às informações valiosas. Com isso, é preciso refletir sobre a complexidade das operações e processos, do planejamento estratégico e financeiro que suportem todas essas relações e os desafios lançados para equipes e gestores no processo de produção e venda dos produtos e serviços. A análise das referências contribui para levantar questões importantes sobre os sistemas ERP (enterprise resource planning) como fator de transformação nas organizações e sua importância como estratégia para definir novas ações em busca de melhores resultados para as atividades desenvolvidas. Segundo Costa et. al. (2016, p. 09):

Ao utilizar sistemas ERP, as empresas esperam obter diversos benefícios. Entre os apresentados está, principalmente, a integração dos sistemas, fator já discutido neste estudo que permite o controle da empresa como um todo. A atualização tecnológica, a redução de custos e a disponibilização de informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisão. Quando uma empresa implementa um sistema ERP, um grande atrativo é a possibilidade dela se integrar e padronizar as informações, cada qual fornecida por um sistema de informações específico, permitindo também que haja a padronização dos sistemas das diferentes áreas da empresa. a integração do ERP evita transtornos de uma integração frequentemente problemática e extremamente custosa, entre diferentes sistemas.

Da mesma forma, devem ser considerados os fatores críticos para o sucesso de sua implementação como dificuldades operacionais para a manutenção, custos, complexidade de versões e resistência por parte dos colaboradores e equipes envolvidas nos processos, devido as exigências e integridade de dados e informações.

A organização ao implementar um sistema ERP gera a necessidade de um redesenho organizacional, adaptando seus processos ao novo sistema. Este redesenho precisa levar em conta as pessoas envolvidas no processo, exigindo uma redefinição dos perfis humanos necessários para o desempenho nas novas funções desenhadas. Estas mudanças nos processos de trabalho requerem uma conexão estratégica entre pessoas e tecnologia. Costa et. al. (2016, p. 10). São muitos os benefícios que podem ser identificados através das experiências e estudos realizados em diferentes ambientes organizacionais, que de forma objetiva contribuem para empresas e gestores em fase de mudança e inovação de suas atividades, como relata Souza (2014, p. 244):

Com a implementação do sistema ERP, as atividades da empresa passam a estar interligadas online. Dessa maneira, as informações geradas por essas atividades passam a ser imediatamente utilizadas como entradas para as atividades seguintes em um processo. Em razão disso, é necessário que elas sejam adequadamente registradas no sistema (isto é, informações corretas e inseridas no momento adequado) para que as outras atividades que delas dependam possam ser executadas. Isso traz as seguintes consequências: 1) a melhoria na qualidade e na precisão das informações disponíveis no sistema, uma vez que todos os dados devem ser obrigatoriamente registrados no sistema para que a atividade possa ser realizada; 2) um grande controle sobre todas as atividades que dependam do sistema, uma vez para que possam ser executadas, é necessário que as informações sejam registradas no momento adequado e seguindo as determinações do sistema; 3) as atividades dos departamentos tornam-se “transparentes”, uma vez que as informações que eles geram são disponibilizadas a toda a empresa, de maneira online, e problemas ou erros em suas operações são imediatamente percebidos pelas demais áreas. Os principais benefícios da integração são, portanto, a qualidade e a disponibilização de informações online, o controle que pode ser exercido sobre as tarefas e a eliminação de erros e insuficiências que podem ser “escondidos” em departamentos. Nas empresas onde os sistemas anteriores eram isolados e havia necessidade de redigitação de dados, foram obtidos, além dos benefícios citados, reduções em mão-de-obra.

Em contrapartida, é preciso considerar as dificuldades para implementar os sistemas e o treinamento das equipes para uso e integração das informações, enfrentando os desafios ocasionados pela resistência a mudança e adaptação ao novo modo de operar e promover conhecimento de forma igualitária para todos os envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo empresarial passa por transformações profundas em meio à crise causada pela pandemia, com atenção especial para a retomada da economia mundial, exigindo de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

gestores e empresários muito trabalho e profissionalismo, com necessidade urgente da definição de novas estratégias que envolvam inovação e gestão de mudanças. A compreensão dos diferentes processos é parte da construção crítica das atividades realizadas pelas organizações e as relações construídas por pessoas para atender as pessoas. No meio dessas relações estão os processos que envolvem planejamento de ações, geração e tratamento de informações, investimentos em tecnologia e treinamento especializado para trabalhar com as ferramentas usadas nos diferentes processos.

Outro fator determinante é o canal de comunicação com o cliente, pois através de suas respostas é que será possível a implementação de melhorias e conseqüentemente, o aprimoramento das atividades para atender o mercado consumidor com eficiência e no tempo esperado pelos seus clientes.

Torna-se imprescindível avaliar processos e reformular estratégias quando considerados os fatores que envolvem o uso e tratamento das informações, pois a quantidade gerada e a diversidade das mesmas exigem preparo técnico e experiência para a condução de tais atividades. Sugere-se a continuidade nas pesquisas pela importância do tema para acadêmicos e profissionais, assim como para as organizações, proporcionando novas reflexões e conduções práticas para a tomada de decisões que envolvem diferentes ambientes de inovação.

Um dos maiores desafios para gestores e empreendedores é a falta de profissionalização das equipes, gerando conflitos e resistência quando são envolvidos em projetos de inovação e implementação de novas plataformas tecnológicas. Ao introduzir novas tecnologias e adotar o ERP nos projetos, a organização tem a oportunidade de mudar o cenário através do aprendizado coletivo, com a adoção de novas práticas e novas experiências acumuladas, tornando seus colaboradores em hábeis profissionais capacitados e qualificados a conduzir processos que envolvam inovação e futuras mudanças para a gestão de negócios.

REFERÊNCIAS

AKABANE, G. K. (2012). Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. [e-book], São Paulo, SP: Atlas. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475803/cfi/4!/4/4@0.00:12.0>, [Accessed 17 January 2021].

ANTONELLI, R. A. (2009). Conhecendo o Business Intelligence (BI). Uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. [online], Revista TECAP. Número 3. Ano 3. Volume 3. Available: https://www.researchgate.net/publication/325783045_Conhecendo_o_Business_Intelligence_BI_uma_Ferramenta_de_Auxilio_a_tomada_de_Decisao, [Accessed 16 January 2021].

BEZERRA, A. A.; SIEBRA, S. A. (2016). Implantação e uso de Business Intelligence: Um relato de experiência no Grupo Provider. [online], UFPE, Brasil. **Revista Gestão.org**, vol 13, edição especial, p. 233 – 243. Available: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121/18486>, [Accessed 19 January 2021].

BOTELHO, F. R.; FILHO, E. R. (2014). **Conceituando o termo Business Intelligence: Origens e principais objetivos**. *Sistemas, Cibernética e Informática*. [online], UFPR. vol 11, n. 1. Available: [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/ris-ci/pdfs/CB793JN14.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/ris-ci/pdfs/CB793JN14.pdf), [Accessed 17 January 2021].

CARVALHO, H. G., REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. [online], Curitiba, PR: **Aymar**. Série UTFnova. Available: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>, [Accessed 18 January 2021].

CECI, F. *Business intelligence: Livro Digital*. [e-book], Palhoça, SC: UnisulVirtual. 2012. Available: <https://docplayer.com.br/529955-Business-intelligence-flavio-ceci.html>. Acesso em: 20 jan. 2021.

COSTA, C. L. O., FRANCISCO, L. A. S., ANDRADE, D., SILVA, L. A.; SOUZA, C. L. (2016). A implantação nas organizações de sistemas ERP: Um estudo dos impactos nas organizações e na gestão de pessoas. [online], In Associação Educacional Dom Bosco. XIII SEGeT Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. AEDB. Available: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/26524275.pdf>. Acesso em 18 jan. 2021.

FILHO, T. L. (Entre 2010 e 2020). **O Business Intelligence como apoio à formulação de estratégia**. [online], UNINOVE. Available: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1116_SEGET_Artigo_O_Business_Intelligence_como_apoio_a_formulacao_de_estrategia.pdf, [Accessed 21 Jan. 2021].

Limas, C. E. A., Scandelari, L., Escorsim, S. ; Mugnaine, J. (2009). *Sistemas Integrados de Gestão – ERP – Implantação em pequenas empresas na cidade de Ponta Grossa – PR*. [online], *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p.67-75. Available: <http://www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a08.pdf>, [Accessed 20 January 2021].

SOUZA, C. A. **Sistemas integrados de gestão Empresarial: Estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP: USP. 2000. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/publico/CAS-ERP.pdf>. Acesso: 20 jan. 2021.

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA X DE PINHALZINHO-SC

Karima Kurtz Colvero Kin³

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Ao longo dos anos, as empresas estão passando por vários processos de mudanças organizacionais, muitas transformações estão ocorrendo, e uma delas é a inserção de tecnologias nos mais diversos segmentos empresariais. A tecnologia da informação e a inteligência empresarial, *Business Intelligence* (BI), está se tornando fiel e uma grande aliada quando falamos em estratégia e tomada de decisão. As organizações estão utilizando de tais tecnologias como ferramenta de apoio na forma como fazem a administração e o gerenciamento dos seus processos e negócios. Essas ferramentas auxiliam na análise dos dados e resultados que as empresas têm, proporcionando uma tomada de decisão mais segura e assertiva, além de oferecer maior segurança aos proprietários. Este estudo busca fazer uma análise acerca da importância desse tema, no meio organizacional da empresa X, situada no município de Pinhalzinho-SC. Os dados para realização deste artigo, foram coletados através de uma entrevista realizada com os proprietários da organização. Além de fazer uma análise sobre o assunto, um dos objetivos deste trabalho é apresentar proposta de melhoria para a empresa.

Palavras-chave: Mudança; Inteligência Empresarial; Estratégia; Tomada de Decisão.

ABSTRACT:

Over the years, companies are going through various organizational change processes, many transformations are taking place, and one of them is the insertion of technologies in the most diverse business segments. Information technology and business intelligence, *Business Intelligence* (BI), is becoming loyal and a great ally when it comes to strategy and decision making. Organizations are using such technologies as a support tool in the way they administer and manage their processes and businesses. These tools assist in the analysis of data and results that companies have, providing safer and more assertive decision making, in addition to offering greater security to owners. This study seeks to analyze the importance of this theme in the organizational environment of company X, located in the municipality of Pinhalzinho-SC. The data for this article were collected through an interview with the owners of the organization. In addition to doing an analysis on the subject, one of the objectives of this work is to present an improvement proposal for the company.

Keywords: Change; Business Intelligence (BI); Strategy; Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas tem se caracterizado por grandes e rápidas mudanças, tanto no âmbito social, quanto no âmbito político e econômico, na qual as empresas enfrentam desafios

³ Mestranda em Administração de Empresas, Pós-Graduada em Engenharia da Produção, Pós-Graduada em Marketing e Recursos Humanos, Graduada em Psicologia.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

constantes para se manter e permanecer no mercado de forma ativa e competitiva em relação às demais organizações.

Em decorrência de todas essas mudanças, cada vez mais, é exigido das empresas que elas estejam preparadas para que seus administradores ou gestores, possam enfrentar tais desafios, garantindo assim, uma boa administração para a organização.

Juntamente com estas mudanças, acompanhamos no dia-a-dia das empresas, o crescente desenvolvimento das tecnologias e dos sistemas de inteligência artificial, novas possibilidades estão surgindo para dar amparo e suporte aos gestores no planejamento de suas ações e na tomada de decisão empresarial. Cada vez mais, se percebe que há uma busca quanto a melhoria contínua dos processos e assegurando maior eficiência no desenvolvimento e exercício das atividades que envolvem o ambiente organizacional.

A empresas e seus gestores, estão cada vez mais cientes da importância de ter um bom planejamento sobre suas ações e situações. Um planejamento bem preparado pode prever e evitar inúmeros problemas futuros. Para que esse planejamento seja mais assertivo, é fundamental que os administradores tenham informações acerca da empresa, seus números e resultados.

Uma organização que tenha um bom nível de planejamento sobre suas ações e decisões, está à frente das demais concorrentes, pois trabalha com números reais e verídicos podendo agir de imediato ou não, mas direto na melhoria de seus processos.

Nesse contexto, este estudo busca fazer uma análise referente a introdução e inserção dos sistemas de inteligência empresarial nas empresas e a importância e influência deles no processo de tomada de decisão, sendo um suporte para os gestores e oferecendo uma possibilidade de maior assertividade na escolha tomada, frente a situações diárias enfrentadas pelas empresas.

Este estudo busca entender o funcionamento e como ocorrem os processos estratégicos de tomada de decisão na empresa participante deste trabalho, além de ter como objetivo apresentar propostas de melhoria, a serem implantadas na organização, quanto às ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações a fim de dar apoio e suporte nas tomadas de decisões. A empresa X, participante deste estudo, é uma organização familiar, uma indústria do segmento na área de alimentos, que possui aproximadamente 16 empregados, distribuídos nos setores administrativo, produção, manutenção e controle de qualidade. Esta organização está situada no município Pinhalzinho-SC. Os proprietários e diretores da empresa, são dois irmãos, que administram a empresa e que são responsáveis pelo planejamento e tomada de decisão.

A metodologia utilizada para obtenção dos dados para este estudo e coleta de informações, foi uma entrevista, realizada com os proprietários sobre as ferramentas e sistemas de inteligência que utilizam para planejar e colocar em prática as suas ações referentes a empresa. E para ter um melhor entendimento sobre os assuntos descritos neste artigo, utilizei bibliografias sobre o tema em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas necessitam de forma constante, buscam renovar e inovar as suas estratégias de organização, planejamento e ações frente aos processos de melhorias e desenvolvimento necessárias para atuação empresarial e garantir-se em um mercado competitivo. As estratégias precisam ser revisadas e avaliadas de forma constante, e para que isso ocorra, é necessário que a empresa utilize algumas ferramentas de suporte empresarial, que tem como objetivo informar dados fidedignos referente à resultados da empresa, vendas, informações sobre clientes, entre outros.

As decisões gerenciais, ou tomada de decisão, estão diretamente relacionadas às vantagens competitivas da organização. Cada decisão tomada, deve ser muito bem avaliada e analisada para que se possa alcançar melhores resultados. Cada empresa possui suas peculiaridades, seja em produtos com em serviços, cada uma tem o seu diferencial para conquistar seu público, seus clientes, sendo assim é o que vai fazer os consumidores comprar seus produtos ao invés de comprar na concorrência.

As ferramentas de suporte gerencial auxiliam no acompanhamento de desempenho geral da empresa, seja relacionada à gestão de pessoas, vendas, custos, etc. Além de nortear e guiar o gestor quanto à qual é o melhor caminho que deve seguir para conduzir a organização, ou seja, para criar uma estratégia de negócio.

Administração estratégica pode ser definida como um processo contínuo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado, fazendo parte do seu ambiente. Na realização da administração estratégica exige-se o cumprimento de diversas etapas básicas: execução de uma avaliação do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e controle estratégico (COELHO, 2009). Além disso, a gestão estratégica, também é definida como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

operacionais e organizacionais, que busca a adequação e integração da capacidade interna da empresa ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

Cada empresa possui suas peculiaridades, tanto em produtos como em serviços e o que a torna competitiva e com vantagens sobre suas concorrentes, são as ações que ela vai definir, desenvolver e aplicar como sendo sua estratégia para se sobressair frente às demais. Para Oliveira (2007, p.222), “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”. Cada empresa possui suas peculiaridades, tanto em produtos como em serviços. A empresa em estudo tem um responsável por acompanhar e explorar ao máximo as inovações do universo digital, com o objetivo de oferecer melhores produtos com custos mais baixos e manter-se informados sobre seus resultados.

No momento, estão utilizando as redes sociais para divulgação de seus produtos e disparando e-mails marketing. Acreditam que o resultado vem de pequenas ações que podem desenvolver e aplicar.

Com relação aos fornecedores, a empresa negocia valores mais baixos, para tentar diminuir os custos de produção dos seus produtos. Percebendo que em algumas situações, não compensa pegar um fornecedor que tem melhores preços, pois é preciso avaliar a qualidade do produto fornecido. A estratégia competitiva significa se tornar diferente dos adversários. Isso implica dizer que deve ser desenvolvido um conjunto de atividades específicas para servir de suporte à posição estratégica (MINTZBERG *ET AL*, 2007). Para compreendermos melhor, a vantagem competitiva nas empresas, precisamos ter claro que a estratégia por si só, não assegura ou garante o sucesso do negócio. É fundamental que a opção estratégica seja flexível. Toda estratégia é baseada em presunções que podem ser modificadas de forma inesperada. Por isso, a estratégia constitui, frequentemente, a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa (OLIVEIRA, 2014).

2.2 BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

A tecnologia atual está muito desenvolvida e pode oferecer para as empresas várias metodologias e ferramentas cada vez mais evoluídas e modernas. Esse avanço da tecnologia vem numa crescente evolução de forma acelerada. Muitas são as oportunidades de melhoria que as organizações podem estar aplicando para que obtenham informações fiéis referentes aos seus resultados, sejam eles, diários, mensais ou anuais.

A Business Intelligence (BI), é um conjunto de teorias e metodologias utilizadas pelas empresas para auxiliar e dar suporte em diversas situações de problemas estratégicos e organizacionais, através da análise dos resultados e dados com um tempo reduzido evitando possíveis desperdícios de recursos. Os sistemas de BI conjugados com os dados disponíveis na organização disponibiliza informações relevantes que suportam a construção de conhecimento sobre a própria organização, sobre seu negócio e entidades exteriores à organização como seus parceiros, sendo que este conhecimento obtido é fundamental para o suporte ao processo de tomada de decisão. (SANTOS; RAMOS,2009)

O principal objetivo dos sistemas de BI é disponibilizar acesso de maneira interativa aos dados, permitindo que a empresa possa manipulá-los disponibilizando aos gestores condições para efetuarem análises necessárias para cada uma das informações. Analisando dados históricos e correntes, o BI maximiza as chances de a decisão ser efetuada de forma mais correta em relação ao atual estado do negócio. O processo de BI pode ser entendido como sendo o processo de transformação de dados em informação, informação em decisões e posteriormente em ações. (TURBAN *et. al.*, 2010)

A ferramenta BI possibilita a criação de estratégias que não seriam possíveis sem uma análise mais aprofundada em um ambiente próximo ao da realidade. O BI pode ser explorado com mais profundidade, e responder perguntas que possibilitem a formulação da análise e o controle da estratégia corporativa. (PENNA, 2003). Muitas empresas ainda não investem em tecnologias e metodologias de análise dos dados, essa falta de análise pode acarretar em vários impactos negativos para a organização, pois é justamente através da análise dos dados, que a empresa poderá se organizar e planejar as suas estratégias futuras de negócio, resultando na melhoria contínua dos processos empresariais.

A falta da análise dos dados, pode resultar em várias situações que geram prejuízos para as empresas, a desorganização é uma delas, na qual vários dados ou informações ficam misturadas e podem gerar interpretações equivocadas, conseqüentemente decisões estratégicas mal implantadas. Também, muitos dados que deveriam ser tratados como prioridade, acabam sendo esquecidos e não interpretados ou analisados.

A falta da análise das informações, compromete a tomada de decisão por parte dos gestores, não existindo um controle sobre as tarefas que podem ou não agregar valor. Existem três pilares importantes para uma boa gestão administrativa da organização: tempo, custo e qualidade. Um dos desafios que as empresas possuem, é conseguir identificar os gastos que não estão sendo feitos de forma eficiente. Esse tipo de situação pode limitar a capacidade produtiva da empresa e para esse tipo de situação, a análise dos dados da empresa se torna essencial.

Outro problema, que a falta de análise dos dados pode causar é o retrabalho sobre algumas atividades e tarefas da empresa. O retrabalho gera gastos desnecessários, além de aumentar o custo que não enxergamos, as horas de trabalho dos empregados ficam superfaturadas. Porém, as metodologias do Business Intelligence (BI), podem ser utilizadas por qualquer tipo ou tamanho de empresa e os benefícios do BI são garantidos, pois você passa a olhar e analisar informações sobre a empresa, às quais, até então, não eram analisadas. As empresas menores também precisam fazer essa leitura dos seus dados e resultados para conseguir montar as suas estratégias e permanecer competitiva no mercado.

O desejo de melhoria contínua e a busca constante de crescimento são os maiores motivadores dos gestores empresariais a aderir às metodologias do BI. Apesar de que alguns líderes ainda apresentam certas resistências a essas mudanças.

As organizações não são criadas apenas com o intuito de sobrevivência, mas são projetadas para crescerem e se desenvolverem continuamente. Um fator essencial para que isso realmente aconteça é a criação de vantagem competitiva, que pode ser compreendida como ações ofensivas ou defensivas para obter uma posição defensável em uma organização, para enfrentar com sucesso os seus concorrentes e, assim, alcançar um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 2004).

Na atualidade em que vivemos, está cada vez mais restrito o espaço para empresas que não querem ou não acreditam na inteligência empresarial. Não crer nessas metodologias, é ficar parado no tempo, estacionar. As tecnologias estão presentes no dia a dia das organizações e essa presença só aumentará ao longo dos anos. Estamos passando por vários processos de transformações e mudanças constantes e de forma muito acelerada. O BI nos oferece informações prontas, bastando apenas interpretá-las e analisá-las. Informações estas que a alguns anos atrás não se conseguia ou os controles eram realizados de forma manual.

2.3 E-BUSINESS

O contexto atual tem exigido por parte das empresas, o desenvolvimento de novas ferramentas e formas de negociações. As possibilidades são inúmeras, e as tomadas de decisão feitas pelas empresas são, possivelmente, melhores e mais assertivas, se obtiverem informações em tempo hábil. As organizações devem estar preparadas para aderir às mudanças e inovações que surgem a todo o momento. A automatização dos processos de negócios deve ser gerenciada para necessário armazenamento, mapeamento e recuperação de informações. A busca incessante pela excelência no ramo empresarial a custos mais baixos e competitivos, para a

concretização de vantagem sobre os seus concorrentes, faz com que as organizações estejam, cada vez mais, optando por aderir a novas formas de relacionamento, representadas pelo E-Business.

De acordo com Zilber (2002), entende-se por atividade de E-business (negócios eletrônicos), aquelas atividades que utilizam ferramentas de aplicativos específicos para efetuar negócios, independentemente do tipo de participantes envolvidos: entre empresas, entre empresa e consumidor final, por exemplo, utilizando o meio eletrônico. É uma atividade que pode oferecer alguns benefícios para as empresas que o considerarem em suas estratégias de negócios.

Zilber (2002) diz que o sistema de gestão das empresas da Nova Economia é uma constante interação entre planos, implementações e reajustes – ou seja, um processo contínuo de renovação por realimentação ou feedback. Na Nova Economia, esta interação e dinamismo são intensos e o processo cheio de surpresas, exigindo grande flexibilidade e velocidade por parte das organizações. As empresas produzem e precisam vender, porém tudo começa a partir da compra, sendo que, para isso necessita-se de sistemas para gerar informações e controles, tanto das informações referentes a cadastros de fornecedores, preços, mercadorias, quanto de dados e informações que satisfaçam o controle interno, e principalmente ao cliente.

Segundo Padoveze (2003), é indispensável que a controladoria faça um acompanhamento de negócio como gestora do Sistema de Informação. Por isso é importante que se tenha um desenvolvimento de uma ferramenta para auxiliar na automação, análise e na geração de relatórios, buscando prestar contas e disponibilizar informações, tendo os executivos da controladoria como gestores desse processo.

A demanda pelo uso da Internet teve um aumento significativo nos últimos anos, que gerou uma percepção empresarial diferenciada em relação ao uso da Internet, ou seja, uma melhor oferta ao consumidor.

O Brasil é o país em que os usuários permanecem mais tempo conectados, cerca de 43 horas e 57 minutos, logo vem os franceses com 39 horas e 23 minutos e os alemães com 37 horas e 23 minutos 1. Todavia, em relação à quantidade de usuários ativos, o Brasil ocupa a terceira posição com 53,5 milhões de usuários de acordo com o estudo Net Insight - estudo do IBOPE Media 2. Segundo Turchi (2012), na América Latina as buscas online representam 85,5%, em seguida lugar temos o acesso às redes sociais com 81,9%, os e-mails, entretenimento e mensagens instantâneas vem em terceiro. Assim, iniciou um grande investimento para aperfeiçoamento e desenvolvimento da Internet, conseqüentemente o aumento da demanda pelo uso da Internet implicou em uma acirrada competição entre os veículos de comunicação e

fornecedores de hardware e software. O resultado disso torna a Internet um papel fundamental no desenvolvimento econômico das indústrias. (DEITEL; DEITEL, 2004).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas organizações, pois sua ação é voltada e direcionada para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o objetivo da realização da análise SWOT é relacionar e ligar as possibilidades de oportunidades e das ameaças externas e internas à organização com seus pontos fortes e também, os pontos a melhorar.

Portanto, é muito válido e importante que as organizações se preocupem em montar estratégias de utilização das possibilidades e ferramentas do e-Business, para ter melhores condições de montar as suas estratégias.

2.4 TENDÊNCIAS MUNDIAIS E O IMPACTO SOBRE O VOLUME DE VENDAS

A internet está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações e das pessoas. As informações e tecnologias relacionadas ao meio virtual, estão evoluindo muito rápido. Transformação e inovação são palavras que escutamos cada vez mais. Estas palavras predominam no âmbito empresarial.

Tais tecnologias vieram para ficar, então precisamos ser flexíveis e ter a mente aberta para entendermos, aceitarmos e aderirmos aos novos métodos e ferramentas de administração de empresas.

As organizações que souberem utilizar tais ferramentas, da maneira correta, estarão sempre a um passo à frente dos seus concorrentes. As vendas pela internet aumentaram e as pessoas estão diminuindo o medo de fazer compras online. As empresas podem e devem utilizar os recursos da internet para divulgar seus produtos, fazer vendas e manter um relacionamento com os clientes e fornecedores.

Os sites e também o WhatsApp, são possibilidades de divulgação rápida dos produtos é uma forma de atingir muitas pessoas ao mesmo tempo, por exemplo os grupos do WhatsApp. A chance de aumentar as vendas da organização utilizando essas duas possibilidades, é grande em função do público alcançado com as divulgações.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Os gestores da empresa participantes deste estudo, tem noção de que existem inúmeras ações que podem ser aplicadas na sua empresa, porém ainda fazem uma gestão através de meios mais antigos. Eles têm uma perspectiva de que a empresa vai passar por um crescimento e aumento da produção, e sabem que precisarão desenvolver e aplicar outras ferramentas de vantagens competitivas, pois precisam constantemente evoluir.

A organização em estudo, também tenta ser competitiva quando se fala em preço dos seus produtos, tentando colocar preços mais baixos do que seus concorrentes diretos. A empresa em estudo, não possui a metodologia do BI e quando questionados, os gestores da empresa argumentam que ainda não utilizam o BI em função de custos, ou seja, com o objetivo de economizar. Acreditam que pela empresa ser de pequeno porte, não é viável e o custo benefício não compensaria.

Os proprietários da empresa relatam que sabem que têm custos altos em algumas linhas de processo, além de também gerar retrabalho em muitas atividades. Os gestores relatam que muitos dados e informações acabam se perdendo no meio do processo e que gostariam e sabem que precisam fazer diferente.

Ao questioná-los sobre se eles têm conhecimento acerca dos benefícios que a inteligência empresarial pode oferecer, respondem que conhecem, porém não senti segurança na resposta, acredito que não conhecem no detalhe e sim, somente superficialmente.

Acreditam que os custos para ter o BI na sua organização é muito alto e não sabem se vale a pena ter as ferramentas, pois são uma empresa muito pequena.

A empresa participante deste estudo, não tem uma pós venda para fidelizar os seus clientes e também os ouvir para compreender suas necessidades e interesses. Senti uma certa insegurança por parte dos proprietários, quanto à utilização das tecnologias relacionadas à informática. Fala de um dos proprietários: “Sempre foi assim, e deu certo, pelo menos, até agora. (RISOS)”.

A organização divulga alguns dos seus produtos pelo Facebook, porém não tem estratégias para isso e não estão organizados para fazer essas divulgações. Não tem frequência e nem produtos escolhidos para a divulgação. Fazem tal divulgação de forma aleatória. É a filha de um dos proprietários que às vezes posta alguma publicação.

A empresa só tem a ganhar se começassem a utilizar as ferramentas do BI, mesmo que existe um custo para sua implantação, eles teriam mais e maiores informações sobre seu negócio

e com certeza seria a melhor maneira de analisar os dados e a partir disso, tomar decisões e montar estratégias para enfrentar os possíveis problemas.

4 PROPOSTAS DE IMPLANTAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS PARA EMPRESA X

Proposta A: Desenvolver e aplicar o método de análise SWOT, para ter uma análise estratégica do negócio, identificando as forças, as fraquezas, as oportunidades de melhorias e as possíveis situações de ameaça. Através dessa análise é possível demonstrar aos diretores uma avaliação da empresa sobre vários aspectos.

Proposta B: Fazer uma pesquisa com os clientes com o objetivo de avaliar o nível de satisfação dos mesmos em relação aos produtos oferecidos e também à empresa. Além de conhecer um pouco mais sobre o perfil de cada cliente.

Proposta C: Reunir a equipe de empregados responsáveis pela administração das redes sociais da empresa para montar e organizar uma estratégia para utilizar melhor as redes sociais para divulgação dos produtos. Definir produto e frequência por exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo bibliográfico realizado e na entrevista realizada com os proprietários da empresa x participante deste trabalho, é possível identificar que a empresa tem várias possibilidades e oportunidades de melhoria relacionadas às suas estratégias de gestão.

Percebe-se que a empresa x, não utiliza adequadamente algumas ferramentas que poderiam melhorar a gestão administrativa da organização e conseqüentemente os seus resultados. A busca pela melhoria contínua dos processos, está cada vez mais presente no dia a dia das empresas e é ela que faz com que as organizações estejam em um constante processo de transformação e inovação de seus processos e também da tecnologia utilizada. É importante que as organizações conheçam os seus clientes, seu perfil e o que buscam, para que assim possam, montar um plano estratégico com maior possibilidade de assertividade nas suas ações e alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

Percebe-se que a empresa precisa se adequar rapidamente às mudanças que o mercado exige, para que possa acompanhar de forma mais competitiva os seus concorrentes. Porém, os proprietários da organização em estudo têm uma grande preocupação com os possíveis gastos que terão ao implantar algumas das situações propostas neste trabalho. Ao apresentar as

propostas de melhorias que a organização pode estar aderindo, também será salientado a importância de utilizar os ativos tecnológicos para obter informações e assim poder tomar uma decisão embasada nas situações reais e diárias da instituição.

O processo de tomada de decisão, é de extrema importância na gestão de uma organização, pois é dele que partem e que se definem os caminhos que a empresa estará seguindo, e dessa forma, deve estar amparada por várias formas e ferramentas estratégicas para assegurar que as decisões, sejam as mais acertadas possíveis, além de evitar ou diminuir possíveis prejuízos.

Com base nessa pesquisa, observou-se a importância do Business Intelligence, que somada com as metodologias do meio da administração torna-se uma ferramenta de grande valia e sucesso para aumentar os lucros, além de conhecer os impactos e reflexos que uma decisão errada pode causar para a empresa.

Com base nos resultados obtidos conclui-se que a utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica oferecerá que a organização permaneça competitiva no mercado. É importante ressaltar que a análise SWOT não é a única ferramenta que a empresa deve utilizar para conseguir ter resultado e vantagem competitiva, a empresa deve fazer uso e aplicar outras estratégias, potencializando seu desempenho. Se a empresa tiver um olhar voltado para o futuro poderá visualizar os benefícios que a matriz SWOT pode oferecer enquanto melhoria contínua dos seus processos. As tecnologias vêm auxiliar as organizações dando apoio quanto às informações e dados a serem observados e analisados, buscando atingir os objetivos da organização. É de suma importância que a empresa tenha conhecimento sobre a sua realidade, resultados e sobre seus clientes.

Portanto, a empresa em estudo poderia acompanhar de forma mais eficaz os seus dados e seus resultados, desenvolvendo indicadores de desempenho, por exemplo. Criar metas para setores e resultados que hoje não tem. Dessa forma, utilizando-se de ferramentas estratégicas para facilitar as tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

COELHO, R.C. Estado, Governo e Mercado. (2009). *Florianópolis = Departamento de Ciências da Administração/ UFSC*; [Brasília]: Capes: UAB.

DEITEL, H.; DEITEL P. J. (2004). **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Person Education do Brasil.

MARTINS, Leandro. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. 1. ed. São Paulo: Digerati Books.

MINTZBERG, HENRY; LAMPEL, JOSEPH; QUINN, JAMES BRIAN; GROSHAL, SUMANTRA. (2007). *O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. (2014). **Estratégia Empresarial; Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas.

PADOVEZE, C. L. (2003). **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. Pioneira Thomson Learnig. São Paulo.

PENNA, R. A. C., REIS JUNIOR, A. S. DOS. (2003). *O Data Warehouse como Suporte à Inteligência de Negócio*. **VI SIMPOI** – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo.

PORTER, M. E. (1999). *Competição= On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro; Elsevier, 13ª reimpressão.

SANTOS, M. Y., RAMOS, I.; **Business Intelligence. Tecnologias da Informação na Gestão do Conhecimento**. Editora FCA 2. ed., 2009.

Tavares, Mauro Calixta. (2008). *Gestão Estratégica*. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas.

TURBAN, E., SHARDA, R; DELEN, D. (2010). **Decision Support and Business Intelligence Systems**. Prentice Hall 9 edition.

TURCHI, S. **Estratégias de Marketing Digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas. 2012.

ZILBER, S. N. **Fatores Críticos para o Desempenho e Implantação de E-business por Empresas Tradicionais**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA PARA ALCANÇAR O SUCESSO

William Pacheco Machado⁴

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

O presente estudo analisou as relações de Gestão Financeira e Governança Corporativa de Micro e Pequenas Empresas e o seu desempenho financeiro. A saber quais os motivos que levam uma micro e pequena empresa fechar. Ao não realizar um planejamento de investimento, gastar além do que realmente fatura e dificuldade de controlar as contas é algo que muitos empreendedores sofrem. Com a economia mundial e o comércio internacional cada vez mais integrado e difuso. As micros e pequenas empresas se encontram numa rivalidade competitiva entre os concorrentes, e ter bons métodos quantitativos e qualitativos para análise de decisões são alguns indicadores de desempenho (*KPIs*). Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades através da governança financeira. No mercado financeiro nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados que auxiliem nas providências de sua tomada de decisão. A Gestão Financeira vem aumentando sua área de atuação nas necessidades: de caixa; planejamento; pesquisa e decisões de gastos de capital. A gestão financeira como uma ferramenta apurada se torna um privilégio na tomada de decisão da organização, vislumbrando cenários futuros, que se utilizado corretamente alavanca lucros.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Tomada de Decisão. Governança Corporativa. Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

This study analyzed the relationship between Financial Management and Corporate Governance of Micro and Small Companies and their financial performance. To know the reasons that lead a micro and small company to close. By not carrying out an investment plan, spending more than what is actually invoiced and the difficulty of controlling accounts is something that many entrepreneurs suffer. With the world economy and international trade increasingly integrated and diffuse. Micro and small companies are in a competitive rivalry between competitors, and having good quantitative and qualitative methods for analyzing decisions are some performance indicators (*KPIs*). From small organizations to large multinationals in the world, they continually seek a predictable and profitable future scenario. So that they can control or anticipate any eventualities through financial governance. In the financial market, there is a growing search by organizations for more information and data to assist in their decision-making arrangements. Financial Management has been increasing its area of expertise in terms of needs: cash; planning; capital expenditure research and decisions. Financial management as a refined tool becomes a privilege in the organization's decision making, envisioning future scenarios, which if used correctly leverages profits.

⁴ 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: <willianpmachado@gmail.com>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Keywords: Financial management. Decision making. Corporate governance. Performance indicators.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a Gestão Financeira se tornou parte primordial na tomada de decisão diária das organizações, contribuindo com a redução de riscos e de aumento nos retornos esperados. A Gestão Financeira vem aumentando sua área de atuação nas necessidades: de caixa; planejamento; pesquisa e decisões de gastos de capital. A gestão financeira como uma ferramenta apurada se torna um privilegio na tomada de decisão da organização, vislumbrando cenários futuros, que se utilizado corretamente alavanca lucros.

A Gestão Financeira para micro e pequenas empresas se tornam crucias para existência e posterior sobrevivência e bem estar financeiro. O crescimento da empresa depende da administração dos recursos financeiros. Uma boa gestão e a empresas sobreviverá os 5 (cinco) primeiros anos. Uma má gestão financeira e irá a falência. Isso não quer dizer, que nos anos seguintes não deva ter uma excelente gestão financeira. Cabe ao *Chief Financial Officer*⁵ assegurar que o capital investido esteja no tempo certo e no menor custo (capital de giro, ativos físicos e programa de gastos), para a micro e pequena empresa sobreviver. Suas análises perpassa por observações que ocorrem nos seguintes fatores:

- Compreender suas competências e características de *Chief Financial Officer*;
- Implementar e elaborar a Gestão Financeira para análise de mercado;
- Quantificar e qualificar os processos da Governança Corporativa;
- Desenvolver e diagnosticar dados para o tratamento das informações nas tomadas de decisões financeiras de mercado; Análise de risco de mercado.

As atribuições do *Chief Financial Officer* irão requerer competências complexas e expectar um olhar metódico, contribuindo para eficiência, eficácia e efetividade, procurando aumentar o desempenho da pequena e microempresa, maximizando seus lucros. 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 de determinado tema. Quanto o objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema A

⁵ O Chefe do Setor Financeiro, diretor financeiro ou CFO é o responsável pela administração dos riscos financeiros de um negócio.

Importância da Governança Corporativa para a Gestão Financeira das Organizações Empresariais - gestão financeira para micro e pequenas empresas, uma ideia revolucionária para alcançar o sucesso. A Gestão Financeira e a Governança Corporativa de Micro e Pequenas Empresas e o seu desempenho financeiro se provou eficaz para a sobrevivência dos pequenos negócios. O administrador financeiro deve ter conhecimentos e ferramentas para desenvolver um excelente trabalho, caso não tenha. Busque empresas ou profissionais capacitados para assistência na gestão financeira.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA GLOBAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Nas últimas décadas, a Gestão Financeira tornou-se parte primordial na tomada de decisão diária das organizações, contribuindo com a redução de riscos e de aumento nos retornos esperados. A Gestão Financeira vem aumentando sua área de atuação nas necessidades: de caixa; planejamento; pesquisa e decisões de gastos de capital. A gestão financeira como uma ferramenta apurada se torna um privilégio na tomada de decisão da organização, vislumbrando cenários futuros, que se utilizado corretamente alavanca lucros.

A Gestão Financeira para micro e pequenas empresas se tornam cruciais para existência e posterior sobrevivência e bem estar financeiro. O crescimento da empresa depende da administração dos recursos financeiros. Uma boa gestão e a empresa sobreviverá os 5 (cinco) primeiros anos. Uma má gestão financeira e irá à falência. Isso não quer dizer, que nos anos seguintes não deva ter uma excelente gestão financeira.

Segundo o IBGE⁶ e Sebrae⁷ (2014)⁸, o principal agravante que leva 60% das empresas fecharem as portas estão ligados a falta de dinheiro. E, esse fator pode ocorrer de várias formas na ausência de uma gestão financeira eficiente. As fundamentais razões de fechamento das empresas são: 38% não sondaram para conhecer o número de concorrentes que teriam; 39% não conheciam o capital de giro preciso para abrir o negócio; 42% não calculou quanto precisava vender para cobrir os custos, a fim de gerar ao final, o esperado lucro. 46% não estudaram sobre o número de clientes que teriam ou hábitos de consumo destes; 55% não elaboro um plano/estratégia de negócio; 68% tem experiências no ramo de negócio.

⁶ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

⁷ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas.

⁸ Site Otimizy. Afinal, Por Que As Empresas Quebram? Publicado em 19/01/2017. Disponível: <https://site.otimizy.com.br/blog/por-que-as-empresas-quebram/>>. Acesso em: 19 março de 2021.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Os números são surpreendentes ao ver os empreendedores negligenciando a Gestão Financeira. Misturando o fluxo de caixa da empresa com as contas de casa ou fazendo retiradas da loja sem fazer o registro de saída ou entrada. Conforme o autor Gitman (2002), relata que sem o capital para acolher a carência de produzir, criar, elaborar campanhas de marketing, testar e investir em novos empreendimentos. A empresa não poderá se desenvolver, gerar empregos, evoluir e ter rendimentos favoráveis.

Para ajudar a contornar esses e outros problemas o *Chief Financial Officer* é um líder de negócios que vem evoluindo nos últimos anos, assumindo as responsabilidades e os riscos dos negócios da empresa, não mais uma ocupação funcional.

A análise dos riscos da pequena e microempresa, assim como a gestão financeira precisa ser levada a sério. A tomada de decisão precisa ser meticulosa, não baseando-se apenas nas referências econômicas e financeiras. Também em indicadores de desempenhos (*KPIs*), tornando mais assertiva a tomada de decisão.

A análise de riscos requer estratégia e planejamento a longo prazo dos investimentos, e analistas capazes de identificar as melhores oportunidades de investimento na micro e pequena empresa.

O *Chief Financial Officer* deve ser capaz de diagnosticar e avaliar outros aspectos além do econômico e financeiro, como: investimento direto, empréstimo, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Líquido Presente (VLP) e Ponto de Equilíbrio (PE). Segundo Tomaselli (2016), a decisão advém dos resultados atingidos a partir de aplicações em novos empreendimentos correlacionados com outros investimentos. O Manual de Risco de Mercado da *Credit Suisse Hedging-Griffo* (2018), destaca os riscos principais que concernem os investimentos singulares:

- Risco de mercado – eventualidade de perdas dos fatores de risco na oscilação característico a qualquer carteira.
- Risco de derivados – o uso de derivados pode alavancar o negócio gerando lucro e resguardado o capital investido. Porém pode a ver um efeito contrário, resultando em perdas para o negócio.
- Risco de Crédito – pode ser ocasionado pela valorização ou desvalorização da moeda, um não pagamento de valores, seja por atraso de dividendos ou juros.
- Risco de liquidez – quando não são honrados os pagamentos ou é liquidado a um preço inferior.
- Risco operacional – falhas de metodologias, desconformidades e deficiência de pessoas e ferramentas.

Para Tomaselli (2016), os riscos também podem ser com as alterações nas leis, do ambiente através das mudanças climáticas, implementação de sistemas e políticas sociais. E, requerer competências complexas e esperar um olhar metódico, do profissional é um dos segredos para o sucesso.

2.1 GESTÃO FINANCEIRA - UMA TOMADA DE DECISÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para o empreendedor das micro e pequenas empresas nem sempre parece claro a administração financeira como prioridade, porém é decisório para o desdobramento da empresa. Por meio da administração das finanças da empresa é possível apontar os procedimentos da melhor estratégia para tomada de decisão. Assim é possível manter o equilíbrio e a organização das receitas e despesas.

A falta de robustez nas finanças das micro e pequenas empresas é a principal causa de muitos empreendedores quebrem, sem ter um plano financeiro do negócio. Segundo os dados do IBGE (2019)⁹, próximo de 21% das micros e pequenas empresas fecham as portas com um ano; a proporção é de 1 em cada 5 empresas.

O presente estudo contribui para compreensão das relações da administração financeira e governança corporativa de uma micro e pequena empresa não fecharem as portas nos seus 5 (cinco) primeiros anos. O planejamento financeiro para micro e pequenas empresas pode proporcionar o diferencial competitivo do negócio, tornando seguro e estável.

Segundo Gitman (2002), as determinações de investimento do gestor financeiro definem a proporção e o tipo de ativos constantes do balanço patrimonial da micro e pequena empresa. Estabelece quais são os melhores ativos permanentes a adquirir, e saber quando os ativos existentes necessitam ser modificados, substituídos ou liquidados. Desta forma ao tomar as opções corretas de investimento, o administrado de finanças contribui para geração de riquezas, levando a empresa ao crescimento. Atualmente até as micros e pequenas empresas têm ou desejam ter uma boa gestão financeira, que os auxiliem nas estratégias, coletas de dados e informações, organização, e análise de inteligência financeira para o negócio. Para implementação da Gestão de Finanças o empreendedor deve:

- Primeiro passo - fazer a análise das finanças da empresa e desenvolver um plano financeiro com diagnóstico do negócio. O propósito é classificar e compreender como estão as

⁹ Site Suno Economia dados do IBGE. Publicado em 17/10/2019. Disponível: <https://www.suno.com.br/noticias/ibge-empresas-quebram-apos-um-ano/>. Acesso em: 17 mar. 2021. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

finanças da empresa, verificando quanto de dinheiro tem em caixa; as contas a receber; contas a pagar; despesas fixas; despesas variáveis e o balanço patrimonial.

- Segundo passo - mensurar a performance da porção de mercado ou *market share* do seu negócio. Para o empreendedor iniciar com o pé direito seu empreendimento é importante iniciar bem no seu ramo de atuação. Verificando aonde está investindo seu dinheiro, será possível ter maior segurança e retorno do investimento. As ferramentas *Business Model Canvas* ou as Cinco Forças de Porter podem auxiliar na identificação de oportunidades e ameaças, dando uma análise da saúde financeira da empresa.

- Terceiro passo – definição do objetivo financeiro da empresa, o empreendedor deve traçar metas conforme o primeiro passo. Na definição dos objetivos financeiros a micro e pequena empresa não pode traçar objetivos difíceis de mais ou muito fáceis, deve haver um equilíbrio nem mais e nem menos. As metas e objetivos têm de ser desafiadores e mensuráveis.

- Quarto passo – defina a reserva de emergência ou capital de giro, para se ter segurança e garantia que as operações decorram com normalidade. O capital de giro é a diferença entre ativos e passivos circulantes; deixar de fazer é um dos piores erros, colocando em risco sua empresa.

- Quinto passo – defina o que é conta pessoal e conta jurídica. Fato corriqueiro entre os microempresários a utilização do caixa da empresa para cobrir gastos pessoais.

Tenha o controle das suas entradas e saídas, não misture contas pessoais com contas da empresa, evite fazer retiradas do caixa sem um agendamento prévio, estabeleça um pró-labore para os sócios. Esse erro pode quebrar sua empresa em pouco tempo.

- Sexto passo – defina as ferramentas tecnológicas e os indicadores. Com as ferramentas tecnológicas será possível monitorar a execução dos processos da empresa em tempo real e se está de acordo com o planejamento financeiro. Os indicadores de desempenho devem estar de acordo com seu empreendimento, produzindo relatórios, automatizando serviços repetitivos. Será capaz de determinar as possibilidades de avanços adequados para potencializar os resultados financeiros.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA FINANCEIRA

A governança corporativa como um conjunto de organização societária contribui para captação de recursos financeiros de menor impacto financeiro e diminuição do risco. A governança corporativa é conjunto de técnicas de gestão apropriados para gerar valores a empresa, amplificando o nível de segurança entre os sócios. Segundo Fonseca e Silveira (2016), v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

a governança corporativa tem duas bases indispensáveis: Nível de *Disclosure*¹⁰ e Proteção aos Direitos. Neste sentido, as práticas de governança asseguram o efetivo monitoramento das atividades administrativas, estabelecendo incentivos apropriados para os investidores externos sejam resguardados da expropriação. A governança corporativa acrescenta valor à empresa, ampliando o nível de confiança entre os acionistas e limitando a despesas da captação de recursos financeiros no mercado, o que torna a empresa mais competitiva, diminuindo a simetria retorno-risco.

As empresas já consolidadas no mercado, não encontram dificuldades em vender suas ações e conseguir financiamento para seu projeto.

Essa já não é a realidade de micro e pequenas empresas (*Startups*¹¹), com um fluxo de caixa baixo e um histórico de crédito quase inexistente, não conseguem pagar suas dívidas. Porém muitas destas empresas vêm ganhando mercado fazendo uso de tecnologia, apresentando um crescimento vertiginoso.

Para uma tomada de decisão eficaz para micro e pequenas empresas, a competência do gestor em tomar decisões adequadas, aumenta os índices de liquidez, que influenciam na eficácia de pagamento dos fornecedores e no diagnóstico de riscos.

O intuito da gestão financeira é obter um retorno do capital investido, seja o investimento de médio a longo prazo. Braga (1995), descreve que a gestão financeira enfrenta desafios constantes para manter o equilíbrio satisfatório entre a liquidez e a rentabilidade. Micro e pequenas empresas que demonstram excelentes evidências de liquidez estão com uma boa saúde financeira, prontas para conseguir uma fatia do *marketing share* de seu negócio. O que evidencia o mérito dos indicadores de retorno, demonstrando a lucratividade e proventos investidos no negócio. Esses índices de lucratividades sobre o retorno das vendas são:

- O lucro líquido e as vendas na temporada em uma economia de presunção podem conter distorções e estar antiquada, quanto ao cálculo do índice caso não haja uma ferramenta monetária atualizada.
- O lucro líquido nas empresas coligadas ou controladas o patrimônio deve ser averiguado para conhecer sua origem equivalente do resultado.
- O lucro líquido pode compreender rendimentos peculiares em relação a déficits ou lucros operacionais, calculando assim os rendimentos operacionais das vendas.

¹⁰ Significa o ato de divulgar publicamente os dados contábeis para uso dos interessados na corporação.

¹¹ É uma empresa emergente que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

- O lucro líquido no método de apuração dos estoques e de custos são capazes de influenciar diretamente na comissão de mercadorias vendidas ou no custo do produto vendido, alterando o lucro.

Como qualquer organização, os riscos financeiros têm relação com os fluxos e processos da empresa, que tem relação direta com a má gestão. Entre as possíveis causas podemos citar: gestão financeira desajustada; endividamento excessivo; alternância de câmbio ou taxas de juros; investimento de alto risco, tomada de decisão equivocada por má qualidade dos dados.

Frente a casualidade do mercado financeiro, é preciso uma contínua inovação para se evitar os riscos do mercado, se colocando à frente deste cenário. A administração dos riscos de investimentos envolve: avaliação de desempenho, estruturas de carreiras, mediação de riscos.

Conforme Mellagi e Ishikawa (2012), destaca as formas de gestão de riscos financeiros das empresas e o nível da compra do título como as debêntures. Os riscos apresentam dois modelos:

- Risco não-sistemático – risco de performance do investimento diversificável com a diluição com outros investimentos.
- Risco sistemático – risco de performance do investimento não diversificável com conjunturas macroeconômicas atingindo todos os segmentos econômicos, estando fora do manuseio do investidor.

O mercado de ações é onde são realizadas as compras e vendas de ações, onde se adquire os títulos nominais com diversas rentabilidades. Ao adquirir uma ação, o investidor terá uma fração do negócio investido, passando a ser sócio. As ações podem variar em três tipos:

- Ordinárias – o acionista terá direito a votos e a participação dos resultados da empresa.
- Preferencial – o acionista não terá direito a votos, e sim preferência no recebimento de dividendos.
- Units – o acionista tem uma combinação de ordinárias e preferenciais.

O microempreendedor poderá investir individualmente ou através de Corretoras ou Bancos (autorizados pela CVM¹²), com fundo de ações; comprar de cotas. Por tanto as Corretoras são as únicas instituições autorizadas a operar na BOVESPA¹³. Se você fez qualquer investimento através de bancos ou distribuidoras, esses o fizeram com as corretoras.

¹² A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tem a finalidade de disciplinar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários, aplicando punições àqueles que descumprem as regras estabelecidas.

¹³ Índice Bovespa é o mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na B3 - Brasil, Bolsa, Balcão.

3 RELATO DE UM ESTUDO DE CASO: EMPRESA MULT TELAS

A empresa Mult Telas é especializada em telas de mosquiteiros, foi fundada há cerca de 4 (quatro) anos, para suprir as necessidades da população em torno. A empresa vem melhorando a qualidade de vida de seus clientes ao proteger suas famílias do contato com os insetos e outros animais inoportunos.

Atualmente a empresa vem aumentando sua especialização em projetos, criação, produção e instalação de telas mosquiteiros para janelas e portas, realizando atendimento em loja física ou virtual.

Imagem 1 – Loja Virtual Mult Telas



Fonte: Site Mult Telas. Disponível em <https://www.multtelas.net.br/>. Pesquisado em 25 mar. 2021.

Desafio do Negócio

A Mult Telas tem em seu portfólio inúmeras soluções para atender os seus clientes, desde kit's de proteção e persianas até acessórios, das mais diferentes funções, além da especialização do segmento. Porém, em meio ao crescimento da marca, haviam alguns problemas que a maioria dos negócios vive, como a sazonalidade e a gestão financeira.

Em 2018, um dos maiores desafios da Mult Telas era saber se estava no caminho certo, se a precificação (com alta variação dos preços), as estratégias em vendas, custos, apuração de resultados estava mostrando a realidade da empresa e o acompanhamento e atualização dos

preços a fim de torná-los competitivos. Assim como toda micro e pequena empresa, precisava otimizar as finanças do negócio e o tempo investido pelo empreendedor. A Mult Telas gerenciava inúmeras funções dentro do negócio, à medida que ele crescia, podendo se perder na administração financeira.

SOLUÇÃO

Foi implementada uma ferramenta de gestão financeira que possibilita ter uma percepção mais ampla do negócio, como analisar custos, analisar se os preços praticados são geradores de lucro ou não, se a empresa tem capital de giro, se tem caixa, apurar o resultado mensal para a tomada de decisão e, principalmente qual a real margem de contribuição.

A Mult Telas contratou os serviços da empresa Preço Certo para otimizar o tempo e a gestão financeira da Mult Telas. Um dos métodos que o Preço Certo roda com os seus clientes é do incremento marginal e hipóteses de preço e com a Mult Telas não foi diferente, alinhando o conhecimento aplicado da nossa equipe de consultores à ferramenta.

Um dos fatos que mais me chamou atenção na implantação da ferramenta foi a sensibilidade e o comprometimento dos consultores em perceber as particularidades do segmento da Mult Telas, estudando criteriosamente os dados de maneira precisa em parceria com o Bling, para não distorcer qualquer informação que viesse colocar em dúvida os resultados.

Após esse período de estudos do segmento do negócio, começaram os treinamentos operacionais da plataforma web e análises de resultados. “Juntamente com o Preço Certo foram traçadas estratégias, para frete, publicidade, aumento ou diminuição de preços e consequentemente aumento na margem de contribuição e caixa.”

3.1 RESULTADOS

Atualmente a empresa Mult Telas controla e otimiza seus indicadores de desempenho, e menos de 96% das micros e pequenas empresas não sabem calculá-los ou gerenciar.

Vendeu e não viu a cor do dinheiro? Pode ser, por isso! E, agora, a empresa consegue operar mensalmente sem precisar de grandes reservas de caixa para vender, a gestão financeira é crucial para sobrevivência das micros e pequenas empresas. O negócio da Mult Telas conseguiu se tornar mais lucrativa e hoje a lucratividade do empreendimento investido gera bons frutos.

Resultados:

- A necessidade caixa diminuiu em 40%;
- O capital de giro da empresa reduziu;

- Aumento na lucratividade do negócio em 10x
- Aumento do Faturamento em 58%

Hoje, a Mult Telas não só consegue sobreviver a períodos de baixa demanda, mas aproveitar muito bem períodos de alta demanda gerando caixa para os meses sazonais. Por conta da otimização da gestão e crescimento sustentável, hoje o negócio conseguiu ampliar o seu raio de clientes, sem prejudicar a performance.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribui para compreensão das relações da gestão financeira e governança corporativa de uma micro e pequena empresa não fecharem as portas nos seus 5 (cinco) primeiros anos. Com a economia mundial e o comércio internacional cada vez mais integrado e difuso. As micros e pequenas empresas se encontram numa rivalidade competitiva entre os concorrentes, e ter bons métodos quantitativos e qualitativos para análise de decisões são alguns indicadores de desempenho (KPIs) para gestão financeira.

Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades através da governança financeira. No mercado financeiro nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados que auxiliem nas providências de sua tomada de decisão. A Gestão Financeira vem aumentando sua área de atuação nas necessidades: de caixa; planejamento; pesquisa e decisões de gastos de capital. A gestão financeira como uma ferramenta apurada se torna um privilégio necessário na tomada de decisão da organização, vislumbrando cenários futuros, que se utilizado corretamente alavanca lucros. Encontrando e solucionando os motivos que levam uma micro e pequena empresa fechar. Ao não realizar um planejamento de investimento, gastar além do que realmente fatura e dificuldade de controlar as contas é algo que muitos empreendedores sofrem.

A Gestão Financeira e a Governança Corporativa de Micro e Pequenas Empresas e o seu desempenho financeiro se provou eficaz para sobrevivência dos pequenos negócios. O administrador financeiro deve ter conhecimentos e ferramentas para desenvolver um excelente trabalho, caso não tenha. Busque empresas ou profissionais capacitados para assistência na gestão financeira. O planejamento das ações empresariais, as estratégias e ferramentas de gestão financeira, surtem efeito positivo, conforme visto no estudo de caso. A Gestão Financeira é uma realidade inegável que vem somando forças no mundo empresarial, através de suas ferramentas de governanças. É a revolução provocada pela economia integrada.

REFERÊNCIAS

BASSO, S. M. Site Otimizy. **Afinal, Por Que As Empresas Quebram?** Publicado em 19 jan. 2017. Disponível: <https://site.otimizy.com.br/blog/por-que-as-empresas-quebram//>. Acesso em: 19 mar. 2021.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CREDIT SUISSE HEDGING-GRIFFO. Manual de Gestão de Risco, mar. 2018. Disponível em:

https://www.cshg.com.br/site/publico/download/arquivos/icvm558/Politica_de_Gestao_de_Risco.pdf. Acesso em: 21 mar. 2021.

FONSECA, C.; SILVEIRA, R. L. FRANCO da. Governança Corporativa e Custo de Capital de Terceiros: Evidências Entre Empresas Brasileiras de Capital Aberto. **Repositório da Produção Científica e Intelectual da Unicamp**, 2016. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/62739/37601>>. Acesso em: 20 março de 2021.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**, São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 2002.

MELLAGI FILHO, A. ISHIKAWA, S. Mercado Financeiro e de Capitais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012

QIPU – **Contabilidade Online** - Planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas: como fazer em 7 passos. Publicado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.qipu.com.br/blog/planejamento-financeiro-nas-micro-e-pequenas-empresas/#gsc.tab=0>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SITE MULT TELAS. Disponível em <https://www.multtelas.net.br/>>. Pesquisado em 25 março 2021

Site Suno Economia. IBGE: 21% das empresas quebram após o primeiro ano em atividade. Por Jader Lazarini. Publicado em 17/10/2019 12:02. Disponível:<<https://www.suno.com.br/noticias/ibge-empresas-quebram-apos-um-ano/>>. Acesso em: 17 março de 2021.

TOMASELLI, I. Investimentos e a Importância da Análise De Riscos. **Revista Referência**, mai. 2016. Disponível: http://www.stcp.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Ivan_Tomaselli_Revista_Referencia_MAI2016.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA A COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS

Jerry Antonio Raitz Maier¹⁴
Hugo Silva Ferreira
Anderson Augusto de Oliveira

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo sobre as diferentes teorias que definem a Gestão da Cadeia de Suprimentos como fator estratégico e a sua importância para as atividades desenvolvidas de forma sustentável nas organizações. Os estudos já realizados demonstram a complexidade das operações envolvidas e a importância das estratégias adotadas para atender o mercado consumidor de forma competitiva. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre logística, cadeia de suprimentos, competitividade e sustentabilidade. O estudo proporcionou uma análise conceitual sobre o tema, permitindo identificar as ferramentas e métodos utilizados que podem contribuir para a gestão sustentável da cadeia de suprimentos. A revisão bibliográfica possibilitou a busca por elementos que demonstram a importância das atividades que integram o sistema da cadeia de suprimentos e as estratégias adotadas para a gestão eficiente e competitiva das organizações. A pesquisa colaborou para levantar questões importantes sobre a efetividade das ações em relação ao uso sustentável dos recursos na área de logística e da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Logística, Cadeia de Suprimentos, Competitividade, Sustentabilidade.

ABSTRACT:

This paper has as objective to introduce a study about the diferents theories that define the supply chain management as strategic factor and its importance to activities develop of sustainable way in organizations. The studies already performed demonstrate the complexity of operations involved and the importance of strategies adopted to serve the consumer Market of competitive way. A literature review was carried out in qualitative way, with the objective of identify main concepts about logistics, supply chain management, competitiveness and sustainability. The estudy provided a conceptual analysis about the theme, allowing to identify tools and methods used that can contribute to sustainable supply chain management. The biblioghaphic review made it possible search for elements that demonstrate the importance of activities that integrate the supply chain system and strategies adopted to the efficient management and competitive to organizations. The search collaborated to raise important questions about the effectiveness of actions in relation to sustentable use of resourses in logistics and supply chain.

Keywords: Logistics, Supply Chain, Competitiveness, Sustainability.

¹⁴ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Podemos observar muitas mudanças na economia global e nas relações comerciais entre as diversas instituições, sejam elas públicas ou privadas, transformando a forma como as empresas conduzem sua gestão e a busca por soluções que vão além dos negócios realizados para gerar lucro. Muitas preocupações são identificadas a partir de respostas do mercado, exigindo um posicionamento estratégico para a sociedade e avaliação de suas vantagens competitivas e responsabilidades socioambientais diante de seus concorrentes.

Esse novo posicionamento exige um esforço de todos os envolvidos para definir estratégias que conduzam de forma adequada e assertiva toda tomada de decisão gerada e que tenha como consequência bons resultados, sejam eles de ordem financeira ou valor agregado para o espaço socioeconômico onde essas organizações estão inseridas, determinando assim, novos rumos para o desenvolvimento desses ambientes produtivos. A área de logística e gestão da cadeia de suprimentos é parte integrante do conjunto de estratégias adotadas, pois representam parte determinante dos processos de planejamento e produção, conectando-se aos diversos parceiros e profissionais envolvidos na cadeia que vai abastecer os mercados locais, regionais e globais com seus insumos, produtos, serviços e contratos de parceria. A gestão da cadeia de suprimentos permite otimizar a produção, economizar os recursos e transformar a relação com seus clientes através dos serviços prestados.

Para compreender todos os fatores que influenciam de forma definitiva no sucesso das organizações e a contribuição da cadeia de suprimentos nos diferentes processos, é necessário analisar as diversas abordagens apresentadas pelos autores e os resultados que auxiliam para a melhoria dessas empresas, valorizando a participação de todos os envolvidos na definição de estratégias capazes de transformar o espaço organizacional pela gestão da inovação e responsabilidade socioambiental. “A grande relevância no planejamento estratégico, tático e operacional consiste em garantir que, quando feito de forma coesa utilizando as ferramentas corretas, gerem uma grande vantagem competitiva a empresa, que por sua vez consegue monitorar com maior qualidade seus processos”. (VICENTE *et. al.* 2015, p. 02)

O trabalho foi desenvolvido a partir do estudo das referências bibliográficas com a revisão da literatura que apresenta os principais conceitos e contribuições dos autores, considerando o universo amostral de métodos e técnicas já utilizadas por diferentes profissionais que atuam e desenvolvem ações para o planejamento e desenvolvimento da gestão de cadeia de suprimentos. A pesquisa justifica-se pela grande relevância do tema para estudantes e profissionais da área, contribuindo para a adoção de diferentes ações que possam

transformar a gestão de suprimentos de forma sustentável. A metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica, com abordagem qualitativa.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

2.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS E A COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O mundo dos negócios vem passando por profundas transformações nas últimas décadas devido a adoção de novas técnicas e procedimentos facilitados pelo uso de novas ferramentas como os sistemas de informações gerenciais e a conexão por redes de acesso em formato digital. Esse novo cenário foi sendo construído a partir do desenvolvimento de novas tecnologias capazes de processar dados e informações em grande escala, facilitando o trabalho dos vários setores que formam a complexa rede de recursos materiais e humanos dentro das organizações. Diante de todas as mudanças geradas a partir dessas transformações, gestores e empresários adotam novas tipologias de trabalho para produzir e distribuir de forma organizada seus produtos, requerendo assim de uma rede construída através da parceria com outras empresas e interessados no segmento de negócios desenvolvido por essas organizações. “Toda e qualquer organização que deseje se manter de forma competitiva no mercado com seus produtos ou serviços, depende de terceiros para manter seu negócio ativo, sejam eles, fornecedores, distribuidores, clientes”. Silva, Braga (2018, p.12).

Para Viana *et. al.* (2014, p. 11), “a teoria baseada em recursos vem evoluindo e se constituindo em um espaço teórico marcante para os estudos sobre vantagem competitiva”. É importante compreender como se apresentam essas estruturas organizacionais no mercado e a sua disponibilidade em firmar parcerias que resultem em diferentes processos capazes de transformar a forma como produz e oferece seus produtos e serviços aos seus consumidores. Para isso, torna-se indispensável para gestores e colaboradores a avaliação de suas atividades empresariais, concentrando esforços para atender de forma eficaz e com qualidade as diferentes demandas apresentadas no espaço consumidor.

A busca por novas ferramentas tecnológicas e o treinamento de suas equipes contribuem para profundas mudanças na forma de produzir e operacionalizar suas atividades, fortalecendo relações comerciais já existentes dentro dos ambientes organizacionais, assim como para tornar-se mais competitivo no mercado através de novas parcerias e atuação em novos ambientes que gerem lucro a essas organizações. Todo o trabalho realizado pelas equipes e

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

conduzidos por seus gestores tem como objetivo final a satisfação de seus clientes através da produção e entrega de produtos que apresentem qualidade e que atenda de forma integral as suas necessidades. Segundo Dias (2018, p. 05), “Os processos produtivos de uma empresa não estão somente circunscritos aos seus limites, mas se iniciam e terminam fora dela com a escolha criteriosa dos parceiros externos (fornecedores e clientes) que irão contribuir com as etapas de produção e distribuição dos bens e serviços produzidos”. É necessário então compreender o que é desejo do cliente e o que ele espera do produto final apresentado pelas empresas.

Para tanto, é necessário analisar a complexidade na integração dos processos e as parcerias construídas entre diferentes organizações para chegar ao resultado que atenda as expectativas dos diversos setores envolvidos, formando assim a cadeia de suprimentos que vai atender de forma sistêmica os seus consumidores. É preciso compreender como são formadas as cadeias produtivas e a importância da logística para as atividades empresariais, sejam elas comerciais ou industriais, que contribuem para a evolução dessas organizações, definindo novas estratégias com reconhecimento do diferencial competitivo proporcionado por essas parcerias:

Em geral, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar. (BARNEY, 2007, p. 10).

Na proposta de esclarecer os fatores determinantes que orientam sobre a importância da cadeia de suprimentos para as empresas é preciso analisar os diferentes conceitos que estruturam e definem a base teórica para o tema em questão. Necessariamente, tem-se como requisito compreender os termos que estruturam toda a rede para empresas e interessados. Chopra (2011, p. 03), contribui para a análise definindo:

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido do cliente. Ela não inclui apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes. Dentro de cada organização, assim como em um fabricante, a cadeia de suprimentos inclui todas as funções envolvidas na recepção e na realização de uma solicitação do cliente. Essas funções incluem – mas não estão simplesmente limitadas a – desenvolvimento de produto, marketing, operações, distribuição, finanças e serviços ao cliente.

Ao analisar os conceitos apresentados torna-se evidente que essa cadeia é composta de várias partes, constituindo assim, uma grande rede de operações que procura oferecer produtos e serviços através da gestão integrada de todos os recursos, envolvendo colaboradores, gestores e parceiros nessas operações. Diante do exposto, é necessário compreender as ações realizadas

pelas empresas e o que elas estão fazendo para destacar-se no mercado. Para isso, torna-se indispensável rever conceitos e analisar as diferentes estratégias adotadas para garantir a sobrevivência dessas organizações diante da alta concorrência e cenário de inovação constante.

Para Aguilera, Lazarini (2009, p. 71):

As respostas às perguntas “onde estamos?”, “Para onde queremos ir e por quê?”, “Qual o caminho para chegar onde queremos?” formam a estratégia de uma empresa, ou seja, o modo como ela vai competir em um determinado mercado (...). Definir a estratégia é criar o futuro de uma organização de maneira estruturada e com boa dose de sensibilidade e criatividade. A estratégia consiste em como a empresa usa suas competências para desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis, únicas e valorizadas pelos clientes. É a posição escolhida no mercado para obter retornos acima da média da indústria. Estratégia é a forma que a empresa vai competir em um determinado mercado...

Segundo Aguilera, Lazarini (2009, p 72), “Todos os planos de ação de uma empresa têm um único ponto de referência: sua estratégia para atingir o mercado em condição de vantagem sobre os concorrentes. Estratégia é o que define a empresa. É o guia, a baliza-mestra, que paira acima das táticas e dos procedimentos específicos, e está diretamente relacionada à competição”.

Aliada a proposta de obter uma definição que responda de forma didática e que respalde os trabalhos de análise e investigação, propõe-se a inserção de novos conceitos sobre as diferentes estratégias adotadas nas organizações e que sustentam a gestão da cadeia de suprimentos. São muitas as contribuições da literatura para a definição e contextualização, colaborando para a estruturação do trabalho de pesquisa e para a compreensão da importância do tema para o universo acadêmico e atividades desenvolvidas no ambiente empresarial.

A logística vem despertando em todos os negócios grande relevância; as empresas estão se conscientizando da importância de conhecer as melhores práticas para trabalhar de forma integrada com sua cadeia de suprimentos negócios. O conceito de logística é colocar o produto certo na hora certa, no local certo e ao menor custo possível. Este conceito tem sido utilizado para descrever a sinergia proporcionada pelas operações entre as funções das empresas, porém é necessário que se busque, com base nesse conceito, a descrição do que realmente é um processo logístico. O processo logístico deve estar conectado ao conceito da logística, compreender as áreas operacionais (suprimento, produção e distribuição), desde as fontes de matéria-prima até o produto acabado chegar às mãos do consumidor final, buscando a minimização dos custos envolvidos e garantindo a melhoria dos níveis de serviço. Nogueira (2018, p. 02).

Com a compreensão das definições sobre logística, torna-se necessário então diferenciar o papel da cadeia de suprimentos para as empresas e a contribuição da logística no planejamento e execução dessas atividades, integrando métodos e técnicas para o pleno desenvolvimento da gestão estratégica para as organizações. Para (Ribeiro, 2009 como citado em Gomes, Ribeiro, (2013, p. 90):

Um grande grupo de autores discutiu os conceitos e as abordagens da CS, e observa-se que há, dentro da preocupação com sua conceituação, três focos diferentes. Um conjunto de autores trabalha com a CS sendo uma estrutura que sustenta relacionamentos entre agentes, processos de negócios e não somente um conjunto de operações como a logística. Há outro grupo que, considerando a empresa como foco, adiciona à opinião anterior o detalhamento das atividades, a montante (upstream) e a jusante (downstream). Por fim, pode-se observar que há alguns autores que apresentam a questão das redes de empresas como um entendimento da CS. Atualmente, a pesquisa no campo da GCS tem evoluído de interesses centrais em torno de processos logísticos/operações por meio de incorporação de conceitos teóricos e pesquisa em planejamento estratégico, organização industrial, economia institucional (custos de transação), relacionamentos interorganizacionais e sistema de gestão do conhecimento.

É possível observar que a cadeia de suprimentos vai além das etapas de planejamento e operações da área de logística, contribuindo para os diferentes processos das empresas através da gestão que privilegia a diferenciação de suas atividades no mercado, com foco em um ambiente global e competitivo. A cooperação entre empresas determina a capacidade de gerar valor seja de lugar, tempo, qualidade e informação.

A cooperação entre empresas que compõem uma cadeia de suprimento tem sido explorada na literatura, principalmente nas áreas de organização industrial, de administração e de engenharia de produção. Tais abordagens em geral consideram o aspecto benéfico desta cooperação, pois resulta no aumento da competitividade e pode ultrapassar, inclusive, o aspecto mercadológico, pois permite a inclusão de ações que permitem o aumento do processo de aprendizagem e no surgimento de inovações de produtos e processos no âmbito interno das empresas componentes. Apesar disso, essas abordagens geralmente negligenciam o fato de que as relações de cooperação ocorrem de forma assimétrica na cadeia, devido à heterogeneidade dos componentes. Dias (2018, p. 02).

Diante do exposto é possível observar muitas evidências das mudanças geradas pela inovação tecnológica, as quais podem determinar os diferentes modelos de gestão, métodos e técnicas que auxiliarão nos processos para produzir produtos ou ofertar serviços com excelência, de acordo com as demandas e nichos de mercado. Para isso, torna-se necessário o investimento em programas de treinamento que conduzam a uma aprendizagem contínua, podendo desenvolver diferentes estratégias que promovam a busca por inovação de produtos e serviços, dentro da condição de organizações que atentam para novas tendências desses ambientes de alta competitividade. Neste sentido, a busca por novas contribuições da comunidade acadêmica ou experiências vivenciadas em ambientes organizacionais vão colaborar para o aprimoramento de toda a cadeia de suprimentos através da uma visão sistêmica e integrada, como propõe a gestão estratégica de negócios. “O processo de inovação possui papel fundamental nas estratégias de crescimento para entrar em novos mercados, ampliar poder mercadológico e proporcionar à empresa uma vantagem competitiva”. Rocha *et. al.* (2015, p. 06).

2.2 A GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Grandes mudanças aconteceram nas últimas décadas em relação as questões ambientais e a responsabilidade do setor produtivo na poluição e degradação do meio ambiente, obrigando instituições a reverem suas práticas e meios de produção em detrimento da preservação dos recursos naturais. Quando analisamos as diferentes formas de produção utilizadas e os diferentes agentes responsáveis pelos processos podemos identificar um sistema econômico que utiliza esses recursos de forma descontrolada, agravando a questão ambiental de forma global.

Na procura por alternativas que minimizem os efeitos sobre o ecossistema e desacelere as ações nocivas ao ambiente, seja nas atividades industriais, no uso de combustíveis fósseis, ou mesmo o consumo de forma descontrolada dos recursos hídricos por parte das empresas, surgem novas concepções que abordam de forma sustentável essas atividades, contribuindo para a busca de equilíbrio entre os processos de produção e preservação dos ecossistemas. Para Rocha *et. al.* (2015, p.539):

A adoção de uma gestão para a sustentabilidade, que incorpore aspectos econômicos, sociais e ambientais na estratégia e nas operações das organizações, considerando os impactos socioambientais relacionados à atividade produtiva, cada vez mais representa um desafio e está relacionada à obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. A gestão de cadeias de suprimentos e a incorporação da sustentabilidade à sua gestão são iniciativas que estão sendo utilizadas por diferentes organizações, de diferentes segmentos mercadológicos, com o objetivo de obter diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes e conquistar a longevidade em seu mercado.

Dados e informações são utilizados pela comunidade científica para ilustrar a gravidade da situação atual, tentando de forma explícita demonstrar os níveis de poluição causados por indústrias e toda a cadeia que envolve a gestão produtiva. Ao revelar uma situação de urgência em relação aos recursos naturais utilizados em atividades econômicas, as empresas representadas pelos seus proprietários, acionistas, colaboradores e gestores buscam definir ações de forma estratégica que contribuam para a prática de atividades de forma sustentável, envolvendo os profissionais nos processos que integram os diferentes setores, para que juntos possam encontrar soluções viáveis e assim diminuir os impactos causados pelas atividades desenvolvidas.

O tema sustentabilidade vem ganhando grande notoriedade ao longo das últimas décadas, sendo tema de diversos debates e acordos no cenário internacional, que visam estabelecer compromissos em prol do planeta, pois sabe-se que a busca incessante

pelo desenvolvimento está comprometendo o meio ambiente e colocando nosso futuro em risco. Assim, para acompanhar essa tendência e atender as pressões do governo, de entidades e até dos próprios clientes, o mundo empresarial vem adotando medidas que visam amenizar o impacto negativo sobre o meio ambiente através do desenvolvimento sustentável. (ROSA, ABDALA, 2020, p. 02).

A responsabilidade socioambiental passou a ser pauta constante nos ambientes empresariais nos últimos anos com a finalidade de envolver todo o sistema organizacional em medidas que atenuem os impactos gerados na produção de bens e serviços, revendo os processos utilizados e as técnicas mais adequadas para a geração de valor de forma sustentável. Para tentar equacionar situações-problema no futuro e firmar a responsabilidade das organizações em relação ao meio ambiente, é preciso analisar os fatores que contribuirão para o desenvolvimento das atividades empresariais e industriais dentro dos parâmetros que implicam a correta gestão dos resíduos e a sua reciclagem. Rocha *et. al.* (2015, p. 540) colaboram para as reflexões sobre a responsabilidade socioambiental das organizações:

A inserção da sustentabilidade na concepção e nos modelos de gestão das organizações tem sido objetivo de diversos grupos de interesse, os *stakeholders*. Esse interesse surgiu para atender a uma demanda imposta pela sociedade, na qual as organizações deveriam ser socialmente responsáveis, propondo planos e ações que compreendessem as dimensões ambiental, social e ética. Essa nova concepção fortaleceu a criação dos mecanismos legais e institucionais de defesa do meio ambiente.

A importância do tema é demonstrada nos vários trabalhos de pesquisa que são apresentados pela comunidade acadêmica e científica, com destaque para as reflexões que colaboram na compreensão da relevância que se observa na aplicabilidade do termo sustentabilidade para a gestão da cadeia de suprimentos.

Com todas as transformações observadas a partir da consciência da gestão ambiental e das estratégias que definem os novos parâmetros para as organizações de forma sustentável, torna-se indispensável rever técnicas e métodos utilizados, construindo ambientes competitivos com o auxílio da gestão de cadeia de suprimentos para fortalecer essas empresas no mercado.

Para Campos (2012, p. 135), “A estrutura de apoio à cadeia de valor deve estar formatada para que seja possível atender a programas de mudanças importantes, integração de sistemas de produção (ERP) e sistemas de gestão de cadeia de suprimentos”. Dessa forma, as operações que envolvem a logística e a cadeia de suprimentos são de fundamental importância para atender o mercado consumidor, contribuindo para a otimização de processos e economia dos diversos recursos envolvidos na estrutura dos negócios.

Todas as ações que envolvam inovação através da adoção das diferentes tecnologias disponíveis colaboram para implementar medidas que possam intervir e corrigir operações,

maximizando processos para a melhoria contínua da cadeia, fortalecendo sua rede como forma de valorizar suas ações no mercado de forma competitiva. “Percebe-se que, ao levar em conta o mecanismo denominado ambiente institucional, a teoria baseada em recursos avança no sentido de, pelo menos indiretamente, considerar o papel do ambiente na formação de vantagem competitiva sustentável”. Viana *et. al.* (2014, p.15).

D’Agosto, Oliveira (2018, p. 117) esclarecem que “o objetivo da logística sustentável considera explicitamente reduzir o consumo de recursos naturais, em particular fontes de energia não renováveis e água, a emissão de gases de efeito estufa, de poluentes atmosféricos, de ruído e de resíduos sólidos e líquidos, ao mesmo tempo que busca ampliar o reúso e a reciclagem de materiais”.

São muitas as perspectivas para a análise da importância da gestão da cadeia de suprimentos para as organizações, em especial quando são considerados os fatores socioambientais envolvidos na área de negócios, contribuindo para que empresas e interessados construam um ambiente capaz de aliar tecnologia e inovação com a preservação dos recursos naturais disponíveis no sistema.

Ao analisar as mudanças ocorridas de forma global, empresas e colaboradores precisam estar conectados com as novas oportunidades para seus negócios e atentar para o fator competitividade como forma de sobreviver em um mercado cada vez mais complexo e interligado. Esse cenário demonstra que sem planejamento estratégico e planos que incluam a sustentabilidade, as empresas terão muitas dificuldades para dar continuidade às suas atividades empresariais de forma competitiva. Segundo Silva, Braga (2018, p. 12):

Dois pontos principais que resultam em vantagem competitiva estão relacionados a capacidade da organização se diferenciar do mercado, e operar com custos menores, oferecendo a seus clientes produtos diferenciados e com preços mais baixos. Para isso, a gestão da cadeia de suprimentos possibilita a identificação de possíveis pontos de melhoria quanto a produtividade, e também redução/eliminação de desperdícios.

Para se manterem competitivas no mercado, as organizações dependem da parceria realizada com outras instituições e assim continuarem participativas na produção e distribuição de produtos, sem deixar de lado as suas responsabilidades quanto aos processos envolvidos e a colaboração em práticas que atendam de forma sustentável seus parceiros e clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do trabalho foi realizar uma pesquisa em diferentes referências bibliográficas para identificar elementos que indiquem a importância da gestão de logística e cadeia de suprimentos para as operações industriais e atividades empresariais. A pesquisa foi

realizada de forma qualitativa sobre o tema em questão, reunindo dados e informações capazes de subsidiar a descrição dos processos que envolvem as práticas de gestão e operações, as diferenças quando considerados os termos de logística e cadeia de suprimentos, assim como o planejamento de forma estratégica para apresentar melhores resultados ao mercado consumidor.

A análise das referências permitiu identificar os diferentes agentes envolvidos na gestão de cadeia de suprimentos, as etapas que são cumpridas para atender de forma dinâmica e eficiente as empresas, seus fornecedores, clientes e demais interessados que fazem parte da rede de produção e distribuição dos produtos e serviços.

O desenvolvimento do artigo contribuiu para analisar os trabalhos de pesquisas que já foram realizados por diferentes autores envolvendo a área de gestão de suprimentos e as novas tendências da área para as organizações, considerando o uso de novas tecnologias nos diversos processos produtivos e a importância da cooperação entre as organizações para melhorar seus resultados e atender de forma satisfatória o mercado consumidor.

Devem ser considerados como fatores estratégicos fundamentais para a gestão da cadeia de suprimentos a análise do nível de competitividade desenvolvido pelas empresas e o grau de comprometimento com ações socioambientais que podem transformar o cenário onde elas estão inseridas, promovendo mudanças em toda a cadeia de forma sustentável.

O estudo da gestão estratégica de logística e cadeia de suprimentos colaborou para a identificação dos mecanismos que influenciam e transformam as operações nos diferentes espaços, com atenção especial para futuras intervenções que possam ser realizadas por intermédio de novas tecnologias, permitindo uma congruência entre os processos de planejamento e produção que envolvem a área de logística e suprimentos, com medidas que contribuam para a preservação do meio ambiente. Para a continuidade nas pesquisas, sugere-se que sejam desenvolvidos trabalhos de investigação que promovam novas reflexões sobre as diferentes tecnologias que auxiliam na produção e distribuição dos produtos, considerando as necessidades urgentes de profissionais e empresas na adoção de novos protocolos para a inserção de práticas sustentáveis como fator estratégico para a competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas. Turnaround, a verdadeira destruição criativa.** [e-book] São Paulo, SP: Instituto Chiavenato (Org.). Saraiva. 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502117044/cfi/3!/4/4@0.00:35.8>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. [e-book] São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall. Tradução Monica Rosemberg. 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/386/pdf/0?code=MdpAFoSq18UyhVDnoLTGqyXqhiL6bZJ23ibe9AZE0uyzWk5iXDMUj8HiQYPX7j7k4siNK9oF6DL5oakMuXw1QQ>. Acesso em: 2 abr. 2021.

CAMPOS, L. F. R. (2012). **Supply Chain: uma visão gerencial**. Série Logística Organizacional. 1. Ed. Curitiba, PR: Intersaberes.

CHOPRA, S. (2011). Gestão de cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações. Tradução Sérgio Nascimento. [e-book], 6. Ed. São Paulo, SP: **Pearson Education do Brasil**. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/36873/pdf/0?code=4jEK6mtcVtPoZccAgsp/1i/1erFlaGgaMrSZez2C7eUUdXRHTbcX2qVPDaIV+FzEKfowf+aVF21QU5LCrqGgKg>, Acesso em: 4 abr. 2021.

D'AGOSTO, M. A.; OLIVEIRA, M. O. (2018). **Logística sustentável: vencendo o desafio contemporânea da cadeia de suprimentos**. [e-book], 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153264/cfi/6/8!/4/2/36@0:0>, [Accessed 6 abril 2021].

DIAS, M. C. (2018). Inovação, aprendizagem e cooperação na cadeia de suprimento têxtil da região de Americana/SP. **Gestão e Regionalidade**. [online], 34. Available: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3613, [Accessed 8 abril 2021].

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. (2013). Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. [e-book], 2. ed. **Revista e Atualizada**. São Paulo: SP: Centage Learning; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac Rio de Janeiro. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522115679/cfi/2!/4/4@0.00:55.1>, [Accessed 5 abril 2021].

NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial – um guia prático de operações logísticas**. [e-book], 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas. 2018. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015553/cfi/6/8!/4/2/4@0:3.64>, [Accessed 10 abril 2021].

ROCHA, A. C., GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. Gestão sustentável na cadeia de suprimentos e desempenho inovador em processos: um estudo na indústria de alumínio. **RACE – Unoesc** [online], n. 14, 2015. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ROSA, A. A. S., ABDALA, E. C.; CEZARINO, L. O. (2020). Implicações da sustentabilidade na cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa atacadista. **RACEF – Fundace** [online], 11. Available: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/697>. Acesso 10 abr. 2021.

SILVA, M. M.; BRAGA, R. M. O supply chain management como fonte de vantagem competitiva. *Revistas Inovação, Projetos e Tecnologias*. **IPTEC** [online], 06, 2018. Available: <http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/127/0>. Accessed 12 abr. 2021.

VIANA, F. L. E., NETO, J. P. B.; Añez, M. E. M. (2014). Gestão de cadeia de suprimentos e vantagem competitiva: um modelo de análise a partir da teoria baseada em recursos. **Revista Ciências Administrativas** [online], 20. Available: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3406>, [Accessed 12 april 2021].

VICENTE, M. V. P., ALMEIDA, G. J. S., BARBOSA, M. V.; FERREIRA, S. L. Benefícios da gestão estratégica na cadeia de suprimentos. **XI Congresso de nacional de excelência em gestão** [online]. 13 e 14 ago. 2015. Disponível: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_058_13.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

A GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS: A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS

Jerry Antonio Raitz Maier¹⁵

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre as diferentes teorias de Governança Corporativa, Gestão e Administração de Finanças Empresariais e o papel do Chief Financial Officer (CFO) nos processos estratégicos que contribuem para o planejamento de recursos financeiros nas organizações. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre os temas da disciplina em curso e a sua aplicabilidade para o trabalho proposto. O estudo proporcionou uma análise conceitual sobre Finanças Globais, permitindo identificar as ferramentas e métodos utilizados e sua aplicabilidade prática para projetos que envolvam a análise de investimentos e retornos para as empresas. Relata sobre as principais responsabilidades do gestor e administrador de finanças representado pelo Chief Financial Officer (CFO), e sua colaboração no plano estratégico das organizações. A pesquisa realizada de forma exploratória proporcionou a obtenção de resultados importantes que evidenciam as mudanças geradas na área de finanças através da governança corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Finanças, Organizações, Riscos, Investimentos.

ABSTRACT

This article introduces a study about the different theories of Corporate Governance, Business Finance Management and Administration and the boss role of Chief Financial Officer (CFO) in strategic processes that contribute to financial resource planning in organizations. It was a literature review of qualitative way, with the objective of identify the principals concepts about the subject of course taken and its applicability to proposed work. The study provided a conceptual analysis about Global Finance, allowing to identify the tools and methods used and its practical applicability to projects that involve investment analysis and return to companies. Report about the principals responsibilities of financial manager and administrator represented for Chief Financial Officer (CFO), and his collaboration in strategic plan of organizations. The search it was made of exploratory form provided to get important results that evidence generated changes in finance area through of Corporate Governance.

Keywords: Corporate Governance, Finances, Organizations, Risks, Investments.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa vem contribuir para a definição dos principais conceitos sobre Governança Corporativa e Finanças Globais nos ambientes organizacionais, identificando normas e técnicas

¹⁵ Graduado em Processamento de Dados, Graduado em Geografia. Especialista em Administração e Gestão de Pessoas. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e EAD. Mestrando em Administração pela Must University. jerryantonioraitzmaier@gmail.com.

que viabilizam a prática de investimentos e os riscos em potencial, quando considerado os fatores econômicos, sociais, ambientais e legais para as empresas.

Auxilia na análise de experiências já adotadas por empresas para redefinir ações e práticas onde geram mudanças de forma significativa e que podem servir como base para o planejamento e execução de projetos que envolvam equipes e interessados na implementação de novas estratégias capazes de contribuir para o crescimento das empresas através da administração financeira. “O estudo da governança corporativa têm encontrado no mercado acionário um dos campos mais férteis. A tentativa de desenvolver mecanismos que garantam a governança corporativa está associada com a necessidade de reduzir as informações assimétricas existentes, particularmente entre investidor e administrador”. Oliveira, Silva (2020, pa. 06).

Com a realização da pesquisa foi possível levantar questões importantes sobre as principais mudanças geradas pela tomada de decisão baseada em novos investimentos em tecnologia e a aplicabilidade das mesmas por equipes e gestores responsáveis pela gestão financeira das organizações. Evidencia práticas que impulsionam a inovação e geram resultados positivos para os acionistas e empresários, fortalecendo as relações comerciais e processos que impulsionam novos investimentos.

O trabalho foi escrito de acordo com pesquisas e estudos bibliográficos, com abordagem qualitativa que relatam sobre o universo teórico apresentado na disciplina de *Global Financial Management*, analisando dados e informações que contribuam para o desenvolvimento de ações eficazes envolvendo riscos e investimentos, com a contribuição da governança corporativa e do *Chief Financial Officer (CFO)* para as organizações.

2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS

2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas estão organizadas de forma dinâmica em suas estruturas e modelos de gestão para melhor atender suas demandas em nível de excelência, relacionando-se com outras organizações, entre os diferentes setores, como forma de atender os requisitos e exigências de um mercado cada vez mais competitivo e global.

Para Lopes, Valentim (2010, p. 03). “A gestão da informação tem como objetivo apoiar a gestão das empresas por meio de processos que tornem mais eficientes e acessíveis a

informação e sua articulação em todos os âmbitos, de modo que a criação do conhecimento seja favorecida”. Com o auxílio das diferentes tecnologias disponíveis e profissionais cada vez mais treinados e qualificados a essas novas exigências, é de fundamental importância rever os diferentes processos utilizados em suas atividades e meios necessários para o desenvolvimento contínuo das organizações, renovando propostas e intenções para alcançar os objetivos definidos por essas empresas. Muitas transformações podem ser observadas nas atividades empresariais devido a essas novas exigências, contribuindo para muitas mudanças, sejam elas em espaço local, regional ou mesmo global, interferindo em todas as atividades das organizações e responsabilidades de seus gestores.

A análise desses espaços organizacionais permite identificar quais são as ferramentas e estratégias usadas no processo de tomada de decisão e a contribuição de seus colaboradores para as melhores práticas de gestão, com atenção para as mudanças que ocorrem através das novas tendências para o mercado nacional e internacional, sendo a governança corporativa um conceito fundamental para explicar essas mudanças de forma definitiva nas organizações.

Para compreender a importância do tema é imprescindível realizar uma análise das diferentes narrativas apresentadas por autores e pesquisadores, considerando as várias interpretações por eles descritas, em convergência com os projetos práticos já executados e apresentados em cases de sucesso. Para Jacometti (2012, p. 06):

Um sólido fluxo de estudos tem procurado discernir e dissecar as relações dinâmicas que agora caracterizam o mundo dos investidores, diretores e executivos. O mercado já não é mais visto como tão impessoal, as companhias já não são tão isoladas. Decisões econômicas e financeiras estão inseridas numa complexa rede de relações de trabalho entre gerentes financeiros, analistas de estoque, diretores de companhia, executivos seniores e reguladores do estado. O futuro dependerá de quão bem os pesquisadores entenderem como os arranjos da governança corporativa e o estilo de liderança trabalham bem tanto nos conjuntos nacionais como através de culturas e a extensão com que a alta administração, diretores de companhias e investidores ativos aprendem e aplicam o que é melhor.

Percebe-se que muitos estudos já foram realizados e contribuem para a compreensão da importância da governança corporativa para as organizações, evidenciando a complexidade do tema, assim como a sua relevância para gestores, empreendedores, estudantes e todos que estejam ligados direta ou indiretamente aos diferentes ambientes empresariais.

A evolução constante das sociedades capitalistas traz uma nova relação entre as empresas e a sociedade, e, em muitos casos, essa evolução culmina na segregação entre os administradores das empresas e *stakeholders*. Essa desigualdade de poder entre controle e gestão pode provocar conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa. Nesse contexto permeado por iminentes conflitos de interesse surge a governança corporativa como um processo que pode reduzir a distância existente entre proprietários e administradores da empresa e a sociedade em geral. Lopes, Valentim (2010, p. 12).

Em um ambiente de grandes mudanças estruturais e administrativas o empenho na avaliação e reorganização dos diferentes espaços merece atenção, pois envolve diferentes fatores que vão contribuir para o bom desempenho das práticas organizacionais. Dentro desse contexto podemos verificar a importância de compreender a relação existente entre governança corporativa e a gestão empresarial em nível global.

Ao longo dos anos, a evolução dos modelos de gestão das empresas passou a sugerir melhorias na combinação dos recursos e retornos aos investidores. Em determinados momentos, essas situações foram amplamente questionáveis, e o que se evidenciou é que nem sempre os comportamentos das pessoas, e por consequência das organizações, foram ao encontro do atendimento de interesses amplos. Por consequência, o modelo de governança corporativa não se apresenta como um desenho único, aplicável de maneira única para todos os negócios. Por isso, há várias interpretações disponíveis e também vários conceitos. Além disso, ela envolve questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão, amarradas às diferentes condições culturais de cada país. (LANZINI, 2020, p.08).

A construção de múltiplas relações pessoais e profissionais nos ambientes organizacionais reforçam a necessidade de estabelecer parâmetros que avaliem a contribuição dos agentes nos processos de captação de recursos e investimentos, em consonância com os objetivos da empresa e seus acionistas. Os envolvidos integram uma importante rede de relacionamentos que vão determinar as estratégias necessárias para a condução dos modelos de gestão, confirmando a necessidade de estudos que avaliem a relação entre a governança corporativa e os valores construídos nas empresas.

A governança corporativa (GC) é, atualmente, um dos principais temas do contexto empresarial. Ainda que tenha surgido entre as décadas de 1980 e 1990, ainda é um assunto emergente na prática das empresas. A governança surgiu, principalmente, como resposta a alguns problemas que decorrem da evolução do sistema capitalista como um todo. A principal mudança foi que as empresas passaram pelo “divórcio de propriedade e gestão” – ou seja, elas passaram a ter uma estrutura de propriedade (os donos do negócio) e uma estrutura de gestão (pessoas contratadas), representadas por agentes diferentes. A partir disso surgiu o “conflito de agência”, isto é, a divergência de posicionamento que pode existir entre os donos e os gestores da organização. Giacomelli *et. al.* (2017, p. 17).

Por isso é preciso compreender o papel fundamental e os conceitos que melhor traduzam a governança corporativa no mundo dos negócios, as mudanças geradas a partir de ações coletivas que vão caracterizar o composto de práticas que emerge das atividades empresariais e a sua aplicabilidade para as diferentes categorias de atividades que são exercidas pelos profissionais envolvidos no plano de ação. Para Alencastro, Alves (2017, p. 18):

A palavra governança é oriunda de sua raiz latina *gubernare*, que significa “governar”, “dirigir”, “guiar”, e o termo corporativa deriva de *corporação* (do latim *corporis* e *actio*, “corpo e “ação”) e designa um grupo de pessoas que agem como se fossem um só corpo, buscando concretizar objetivos em comum, a exemplo de uma agremiação ou empresa. Governança corporativa é, portanto, o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as

relações entre os diversos atores envolvidos – partes interessadas (*stakeholders*, em inglês) – e os objetivos pelos quais a empresa se orienta.

Torna-se indispensável a reflexão sobre as responsabilidades atribuídas aos profissionais que governam e lideram as instituições e suas equipes, de forma a transmitir aos seus liderados métodos e estratégias eficazes, capazes de transformar a maneira como são geridas as informações e ferramentas para a atividade empresarial. Alencastro, Alves (2017) colaboram na análise considerando que a liderança envolve a influência do líder sobre o comportamento dos liderados e que estes possam atingir suas metas individuais e organizacionais em harmonia com os objetivos, as estratégias e os valores para alcançar resultados superiores.

Isso demonstra que tanto no setor público como no setor privado a governança corporativa é um tema que deve ser abordado como uma ferramenta propulsora para integrar práticas e recursos disponíveis, envolvendo inovação e inteligência empresarial para se chegar aos melhores resultados. Lopes, Valentim (2010, p. 02), descrevem que a governança corporativa utiliza, especialmente, o conceito de transparência na prestação de informações, ou seja, a divulgação clara, consistente e confiável de atos e fatos relevantes relacionados à empresa. Observando esse cenário, é de fundamental importância analisar os conceitos e rever as estratégias utilizadas para compreender os caminhos que levam ao sucesso conduzido pela governança que integra e impulsiona os diferentes processos. A intenção é obter o resultado esperado, envolvendo acionistas e colaboradores no planejamento e execução de operações benéficas ao pleno desenvolvimento da organização.

A governança corporativa tem importância fundamental nos ambientes organizacionais, pois integra os diferentes agentes envolvidos nas mais diversas atividades de planejamento, gestão e administração de pessoas e recursos, preocupando-se também com a ética, sustentabilidade e responsabilidade social. Cumpre com os critérios legais e a análise de riscos para a operacionalização e comercialização de bens e serviços. Da mesma forma, procura atender de forma democrática aos interesses de seus acionistas e interessados em suas ações e meios de capital. Segundo Giacomelli *et. al.* (2017, p.144):

Como você pode observar, a governança está um nível acima da gestão, propondo uma estrutura que visa atingir os objetivos da organização e, assim, promover uma melhor performance. No entanto, ocorre uma retroalimentação, uma vez que os conselheiros e a equipe de governança não atuam diretamente na operação do negócio e precisam ser alimentados por indicadores de desempenho, para que possam sugerir adequações na estratégia. Com isso, a implantação de um sistema de monitoramento passa a ser um dos principais instrumentos pelo qual o conselho de administração pode acompanhar o desempenho e avaliar a aderência das ações dos gestores às estratégias definidas.

Ao realizar a revisão bibliográfica sobre o tema é possível perceber a importante contribuição da governança corporativa para todas atividades desenvolvidas de forma estratégica nos diversos setores das organizações. Orienta e conduz todos os envolvidos para operações que atendam aos interesses empresariais, controlando processos e desenvolvendo mecanismos que possam maximizar os resultados em ambiente de alta competitividade.

Considerando os diversos segmentos e setores empresariais, a área de finanças é atendida de forma colaborativa pela pelos diferentes agentes que trabalham para formalizar as ações de governança, implementando práticas e mediando processos capazes de avaliar indicadores positivos aos propósitos das organizações, em especial os profissionais que exercem funções estratégicas como o *Chief Financial Officer (CFO)*. Esse gestor é encarregado de planejar ações operacionais e administrativas, liderar equipes, participando de tomadas de decisões que orientem para melhores estratégias e conseqüentemente, para melhores resultados através das diferentes práticas de investimentos.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) PARA AS FINANÇAS EMPRESARIAIS

As empresas passaram por transformações profundas nas últimas décadas, impulsionadas pela adoção de novas tecnologias nos processos produtivos e na reorganização dos espaços para atender uma demanda cada vez mais exigente por produtos de qualidade e preços competitivos.

Os diferentes setores das organizações tiveram que se adaptar às novas necessidades do mercado e alocar recursos financeiros e de capital, possibilitando a integração de atividades e departamentos para melhor atender suas demandas, assim como o investimento em práticas de inovação e estratégias empresariais para aumentar sua competitividade no mercado. A inovação, portanto, não é uma atividade eventual, é um processo a ser gerenciado, desde a ideia inicial até a implementação. Segundo Scherer, Carlomagno (2016, p. 52), “um processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias (idealização), segue com o refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovações (implementação)”.

Com todas essas reformulações, as áreas de tecnologia e finanças ganham destaque pela representatividade de seus gestores na tomada de decisões, que abrangem investimentos em recursos físicos e sistemas tecnológicos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, análise de riscos para seus investidores e prospecção de novos mercados, considerando a nova

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

organização do espaço global para futuros negócios. Considerando as múltiplas perspectivas de investimento e crescimento, executivos e gestores ligados à área de gestão financeira ganham destaque pela atuação e novas responsabilidades atribuídas a partir dessa nova configuração dentro dos espaços organizacionais.

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Muitas pessoas poderão se beneficiar da compreensão do campo de finanças, pois lhes permitirá tomar melhores decisões financeiras pessoais. Entender essa área também é essencial para as pessoas que trabalham em atividades financeiras, porque poderão interagir eficazmente com o pessoal, os processos e os procedimentos do campo financeiro. Gitman (2004, p. 04).

Compreende-se que a área de finanças vem colaborar amplamente na visão das empresas em relação às múltiplas oportunidades que o mercado pode oferecer para seus acionistas e administradores, facilitando o processo de planejamento de estratégias que possam trazer melhores resultados para os indivíduos e organizações, com foco em uma economia cada vez mais global e digital.

“Diferentes trabalhos exigem diferentes ferramentas para serem executados. Essa premissa não está unicamente confinada nas ciências exatas ou naturais. Também as ciências sociais e especialmente a “ciência da gestão” requerem um conjunto de ferramentas adequadas para sua aplicação”. Scherer, Carlomagno (2016, p. 119). De forma conjunta, gestores com cargo de liderança na área financeira e de tecnologia colaboram para os interesses considerados estratégicos no mercado onde as empresas atuam, pois são responsáveis pela coleta e administração de dados, informações e meios fundamentais que caracterizam espaços de desenvolvimento da inteligência empresarial.

As estruturas organizacionais evoluem através do conjunto de práticas e estratégias que caracterizam a governança corporativa em espaço empresarial, demonstrando a grande importância desses profissionais no plano de ação para garantir a sustentabilidade financeira e desenvolvimento de novas tecnologias para atender aos interesses de investidores e colaboradores.

Segundo Eiteman *et. al.* (2013), “a necessidade de um processo de governança corporativa surge da separação proprietários e gestão, além das várias visões, e depende da cultura, dos *stakeholders* e de sua importância. Isso é garantia que as práticas de governança corporativa sejam diferentes em diferentes países, economias e culturas”. Considerando esse ambiente polivalente, de diferentes opiniões com a construção de espaços multiculturais, podemos observar a importância dessas práticas para o desenvolvimento das organizações.

“Um sistema econômico com presença de empresas com processos transparentes e uma supervisão constante de suas práticas propicia um ambiente mais estável de fluxo de recursos e favorece a troca de informações entre os agentes. Em casos de problemas financeiros, um sistema com esse alicerce pode funcionar como um sinalizador para o mercado” (PERIS, 2020, p. 116).

O universo da gestão de finanças envolve diversas práticas de mercado com o intuito de promover a análise, seleção, compilação, estruturação, movimentação, administração e aplicações que beneficiem empresas e acionistas para obter os melhores resultados através de investimentos em suas estruturas organizacionais, contribuindo para a projeção de novos negócios que atendam um espaço de economia global. Para Bazzi (2016, p. 77):

O mercado financeiro é aquele no qual ocorrem as movimentações financeiras entre os agentes superavitários e os deficitários. Quem tem dinheiro sobrando aplica nas instituições financeiras, com a expectativa de que tenha alguma remuneração ao longo do tempo. As instituições financeiras, de posse dos recursos dos aplicadores, emprestam para aqueles que precisam de dinheiro, cobrando uma determinada taxa de juros. Essas intermediações basicamente envolvem vários participantes, que em determinados momentos podem estar tanto de um lado como do outro.

Ao analisar as práticas atribuídas à governança corporativa podemos observar uma grande inserção dessas práticas nas estratégias para a gestão das finanças em nível local e global, baseada em investimentos de tecnologia para melhorar e implementar novos processos que auxiliem na tomada de decisão para mercado de ações, bens de capital e investimentos. São muitas as contribuições para a área financeira e monetária. Silva (2017, p.15) sugere que:

Uma visita à literatura permite sintetizar a governança corporativa como mecanismo de convergência de interesses de agentes direta e indiretamente impactados pelas atividades econômicas das empresas. A governança como instrumento de alinhamento de interesses parece ser um fator em voga e de grande impacto para a captação de recursos para financiamento de atividades e confiabilidade do mercado de capitais. A assimetria informacional e o conflito de interesses são fenômenos que podem ser caracterizados como causas ou pelo menos indícios da necessidade de governança corporativa nas organizações nacionais e mundiais. No que se refere à empresa brasileira a governança pode representar fator adicional de atratividade para captação de recursos de longo prazo a exemplo de financiamentos e lançamento de ações e bonds no exterior e no país (Índices de Governança da Bovespa). Destacam-se como principais mecanismos de governança corporativa: a política de incentivos e remuneração, a estrutura organizacional, códigos de ética, os controles regulatórios, a atividade de auditoria e, em especial, a contabilidade. Foi possível concluir, suportados pela literatura, que a governança é objeto intenso de áreas fronteiriças à contabilidade como: direito, economia e administração.

Em termos quantitativos é fortemente defensável que o estudo contábil da governança por ser quantitativo menor esteja à espera de estudos mais aprofundados no Brasil e exterior.

Oliveira, Silva (2020) reforçam a importância da governança corporativa nas atividades de contabilidade e finanças, otimizando processos e métricas que contribuam para uma melhor administração de interesses, quando considerados os diferentes agentes envolvidos na prática de gestão dos recursos financeiros através do mercado acionário. Para os autores (2020, p. 06), “O estudo da governança corporativa tem encontrado no mercado acionário um dos campos mais férteis. A tentativa de desenvolver mecanismos que garantam a governança corporativa está associada com a necessidade de reduzir as informações assimétricas existentes, particularmente entre investidor e administrador”.

É importante observar as operações e práticas que envolvem a administração financeira na gestão dos negócios, baseada na tomada de decisão de forma estratégica pelos seus gestores. Os interesses são diversos e se aplicam várias ações para mediar os processos que envolvem acionistas e proprietários, cobrando assim de gestores e administradores a apresentação de resultados positivos e que atendam os diferentes interesses da estrutura organizacional.

A maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros. Todas as áreas da empresa, a saber, contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas e outras, necessitam interagir com a área de finanças para realizarem seus projetos. O conhecimento em relação a esse assunto tornou-se essencial para as pessoas engajadas na prática de conduzir os negócios. Recentemente, com a proeminente competitividade do mercado e com as grandes mudanças no ambiente econômico a figura do administrador financeiro tornou-se cada vez mais necessária nas organizações e as atividades que desempenha muito mais complexas. Lima, Oliveira (2016, p. 08).

De forma estruturada esses gestores devem administrar recursos escassos e investir o capital disponível para maximizar os retornos, considerando o mercado instável que é consequência de uma economia cada vez mais competitiva e globalizada. Através das diferentes estratégias adotadas pelos administradores financeiros será possível flexibilizar as operações para os investimentos, diminuindo custos através das melhores práticas de gestão, orientadas pela inovação tecnológica e análise dos riscos para atividade da organização. Para Santos (2011, p. 10):

O gestor financeiro atua no planejamento financeiro, na organização, direção, captação e nos investimentos de recursos de uma empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte. Analisa os créditos e os demonstrativos contábeis, avalia a manutenção de estoques, acompanha faturamentos e fluxos de caixa. Pode atuar ainda na área de auditoria. Para realizar essa tarefa, o gestor financeiro precisa ter um sistema de informações gerenciais que lhe permita conhecer a situação financeira da empresa e tomar as decisões mais adequadas, maximizando seus resultados.

Com todas as mudanças observadas no espaço econômico internacional e considerando as novas tendências de um mercado cada vez mais tecnológico, surgem novas configurações para funções e cargos estratégicos no intuito de promover a expansão dos negócios através da implementação de novas tecnologias.

Esses novos espaços exigem profissionais qualificados e experientes para a gestão dos recursos com foco em inovação e investimentos, seja em bens de capital ou mesmo em novas plataformas que atendam seus interessados de forma colaborativa. Lima, Oliveira (2016, p.07) destacam que “o profissional responsável pela administração financeira geralmente é denominado de administrador financeiro, diretor financeiro, ou supervisor financeiro. Cometem ao mesmo tempo o gerenciamento e a aplicabilidade das técnicas da administração adaptando os conceitos teóricos à realidade da organização”. Em um cenário de incertezas o *Chief Financial Officer (CFO)* vai colaborar na gestão de recursos necessários para a expansão dos negócios que são providos através das operações que envolvem a classificação e gerenciamento de riscos, análise dos cenários promissores, no planejamento e execução de ações que exijam tomada de decisão para minimizar os riscos, garantindo a integridade financeira e econômica da estrutura organizacional na qual ele é responsável.

Esse profissional elabora estratégias e responde pelos resultados obtidos pela área de finanças, envolvendo colaboradores e outros gestores que também são responsáveis pelo processo de transformação do negócio através de uma visão sistêmica e integrada que exige habilidade de liderar e gerenciar equipes de alta performance. “Sintetizando, a origem e evolução do CFO e seu papel num espaço de tempo relativamente curto, historicamente falando, sugere a passagem de uma discreta posição administrativa para uma posição privilegiada no seio empresarial, podendo assumir-se como um ator de certa relevância estratégica”. (PEDRO, 2017, p. 23). Ao considerar a importância estratégica desse profissional para a área financeira nas organizações, torna-se necessário analisar suas responsabilidades e sua contribuição para os processos operacionais e de gestão, conferindo ao mesmo o poder na tomada de decisões que transformarão o ambiente empresarial de forma definitiva.

O profissional de gestão financeira tem uma ligação com todos os setores da organização. Não atua somente na área de tesouraria, contas a pagar e contas a receber, controladoria, orçamento, custeio, como pode ser denominado também como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, controller e gerente financeiro. Independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, pois cada empresa possui um organograma e divisão de setores diferente, dependendo do porte da empresa. Santos (2011, p.19).

Observando a grande complexidade decorrente das novas estruturas organizacionais, fica evidente a importância das responsabilidades atribuídas ao profissional designado a

desempenhar a função de *Chief Financial Officer (CFO)*, com empresas cada vez mais focadas em negócios que atendam uma demanda globalizada, no intuito de promover investimentos e gerar riquezas para essas organizações. (IFAC, 2013 como citado em Pedro, 2017, p.29) contribui para a reflexão:

Sintetizando, em articulação com princípios e expectativas enunciadas, podem ser estabelecidos quatro vetores chave, que ajudam a clarificar o conceito e papel assumidos pelo CFO: Criar valor: desenvolvendo estratégias para a criação sustentada de valor; Garantir valor: apoiando o governo da sociedade e sua gestão na tomada de decisões e facilitar o entendimento da performance das várias funções da organização ou unidades de negócio; Preservar valor: gestão do ativo e responsabilidades, gestão do nível risco relativamente aos objetivos estipulados pela organização, monitorização efetiva de sistemas de controlo; Reportar valor: assegurar o reporte de informação relevante e útil do negócio.

A atuação do profissional transcende o universo da contabilidade para colaborar na integração dos diferentes processos que envolvem a gestão empresarial, implementando protocolos e ações que envolvem competências e habilidades diversas das pessoas envolvidas, contribuindo para a construção de novos saberes para a organização. Oportuniza aprendizado coletivo com base nas estratégias de atuação e nos objetivos definidos para a proposta de gerir e administrar os bens e capitais. “Portanto, a se pensar a partir dos conceitos propostos, para administrar com eficiência e eficácia, há a necessidade de que os gestores nas suas mais variadas funções necessitam de habilidades que estejam relacionadas às técnicas apresentadas pelo mercado, sem perder o traquejo no âmbito das relações interpessoais (conceituais, humanas e técnicas). Lima, Oliveira (2016, p. 05).

O trabalho estratégico desse profissional é amplo e merece atenção pela sua atuação nas mais variadas esferas de negócios, permitindo uma análise particular para cada segmento do mercado onde ele atua, considerando também as transformações que foram geradas a partir do advento das novas tecnologias e processos de inovação de forma global. O *Chief Financial Officer* colabora de forma dinâmica para o desenvolvimento das organizações, administrando os recursos humanos e integrando ações e estratégias que determinarão o sucesso das operações e reconhecimento dos envolvidos na gestão das finanças empresariais.

Atualmente, a natureza global dos negócios apresenta novos riscos e oportunidades para o CFO. Avanços recentes em tecnologia, permitiram ao CFO e sua equipa financeira a libertação de trabalhos “mundanos” e rotineiros, nomeadamente através de outsourcing, para se focarem na produção de análises estratégicas e de suporte ao Conselho de Administração. Sintetizando, a origem e evolução do CFO e seu papel num espaço de tempo relativamente curto, historicamente falando, sugere a passagem de uma discreta posição administrativa para uma posição privilegiada no seio empresarial, podendo assumir-se como um ator de certa relevância estratégica. Pedro (2017, p. 23).

Com a contribuição da literatura disponível e as diferentes experiências relatadas através dos autores, é recomendável a continuidade dos trabalhos de pesquisa que identifiquem novos posicionamentos em relação ao tema proposto. A importância da governança corporativa para as organizações é cada vez mais evidenciada e demonstram a relevância do estudo para auxiliar no planejamento de ações concretas que possam contribuir positivamente na gestão das finanças e definição de novas estratégias para as organizações, que poderão ser mediadas pelo *Chief Financial Officer (CFO)*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada sobre os principais conceitos que descrevem a governança corporativa contribuiu para evidenciar a importância do tema para o universo acadêmico, assim como para as atividades empresariais que envolvem novas estratégias de investimentos e inovação, considerando ainda as múltiplas possibilidades geradas para colaboradores e novos interessados nos negócios dessas organizações. O trabalho de pesquisa oportunizou o estudo sobre o tema proposto, baseando-se na revisão de literatura com o objetivo de apresentar diferentes analogias, de acordo com as experiências já registradas em estudos de casos e intervenções realizadas nos diferentes ambientes organizacionais, reforçando assim a necessidade de outros estudos sobre a governança corporativa e finanças globais.

Após a realização do estudo foi possível identificar as diferentes estratégias adotadas para reorganizar as estruturas e implementar novas técnicas capazes de superar dificuldades e contribuir positivamente para a obtenção resultados de forma mais segura para proprietários, acionistas, gestores e administradores. Sugere-se a continuidade nas pesquisas pela importância do tema para o ambiente acadêmico e para as organizações, proporcionando assim novas reflexões sobre a importância da governança corporativa e do *Chief Financial Officer (CFO)* para empresas e seus colaboradores.

O trabalho contribuiu para reforçar a importância do trabalho realizado pelo *Chief Financial Officer (CFO)* dentro das organizações e suas responsabilidades na tomada de decisões de forma estratégica para a área de finanças e demais estruturas dentro das empresas. A análise permitiu identificar as competências atribuídas a esse profissional, compreendendo a sua atuação profissional como um grande diferencial para as empresas onde ele atua e especial atenção para os valores gerados e cargos hierárquicos a que ele possa responder de forma técnica e criativa em ambiente de alta competitividade.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, M. S. C.; ALVES, O. F. **Governança, gestão responsável e ética nos negócios**. Curitiba, PR: Editora InterSaberes, 2017.

BAZZI, S. (2016). **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Série gestão financeira [e-book]. Curitiba, PR: Intersaberes. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37400>, [Accessed 19 february 2021].

EITEMAN, D. K., STONEHILL, A. I.; MOFFETT, M. H. (2013). **Administração financeira internacional**. [e-book], 12. ed. Porto Alegre, RS: Bookman. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701892/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>, [Accessed 19 february 2021].

GIACOMELLI, G. ELIAS, F., COLOMBO, J. A., BARRETO, J. S., CANTO, L., BORDIN, M. S., ALVES, A., LOZADA, G., ANTONI, G., SARAIVA, M. O., JÚNIOR, R. L. A.; PEREIRA, V. (2017). **Governança corporativa**. [e-book], Porto Alegre, RS: Sagah. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021693/cfi/143!/4/2@100:0.00>, [Accessed 18 february 2021].

GITMAN, L. J. (2004). **Princípios de administração financeira**. [e-book], 10ª ed. São Paulo, SP: Addison Wesley. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/327/pdf/0?code=1g9M21AiK5SMIUjJOpKh6pxqSsNOHhJM+xt/o9vtbMprzW6U22uco2yldFjM0De6kPW00xGWMWmSQJR17Uu2Q==>, [Accessed 01 march 2021].

JACOMETTI, M. (2012). Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana, [online]. **Revista de Administração Pública**, 46(3), 753-773. Available: de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300007>, [Accessed 18 de february 2021].

LANZINI, L. E. Governança corporativa e compliance: global trading. [e-book], Curitiba, PR: **Contentus**. 2020. Available: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184706/pdf/0?code=/FlsHnAts8aexqYgTS0ttmWWzFSV5TsiMmPpghOb7ioaO0wnO7PLicE33jsaD5dCxVGuxQ39NgLL0XQ/eyYgBQ==>, [Accessed 02 march 2021].

LIMA, J. R.; OLIVEIRA, R. F. (2016). O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos gestores. [online], **Revista Organizações e Sociedade**. Available: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/191>, [Accessed 01 march 2021].

LOPES. E. C.; VALENTIM, M. L. P. (2010). Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. Org. **Gestão, mediação e uso da informação**. [online], São Paulo, SP: Editora UNESP. Available: <http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-14.pdf>, [Accessed 03 march 2021].

OLIVEIRA, J. L.; SILVA. C. A. T. A governança corporativa no sistema financeiro nacional. 2020. Available:

<https://www.google.com/search?q=artigo+a+import%C3%A2ncia+da+governan%C3%A7a+corporativa+Para+o+mercado+financeiro;ei=cL42YMKVD5C45OUP8eO2iAE;start=10;sa=N;ved=2ahUKEwjCjfGatYPvAhUQHlKGHfGxDREQ8tMDegQICBA-;biw=1366;bih=635>, Acesso 24 fev. 2021.

Pedro, N. R. M. (2017). O papel do Chief Financial Officer no contexto empresarial: O caso do grupo NORS. Trabalho de dissertação, [online]. Universidade Católica Portuguesa. Católica Porto Business School. Cidade do Porto. Available: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/23576/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-20Nuno%20S%C3%A3o%20Pedro.pdf>, [Accessed 03 march 2021].

PERIS, R. W. (2020). **Finanças corporativas**. Curitiba: Contentus.

SANTOS, C. L. A. (2011). O gestor financeiro. A importância do gestor financeiro nas organizações, [online], Programa de Pós-Graduação em Finanças e Gestão Corporativa. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, RJ: Instituto A Vez do Mestre.

Scherer, F. O.; Carlomagno, M. S. (2016). Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos de ferramentas para alcançar a inovação. [e-book], 2 ed. São Paulo, SP: Atlas. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007121/cfi/6/10!/4/4@0:24.7>, [Accessed 05 march 2021].

SILVA, F. F. (2017). Influência das variáveis de gestão econômico-financeira e de internacionalização na governança corporativa das companhias listadas na BM;FBovespa. [online]. Simpósio quadrimestral, digital e gratuito do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais. **RMC**, Revista Mineira de Contabilidade, v. 18, n. 3, art. 5, p. 52-64, set./dez. Disponível em: <http://legado.fucape.br/simposio/4/artigos/antonioi.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.

BUSINESS INTELLIGENCE: TOMADA DE DECISÃO PARA MICROEMPRESÁRIOS, UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA PARA ALCANÇAR O SUCESSO

William Pacheco Machado¹⁶

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Com a economia mundial e o comércio internacional cada vez mais integrado e difuso. As empresas encontram uma rivalidade competitiva entre os concorrentes, e ter bons métodos quantitativos e qualitativos para análise de decisões são alguns indicadores de desempenho. Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades. No mercado comercial nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados que auxiliem nas providências de decisões. Em compensação verifica-se o aumento de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), capazes de gerenciar, analisar, gerar relatórios e gráficos decisivos para análise de decisão (seja para investimentos; compras; contratação de serviços; projetos e eventos). As tomadas de decisões do *Business Intelligence (BI)* são precisas, e suas informações (dados + evidências = decisão estratégica), com base de dados estatísticos dinâmico e o seu ambiente atende as demandas empresariais. Os gestores do projeto devem pôr em prática tanto no *BI* com no *ERP*, precisam ter consciência do impacto desses sistemas, caso contrário levará ao fracasso a implementação, como no estudo de caso da *Hershey's*. Os benefícios que os sistemas *ERP* e *BI* trazem são inúmeros e os resultados são refletidos positivamente dentro da organização trazendo rentabilidade, e as dificuldades enfrentadas para implementar os sistemas, são superados, valendo à pena o investimento.

Palavras-chave: *Business Intelligence (BI)*. Tomada de Decisão. *Enterprise Resources Planning (ERP)*. *WorkFlow*.

ABSTRACT

With the world economy and international trade increasingly integrated and diffuse. Companies find a competitive rivalry between competitors, and having good quantitative and qualitative methods for making decisions are some performance indicators. From small organizations to large multinationals in the world, they continually seek a predictable and profitable future scenario. So that they can control or anticipate any eventualities. In the commercial market there is a growing search by organizations for more information and data to assist in decision making. On the other hand, there is an increase in Information Technology (IT) tools, capable of managing, analyzing, generating reports and decisive graphics for decision making (whether for investments; purchases; contracting services; projects and events). Business Intelligence (BI) decision making is accurate, and its information (dice + evidence = strategic decision), based on dynamic statistical data and its environment meets business demands. Implementation project managers, both in BI and ERP, need to be aware of the impact of these systems, otherwise the implementation will fail, as in the Hershey's case study. The benefits that ERP and BI systems bring are numerous and the results are reflected positively within the

¹⁶ 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: <willianpmachado@gmail.com>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

organization, bringing profitability, and the difficulties faced to implement the systems are overcome, making the investment worthwhile.

Keywords: *Business Intelligence (BI). Decision-making. Enterprise Resources Planning (ERP). WorkFlow.*

1 INTRODUÇÃO

Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades. No mercado comercial nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados das pessoas (clientes potenciais) que auxiliam nas análises de decisões. Em compensação verifica-se o aumento de ferramentas de Tecnologia da Informação¹⁷ (TI), capazes de gerenciar, analisar, gerar relatórios e gráficos decisivos para resolução da decisão (seja para investimentos; compras; contratação de serviços; projetos e eventos).

Se olharmos os povos antigos, eles também faziam uso da tecnologia, para se beneficiar nas suas decisões. Ao prevê os períodos das estações do ano; conhecer as estrelas para navegações e construções; facilitando assim as tomadas de decisão. Hoje, essas ferramentas são interativas com o meio, chamadas de Inteligência Artificial que torna seu uso dinâmico e prático. Os sistemas de tecnologia de informação (TI), sem dúvidas traz benefícios para organização que possuir o sistema. Porém, não pode esquecer de fazer o dever de casa, com uma excelente realização da base de dados.

Um bom exemplo desta ferramenta é o sistema *Business Intelligence (BI)*. Que contribui para decisões assertivas, através de base de dados e informações, desta maneira os gestores tem uma alternativa eficaz. Segundo Ageloni e Reis (2006), o *Business Intelligence (BI)* é a transformação de dados, em conhecimento. Um processo decisório com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Outros sistemas como: Sistema integrado de gestão empresarial (*ERP*), fluxo de trabalho (*WorkFlow*¹⁸), e Sistema de gerenciamento de armazém (*WMS*¹⁹); são

¹⁷ A infraestrutura de Tecnologia da Informação TI é parte fundamental na elaboração dos processos de trabalho eficaz e com alto desempenho. Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/como-funciona-o-sistema-de-governanca-de>

i/#:~:text=A%20infraestrutura%20de%20TI%20%C3%A9,otimizar%20os%20investimentos%20na%20%C3%A9rea.

¹⁸ Workflow é o fluxo/processo de trabalho de sistema de gestão de uma organização para aumentar a eficiência de trabalho, melhoria contínua nos processos usados pelas equipes. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/workflow/>

¹⁹ WMS é a sigla em inglês para Warehouse Management System — em uma tradução livre para o português, isso pode ser compreendido como “Sistema de Gerenciamento de Armazém”. Disponível em: <https://eccosys.com.br/guia/o-que-e-wms-quais-sao-os-seus-beneficios/>

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

exemplos de sistemas que também auxiliam na toma de decisão, dentro do armazém logístico, que interagem com o sistema *Business Intelligence (BI)*.

É difícil pensar em uma organização que controle seus negócios apenas na caneta e papel, ou ainda com planilhas apenas, nos dias atuais. Essas ferramentas obsoletas, fazem com que a organização perca tempo e dinheiro, frente a uma empresa que utiliza sistema. Se deseja que seu negócio cresça; não há mais espaço para amadorismo no mercado de negócios. Os sistemas cada vez mais avançados e autônomos, são a realidade na tomada de decisões, inovações e mudanças em uma organização.

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 de determinado tema.

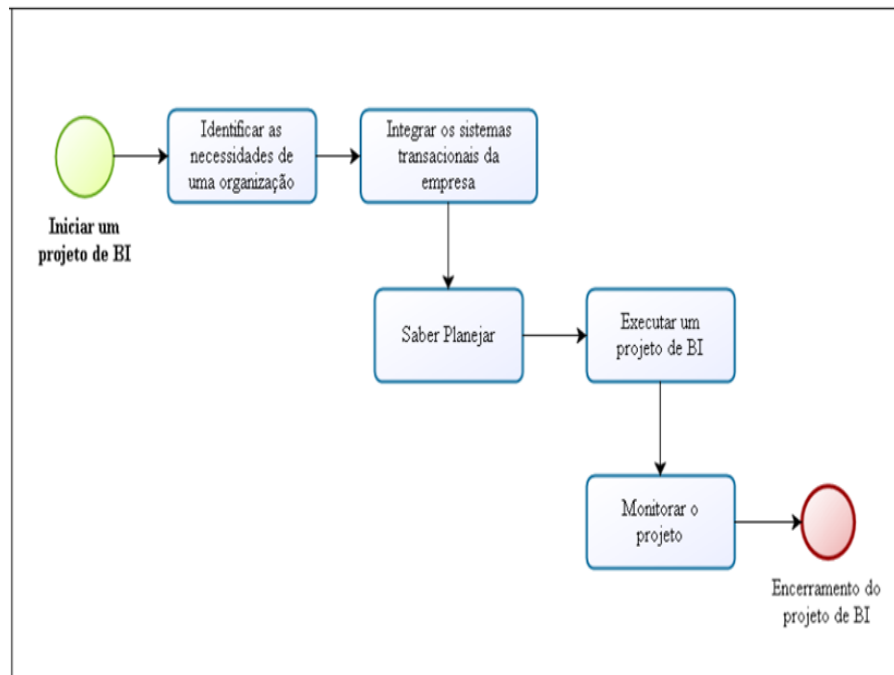
Quanto ao objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema *Business Intelligence* - uma tomada de decisão para microempresários, uma ideia revolucionária para alcançar o sucesso, para alcançar a competitividade da organização.

2 BUSINESS INTELLIGENCE (BI) UMA IMPORTANTE TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Com um mercado cada vez mais voraz, competitivo e um cenário imprevisível, não existe oportunidade para amadorismo, os empresários têm que escolher ser digital, integrando-se ao sistema *Business Intelligence (BI)* ou ser instável, perdendo diversas oportunidades de ascender no mercado escasso.

Angeloni e Reis (2006), definem que *Business Intelligence* é a inteligência empresarial ou inteligência de negócio, que compõe diversas metodologias e ferramentas de software, que tem a função de promover ganhos nos processos decisórios da alta gestão.

Figura 1- Esquema de Implantação do *Business Intelligence (BI)*.



Fonte: Adaptado Revista UFPE²⁰ (2015).

Baseando-se em informações, capacidade analítica das ferramentas em um só lugar, tornando decisório a tomada de decisão; conforme figura 1 acima demonstra o início do projeto, identificação da real necessidade, integração de sistemas, planejamento, execução, monitoramento e encerramento da implementação. Para tomada de decisão assertiva, além do sistema *Business Intelligence (BI)* o empresário deve iniciar pela investigação; observação; conhecimento técnico e raciocínio dedutivo (*feeling*²¹).

Aonde se traçará um cenário ou vislumbrar um futuro da organização; onde a empresa cresça. Porém existe diversas variáveis incontrolláveis e o administrador tem que estar atento a tudo, por exemplo a pandemia mundial de 2020²². Os empresários brasileiros atentos tiveram 5 meses de antecedências para se prepararem no Brasil, e mesmo assim pegou muitos de surpresa.

O planejamento e as estratégias empresariais dos processos de decisão definem o futuro da empresa todos os dias, conforme demonstra a figura 1 a cima, em cada momento da gestão. As tomadas de decisões do *Business Intelligence (BI)* são precisas, e suas informações (dados

²⁰ Revista UFPE (2015). Implantação e Uso de *Business Intelligence*: Um Relato de Experiência no Grupo Provider Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121>.

²¹ *Feeling* é modo ou capacidade de sentir uma situação; percepção, sensibilidade, sentimento. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/feeling/>.

²²Primeiro contágio pela corona vírus. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2020/03/13/jornal-afirma-que-primeiro-contagio-da-covid-19-na-china-ocorreu-em-novembro.htm>.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

+ evidências = decisão estratégica), com base de dados estatísticos dinâmico e o seu ambiente atende as demandas empresariais. O *Business Intelligence* se tornou imprescindível para conquistas, crescimento e sucesso no mercado empresarial. Segundo os autores Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p.22), para se ter “sucesso ou fracasso da empresa está ligado à forma como a informação é gerenciada”. Deve-se algo rotineiro para os líderes (não ficarem temerosos com medos), pois a escolha do melhor cenário é sempre mutável e cheia de riscos e oportunidades.

Conhecimento técnico, observação e deduções como em Sherlock Homes²³ é imprescindível para tomada de decisão das empresas, mesmo tendo sistemas operacionais que facilita cada ação tomada. Quando tomamos uma decisão utilizamos a preferência, inferência, classificação e julgamento – seja consciente ou não.

Ou seja, dentro das empresas, a tomada de decisão implica em grande responsabilidade e é essencial para a gestão do negócio. Decisões estruturadas e planejadas são fundamentais para o crescimento e o sucesso de uma organização. Por outro lado, se esse processo apresentar falhas, pode gerar graves consequências e prejuízos. Lucros e oportunidades de emprego ou dívidas e falência.

2.1 BUSINESS INTELLIGENCE (BI) IMPLEMENTANDO A TOMADA DE DECISÃO

Conforme o nome já diz *Business Intelligence* é buscar mais informações e sabedoria nas tomadas de decisões. Decidir o futuro da empresa sem se basear em...é ruim para o negócio. Segundo Roehle (2013), o termo *Business Intelligence* “**BI**” foi dado em 1990 por *Gartner Group*. Porém esse fato só foi possível por conta dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) em 1970 que gerava relatórios. Na década de 80, surgiu o Sistemas de Informações Executivas (SIE), que gerava dados de alta gestão. Segundo Loh (2014), com as evoluções tecnológicas o *Business Intelligence (BI)* é o conjunto de armazenagem de dados (coleta), pesquisa de informações para ter vantagens nas organizações. Assim, o objetivo basilar é a interpretação e análise de dados, identificando oportunidades. A implementação do *Business Intelligence (BI)* traz ao empresário:

- Agilidade e rapidez nas decisões;
- Avaliações de cenários;

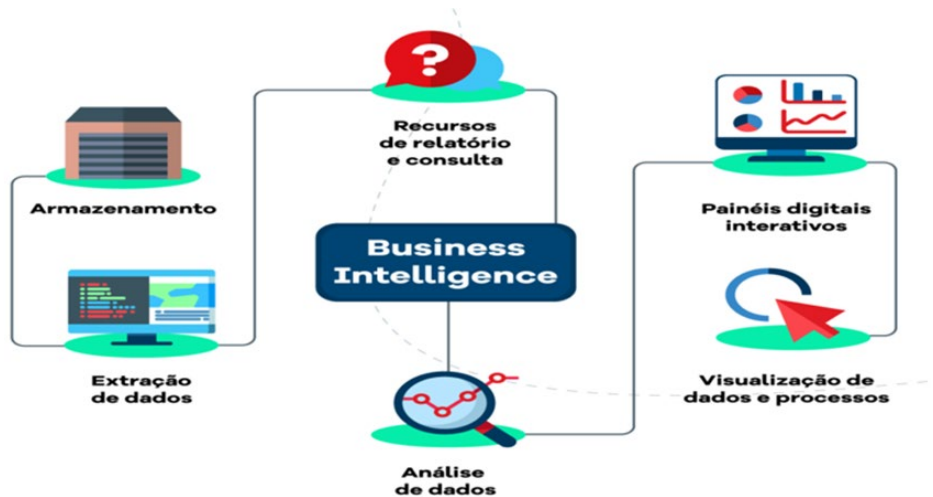
²³ Sherlock Holmes é um personagem de ficção da literatura britânica criado pelo médico e escritor Sir Arthur Conan Doyle. Holmes é um investigador do final do século XIX e início do século XX. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sherlock_Holmes>.

- Diminuição de custos;
- Decisões próxima a realidade;
- Intrepidez nas informações;
- Controle da gestão de risco entre outros.

Deve-se ter atenção em a cada etapa de implementação, pois o sistema não faz tudo sozinho, e não é uma solução mágica.

Não cair no mesmo erro de outros empresários, que fizeram a implementação sem um estudo, mais detalhado de seu negócio. Uma solução deste nível requer extrema lucidez e cuidado ao instalar o sistema no seguimento de trabalho.

Figura 2 – Os Pilares do *Business Intelligence*.



Fonte: Adaptado, Blog Gestão Estratégica – O que é *Business Intelligence*?²⁴

Primak (2008), destaca o processo de escolhas e alternativas que tem por finalidade a solução de problemas, frente as opções de tomada de decisão, como demonstra o esquema na figura 2 a cima, os pilares do *Business Intelligence*. Atualmente até as menores empresas tem ou desejam ter um sistema, que os auxiliem nas estratégias, coletas de dados, organização, análise de inteligência para o negócio. Dicas de implementação do *Business Intelligence (BI)*:

- **Primeiro passo** - fazer a cotação de preços. Verificar o tempo de implantação e o de retorno de investimento no sistema e a capacidade instalada da empresa, verificar se os computadores suportam o sistema.

²⁴ Blog Gestão Estratégica – O que é Business Intelligence? Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/#:~:text=O%20BI%20%C3%A9%20uma%20sigla,%2C%20comercial%2C%20at%C3%A9%20o%20marketing.>

- **Segundo passo** - para a implementação do sistema na empresa, necessita de colaboradores capacitados ou treinados. Uma boa equipe de analistas é imprescindível. Pois não iria adianta ter o sistema *BI*, e não ter quem opere corretamente.

- **Terceiro passo** - é a definição objetiva e operacional que se deseja do sistema *BI*; ter somente aquilo que for útil a empresa, depois pode acrescentar se for necessário.

- **Quarto passo** - as fontes de dados (coleta) e pesquisas de informações de qualidade, e de acordo com os parâmetros dos KPIs²⁵ e interesses da organização.

- **Quinto passo** - o objetivo basilar, que é a interpretação, geração de gráficos, planilhas e relatórios com análises estratégicas dos dados coletados.

Business intelligence (BI) pode ser importante na tomada de decisões para mudanças e como o Planejamento de Recursos da Empresa (*ERP*) gera inovação e eficiência para a organização. A integração do *Business Intelligence (BI)* com o *Enterprise Resource Planning (ERP)* é ideal na tomada de gestão. Essas ações devem ser comuns de tal forma que seja a cultura organizacional da empresa, onde todos na empresa utilize e saiba utilizar o *Business Intelligence (BI)*; assim conseguir rapidez nas negociações, mantendo-a sempre atualizada e competitiva.

2.3 PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Com o desenvolvimento dos computadores nos anos 50 e a Internet nos anos 90, o mundo deu um salto tecnológico, resultante de sistemas produtivos, inteligência artificial, automação e informatização de trabalho.

As empresas atuais, tem em sua gestão Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias de Informação (TI), que auxiliam nos processos decisórios, tornando a empresa competitiva. Um deste sistema é o *ERP*, que integra toda empresa, com suas áreas, departamentos e setores, proporcionando o controle, organização e agilidade.

O *Enterprise Resources Planning (ERP)*, em português é Sistema de Gerenciamento Empresarial que faz a interface (integração), com toda empresa. O sistema *ERP* evoluiu dos sistemas MRP I e MPR II que significa *Manufacturing Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos de Manufatura. Porém o *ERP* atende as demandas ligado a manufatura e a tomada de decisão de demais setores da empresa, com uma base única de dados. O ERP interliga toda

²⁵ KPI é uma métrica altamente relevante para a mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão. Disponível em: <

[v. 7 ed. especial \(2021\): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128](https://rockcontent.com/br/blog/kpi/#:~:text=KPI%20%C3%A9%20uma%20m%C3%A9trica%20altamente,Desempenho%20e%20Key%20Success%20Indicator.></p></div><div data-bbox=)

empresa através: Recursos Humanos; Logística; Financeiro; Contabilidade; Vendas e Marketing; Relacionamento com o cliente, etc.

O grande diferencial do *ERP* é a base de dados em que todos podem acessar, obtendo informações em tempo real das operações e tomada de decisão. Para a implementação do *ERP*, não será decisivo ter um sistema de informação eficiente e de boa qualidade, é preciso que o gestor tenha conhecimentos técnicos para transformar as informações disponíveis em resultado, tendo uma boa tomada de decisão.

Corrêa (2001), relata que têm três fases para o *ERP* possa trazer transformação na empresa e melhorar seu desempenho operacional, são elas: análise de adequação empresarial, implantação do sistema e manutenção.

1. Análise de adequação empresarial: verificar as funcionalidades, e se atende aos objetivos da empresa;

2. Implantação do sistema: pacotes definidos, realizar o treinamento e desenvolvimento da equipe de colaboradores, realizar a transição de gestão e mudança na cultura organizacional, organizar os parâmetros e indicadores de desempenhos;

3. Manutenção: evitar danificação, selar pela integridade das informações e o engajamento dos colaboradores.

De acordo com Norris Grant, *et. al.* (2001), o que o *ERP* realmente faz é padronizar, organizar, codificar os conjuntos de processos e dados em informação útil, para que esse dado seja analisado. Desta maneira os dados e informações coletados pela organização serão utilizados na tomada de decisão. A implantação do sistema *ERP*, deve ser encarada com muita seriedade, traçando metas e planos estratégicos, e trazer mudanças para toda organização. Os cuidados não devem ser só da equipe de implantação, mas sim, de toda organização, para evitar falhas no processo de implantação do novo sistema. Zelando pelo sucesso da empresa.

2.3.1 *WORKFLOW* - FLUXO DE TRABALHO PARA AUTOMATIZAR PROCESSOS DE NEGÓCIO

Em qualquer organização ou setor, o controle de valores, qualidade e prazos são essenciais para se obter a segurança e a rentabilidade. As estratégias e os planos de ações (*WorkFlow*) são processos importantes para automação de tarefas, documentação, que passa de funcionário para funcionário. Para o Blog Tecnologia (2018), o sistema de workflow define e gerencia o fluxo de trabalho organizacional por meio de um software, cuja automação está relacionada à comunicação e à troca de dados entre os diferentes setores da empresa.

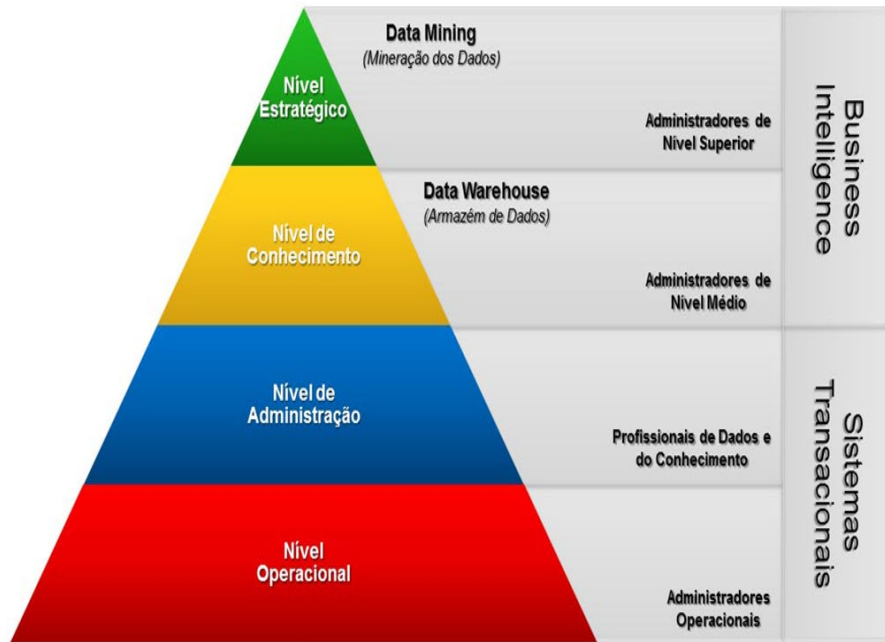
O desenvolvimento do fluxo de trabalho (*WorkFlow*), irá permitir ações contínuas de eficiência, eficácia e efetividade – reduzindo assim as indecisões das equipes, torna fácil o reconhecimento de falhas (sabendo onde ocorreu e como), de melhorias e diminuição da burocracia. Os benefícios da implementação do *WorkFlow* são as melhorias contínuas, diminuição das incertezas e identificação de sobrecargas. Onde cada membro da equipe, tem suas funções e responsabilidades e o sistema acompanha os avanços, sinalizando qualquer desvio ou atraso.

As técnicas motivadoras de intrepidez e valores nos quais decorre aumento da aplicabilidade. Desta forma atribui um papel a cada membro, ou seja, a toda equipe, resultando no aumento da eficiência, eficácia e efetividade.

O desafio não é capturar informações e sim transformá-los em dados úteis de auto valor agregado. Como demonstra na figura 3 a baixo. Muitas informações poderão causar pânico a uma equipe nova de analistas (colaboradores), perdendo ricas informações durante o processo. Essas mesmas informações nas mãos de profissionais experientes de *Business Intelligence*, agiram com maior eficiência, assessorando na tomada de decisão mais assertiva para organização. Para se ter uma boa qualidade na análise dos dados e informações nos negócios da organização, a equipe de colaboradores (*Know-how* técnico²⁶), deve ter experiências e conhecer as formas de tratamento de dados mais atual.

²⁶ Know-how é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”. Está ligado diretamente ao conhecimento prático e técnico. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/o-que-e-know-how/#:~:text=Know%2Dhow%20%C3%A9%20um%20termo,t%C3%A9cnicas%20procedimentos%20%20etc.>>).

Figura 3 - Utilização de dados na organização.



Fonte: Adaptado do Blog Probabilidade e Estatística²⁷ (2014).

As formas de recrutamento e seleção, seja ela interna ou externa. Apresenta suas limitações na contratação ou formação de equipes. Seja trazendo pessoas com experiências ou que se formou recentemente. Seja aproveitando colaboradores da empresa. Ter uma ferramenta tecnológica de TI de excelência é de suma importância para organização. Pois, a organização pode cair no erro de ter uma excelente equipe e um sistema ruim – resultado mediano para ruim. Não tenha dúvidas que as planilhas ajudam, porém estão obsoletas frente aos sistemas que reconhece dados e lógica escaláveis e possibilita a automação dos processos da organização.

3 RELATOS DE UM ESTUDO DE CASO DE SUCESSO: CADBURY (IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP)

Fundada em 1824, a empresa britânica “Cadbury” de doces, com sede em Londres, implementou o sistema *Enterprise Resources Planning (ERP)*, na organização, pois não conseguia dar conta da demanda solicitada de produtos. No Brasil, a empresa distribui produtos da marca Adams, sendo sua concentração nos produtos: *Trident, Halls, Chiclets e Bubbalo*. Os motivos da implementação do *Enterprise Resources Planning (ERP)*, os sistemas que a empresa

²⁷ Blog Probabilidade e Estatística (2014). Disponível em: <<http://tadsestatistico.blogspot.com/2014/09/aula-1-piramide-do-conhecimento.html>>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

utilizava não estava dando conta por conta do crescimento constante, então a *Cadbury* decidiu fazer a implementação do sistema *ERP*.

Estratégia de implementação da *Cadbury* - como toda empresa levou um tempo que todos soubessem manusear o novo sistema e as rotinas pré-estabelecidas, facilitando a transição. Construiu uma base de monitoramento e um sistema de comunicação de feedback, para verificar se a diretoria estava de acordo.

Os resultados alcançados – a *Cadbury* teve um aumento exponencial dos processos e eficiência diante do crescimento acelerado, no qual era seu principal problema, facilitando o escoamento de estoques para filiais e alavancando lucros.

3.1 RELATOS DE UM ESTUDO DE CASO DE FRACASSO: HERSHEY'S

A empresa *Hershey's* atua no mercado brasileiro desde 1998, quando iniciou as importações para o país. A *Hershey's* é uma das maiores fábricas de chocolates, confeitos e balas dos Estados Unidos. Tem operações em mais de 70 países, sua produção ultrapassa mais de 2.400 *sku's*²⁸ por 80 marcas. Por exemplo: *Hershey's*, *Reese's*, *Kisses* e *Kit Kat*.

Em 2001 a empresa, comprou a divisão de chocolates da Visconti, foi então que começou a produzir linhas de chocolates nacionais. Ofertando ao mercado brasileiro produtos de alta qualidade e embalagem diferenciada ao consumidor. A estratégia de implantação do *Enterprise Resources Planning (ERP)*, iniciou o projeto em 1996 com o tempo de implementação de quatro anos. No entanto a alta administração da empresa exigiu que a implementação fosse concluída em dois anos e meio.

A *Hershey's*, ao subestimar o projeto e a complexidade envolvida na implementação de sistema *ERP*, acabou fazendo um planejando com o cronograma curto. Deu tudo errado; não houve treinamento do sistema por parte dos colaboradores e nem feedback. O que podemos observar que, por mais rápido que queremos os resultados, o tempo de implementação exigido é necessário e deve ser respeitado. O tempo de implemento é necessário para identificar as funcionalidades do sistema, o que funciona ou não funciona. E, as interfaces que devem estar no processo, como os feedbacks, treinamentos e indicadores para que possa identificar pontos de melhorias.

²⁸ O termo *Stock Keeping Unit (SKU)*, em português Unidade de Manutenção de Estoque faz parte da logística de armazém, está associado a um código identificador. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Stock_Keeping_Unit.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia da Informação é uma realidade inegável que vem somando forças no mundo empresarial, através de suas ferramentas. É a revolução provocada pela economia integrada. As aplicações de implementação do *BI*, deixa bem claro que para ser utilizada é preciso que tenha planejamento estratégico, controle de riscos, monitoramento. Para que não haja um impacto negativo no processo decisório. O *BI* torna-se uma base forte em métodos quantitativos e qualitativos para a tomada de decisões, um alicerce, com um potencial de assessorar gestores em suas decisões empresariais.

O *BI* juntamente com o *ERP* estão em plena evolução, pois essas ferramentas tem uma posição de destaque dentro das organizações. Desenvolvem diversas vantagens competitivas e tomadas de decisão. Para se ter diferenciação de produtos, redução de custo e serviços no mercado, o Sistema de Gestão Empresarial (*ERP*), está cada vez mais sendo utilizado pelas organizações para se obter sucesso.

Porém, é necessário ter consciência da implementação do *ERP*; as ações, processos e estratégias deverá ser a prática da organização, esses processos não consiste em apenas uma mudança tecnológica.

Os gestores do projeto de implementação tanto do *BI* com no *ERP*, precisam ter consciência do impacto desses sistemas, caso contrário levará ao fracasso a implementação, como vimos no estudo de caso da *Hershey's*. Os benefícios que os sistemas *ERP* e *BI* trazem são inúmeras e os resultados são refletidos positivamente dentro da organização, e as dificuldades enfrentadas para implementar os sistemas, são superados, valendo à pena o investimento.

REFERÊNCIAS

ALFA NETWORK - **Estudo de Caso:** A Implementação do Sistema de Gestão Empresarial (*ERP*) da Cadbury e da Hershey's Disponível em: <https://www.alfanetworks.com.br/noticias/sistema-erp-estudo-de-caso-da-Cadbury-e-hersheys>. Acessado em 10 fev. 2021.

ANGELONI, M. T.; REIS, E. S. *Business Intelligence* como Tecnologia de Suporte à Definição de estratégias para melhoria da qualidade do ensino. **Encontro da ANPAD**, 2006, Salvador.

BLOG GESTÃO ESTRATÉGICA. **O que é Business Intelligence?** Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/#:~:text=O%20BI%20%C3%A9%20uma%20sigla,%20comercial%20a%20t%C3%A9%20marketing>. Acessado em: 11 fev. 2021.

BLOG **Probabilidade e Estatística**, 2014. Disponível em:<http://tadsestatistico.blogspot.com/2014/09/aula-1-piramide-do-conhecimento.html>. Acessado em: 11 de fevereiro de 2021

BLOG TECNOLOGIA, Sistema de Workflow (ano de 2018): 4 etapas essenciais para a gestão do seu time. Disponível em: < <https://blog.teclogica.com.br/sistema-de-workflowetapas/#:~:text=O%20sistema%20de%20workflow%20define,por%20uma%20hierarquia%20pr%C3%A9%20definida.> > Acesso em: 10 de fevereiro de 2021.

CORREA, I. H; GIANESI, I; CAON, M. Planejamento, Programação e Controle da Produção: **MRP II / ERP**. 4ed. Atlas: São Paulo, 2001.

GARTNER GROUP. **The Gartner glossary of information technology acronyms and terms**, 2004. Disponível em: <www.tc.suny.edu/pdf_docs/gartner glossary.pdf>. Acesso em: 12 fevereiro de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**, São Paulo: Atlas, 2002.

LOH, S. BI na erado Big Data para Cientistas de dados: Indo além de cubos e *dashboards* na busca pelos porquês, explicações e padrões. Porto Alegre, 2014. 158 p.

MOSCOVE, S.; SIMKIN, M.; BAGRANOFF, N. Sistemas de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

NORIS, Grant, et. al. **E-Business e ERP: Transformando as organizações**. Tradução, Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRIMAK, F. V. Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008. 168 p.

Revista UFPE. **Implantação e Uso de Business Intelligence: Um Relato de Experiência no Grupo Provider**, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121>. Acesso em: 12 fev.2021.

ROHE, L. M. **Business Intelligence como Apoio na Gestão de Equipe de TI**. 2013. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) –Curso de Sistemas de Informação, Universidade Luterana do Brasil, Santa Maria –RS.

BUSINESS INTELLIGENCE E ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) E SUAS VANTAGENS NAS ORGANIZAÇÕES.

Francisdalva Rosa de Jesus²⁹

RESUMO

A mudança organizacional vem sendo constantemente discutido nas análises organizacionais, no tocante a forma e as razões pelas quais as empresas mudam ou deixam de mudar. Precisa-se entender que a mudança organizacional não acontece de maneira instantânea, se trata de um processo gradativo, que se concretiza aos poucos. Atualmente existem várias ferramentas de suporte para as organizações, para que essas mudanças ocorram de forma planejada e mais segura. A Inteligência Empresarial (BI) é um auxílio muito importante para o gerenciamento de projetos na organização, pois coleta e reuni os dados da empresa, como também parâmetros e indicadores da performance da mesma, transformando-os em informação qualitativa. Com a Inteligência Empresarial (BI) implementada corretamente, os dados que estão e/ou trafegam pela organização estão disponíveis como informação consistente no apoio à tomada de decisões. Os Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), são capazes de contribuir para automação das atividades e otimização dos processos. Assim as organizações ganham muito mais em produtividade, redução de custos e tarefas otimizadas, além de uma gestão mais eficiente, influenciando diretamente na tomada de decisão. Com sua premissa de integrar os dados dentro da empresa, os Sistemas ERP, geram acesso mais rápido a informação de maior qualidade, surge como uma ferramenta de grande vantagem competitiva para as Organizações no mercado. Ambas as ferramentas mencionadas acima, trazem vantagens para as organizações.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Inteligência Empresarial. *ERP (Enterprise Resource Planning)*

ABSTRACT

Organizational change has been constantly discussed in organizational analyzes, with regard to the form and reasons why companies change or fail to change. It is necessary to understand that organizational change does not happen instantly, it is a gradual process, which takes place gradually. Currently, there are several support tools for organizations, so that these changes occur in a planned and more secure way. Business Intelligence (BI) is a very important aid for project management in the organization, as it collects and gathers company data, as well as parameters and performance indicators, transforming them into qualitative information. With Business Intelligence (BI) implemented correctly, the data that is and / or travels through the organization is available as consistent information to support decision making. ERP Systems (Enterprise Resource Planning), are able to contribute to the automation of activities and optimization of processes. Thus, organizations gain much more in productivity, cost reduction and optimized tasks, in addition to more efficient management, directly influencing decision making. With its premise of integrating data within the company, ERP Systems, generate faster access to higher quality information, emerges as a tool of great competitive advantage for Organizations in the market. Both of the tools mentioned above bring benefits to organizations.

Keywords: Organizational change. Business Intelligence. ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)

²⁹ Bacharela em Administração (UFPI,2012). MBA em Administração de Empresas (UNINTER, 2012). Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: francisdalva.rosa@ifpi.edu.br .
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

1 INTRODUÇÃO

O aspecto econômico no mundo globalizado, promoveu um amplo ambiente de competição entre empresas. A passagem da era industrial para a era da informação trouxe novamente para primeiro plano a informação e o conhecimento. As organizações sentem crescentes as pressões do mercado, forçando-as a responder rapidamente às condições que estão em constantes alterações, obrigando-as a serem inovadoras na maneira de conduzir suas operações. As empresas que não se adequarem à sociedade da informação, será difícil resistir ao mercado, sendo que, todos os dias surgem inovações tecnológicas e mercadológicas, seja em qualquer área da organização e se adequar faz parte da estratégia organizacional para sobreviver e ter sucesso.

A mudança organizacional vem sendo constantemente discutido nas análises organizacionais, no tocante a forma e as razões pelas quais as empresas mudam ou deixam de mudar. Alguns autores relatam que, a mudança se faz necessária para a sobrevivência da empresa. Muitas das vezes o processo de mudança vem sendo adotado sem o estudo necessário para o êxito da empresa.

Mudança organizacional como afirma Hall (como citado em Oliveira *et. al.* 2008) é uma alteração e a transformação da forma, a fim de sobreviver melhor no ambiente, até mesmo aspectos de maior amplitude. Que pode se dá como alterações em fatores do comportamento humano, estratégias, estrutura, cultura e tecnologia.

Toda a mudança leva tempo e muito planejamento, nos dias atuais fazer uso de novas estratégias para ajudar neste processo é de suma importância, até porque toda mudança existe uma resistência por parte de membros da equipe e levando a muitas dificuldades no processo de transformação da organização. Fazer uso de estratégias utilizando ferramentas como a Inteligência Empresarial (BI) fará toda diferença na tomada de decisões da empresa.

A importância da tomada de decisões nas organizações faz com que nossas empresas saiam do lugar e mantenham-se em constante movimentação no mercado. A habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão, seja em nível estratégico, tático ou operacional. A tomada de decisão exige conhecimento, baseado em informações, que são obtidas através de dados coletados através dos sistemas que a organização possui, esses sistemas devem ser inovadores e de qualidade para gerar informações de qualidade, ajudando assim, a organização a tomar as melhores decisões, para que a mesma seja competitiva no mercado. Para a elaboração deste artigo foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de mostrar a importância da mudança

organizacional para tomada de decisão e identificar dentro de uma organização as vantagens competitivas da utilização da ferramenta (BI) Inteligência Empresarial e do Planejamento de Recursos da Empresa (ERP). O presente trabalho abordará conceitos de Inteligência Empresarial e quais suas vantagens, seguindo com conceitos sobre o Planejamento de Recursos da Empresa (ERP) e sua eficiência para a organização nas tomadas de decisão. Finalizando com as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Araújo (apud Oliveira *et. al.* 2008), a mudança organizacional é uma modificação significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração dos altos níveis hierárquicos, e que atinja de forma integrada os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico da organização.

Existem alguns fatores que contribuem para que essa mudança ocorra, como comenta Robbins (como citado em Oliveira *et. al.*, 2008) eles atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Todos eles estão na organização e aparecem em certos momentos, exercendo algum tipo de pressão sobre a empresa.

Não se pode deixar de mencionar a resistência que existe dentro das organizações, às mudanças, isso pode apresentar algumas dificuldades no processo de transformação da mesma. Existe aí um desafio a ser superado:

Em uma empresa, a resistência a mudanças é tão comum quanto a sua necessidade. Depois que os gerentes resolvem fazer alguma mudança na empresa, geralmente se deparam com a resistência dos funcionários para evitar que essa mudança ocorra. Por trás dessa resistência dos funcionários estão o medo de alguma perda pessoal, como a redução de prestígio individual e o distúrbio das relações sociais e de trabalho, e o medo do fracasso pessoal, que pode decorrer da incapacidade de assumir novas responsabilidades no trabalho. (CERTO, COMO CITADO EM OLIVEIRA *ET. AL.* 2008 P. 04).

Com isso entende-se que a mudança gera “medo” nas pessoas que compõe a equipe de trabalho dentro da organização, por isso a importância de se ter todos os setores integrados, trabalhar de forma clara e transparente, assim como, manter um bom clima organizacional

dentro dos recursos humanos, para que quando houver a necessidade de “mudar” a equipe esteja preparada. É necessário que o processo de mudança organizacional seja bem estruturado para que os desafios possam ser superados com mais facilidade.

Precisa-se entender que a mudança organizacional não acontece de maneira instantânea, se trata de um processo gradativo, que se concretiza aos poucos. Podendo acontecer em vários estágios e de diversos tipos, como veremos a seguir, conforme citado por Secaf, 2019: “Existem diferentes tipos de mudanças organizacionais. Cada um deles atende a objetivos diferentes e podem ocorrer em situações também distintas”. Como veremos na figura abaixo, os 06 tipos de mudança organizacional:



Fonte: SETTING, 2019

Observa-se que cada uma delas acontece em uma fase da empresa diferente, conforme o momento em que está passando e podendo ocorrer desde sua vontade própria ou até mesmo de forma involuntária. O importante é que ela tenha a atitude de agir no tempo certo e consiga se manter “firme” no mercado.

2.2 BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Negócios são dinâmicos dentro e fora das organizações, de modo que lidar com essas mudanças que ocorrem constantemente envolve saber o que aconteceu e prever o que pode acontecer depois. Assim surge constantemente novas ferramentas que auxiliam na gestão das

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

organizações e dentre elas podemos mencionar a Inteligência Empresarial (BI- *Business Intelligence*), segundo Loh (como citado em Patrício *et. al.*, ND): A Inteligência Empresarial (BI), consiste em um processo que envolve diversas técnicas, informações, tecnologias, métodos, métricas e ferramentas com a finalidade de analisar e encontrar explicações para certos eventos ou resultados, que por sua vez podem ser bons ou ruins, ou seja, soluções de BI buscam o “porquê” de algum problema ou algo que é passível de risco, para poder agir em cima das causas e diminuir consideravelmente os prejuízos.

Assim, a Inteligência Empresarial (BI) é um auxílio muito importante para o gerenciamento de projetos na organização, pois coleta e reuni os dados da empresa, como também parâmetros e indicadores da performance da mesma, transformando-os em informação qualitativa.

Com a BI implementada corretamente, os dados que estão e/ou trafegam pela organização estão disponíveis como informação consistente no apoio a tomada de decisões, e todas as áreas e departamentos são beneficiados com a diminuição de custos, como o aumento substancial nas receitas, o rápido alinhamento dos objetivos dos projetos com os interesses da empresa, bem como prover soluções rápidas e respostas a riscos inerentes dos projetos da organização. (PATRÍCIO *et. al.*, ND). A Inteligência Artificial (BI) permite que empresas investiguem e entendam fenômenos específicos, criem novos produtos, serviços ou processos, relacionem fatores externos a acontecimentos internos, possibilitem a visualização de dados financeiros sob diferentes perspectivas e prevejam cenários futuros a partir de tendências embasadas em histórico (KUMAR; apud FERNANDES, *et. al.*, 2017).



Fonte: DOYLE, 2018.

As ferramentas da Inteligência Artificial (BI), ajudam na identificação de tendências de consumo e mudanças no comportamento do seu público-alvo. Baseado nisso, auxiliam na detecção de oportunidades de negócios, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, na ampliação de receitas e na conquista de novos clientes e mercados.

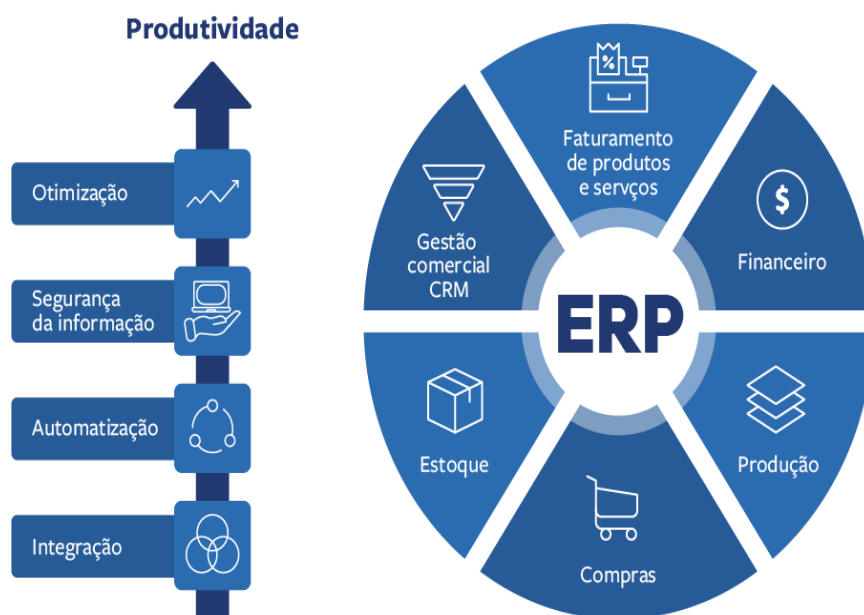
Segundo informa o Siteware (2018), segue abaixo a lista de 10 dos benefícios mais importantes da Inteligência Empresarial (BI): Ajuda você a conhecer o seu negócio; Melhora o processo de tomada de decisão, baseando-a em evidências; Facilita o acesso e o compartilhamento de informações que darão suporte à gestão; Permite análise em tempo real com navegação rápida; Ajuda a identificar perdas no sistema; Reduz o risco de problemas e obstáculos; Entrega resultados corretos, no tempo certo, para a pessoa exata; Identifica oportunidades de vendas cruzadas e de vendas diretas; Possibilita respostas rápidas a qualquer consulta de negócios; Obtém informações valiosas sobre o comportamento de seus clientes.

Dentre inúmeros benefícios e vantagens a Inteligência Artificial (BI), vem sofrendo pressões infundadas para a adoção ou não dessa ferramenta, devido à repercussão de seus benefícios, pode fazer com que más decisões sejam tomadas e pontos chave de avaliação sejam negligenciados. Por ser uma TI estratégica, o *payback* do capital investido tende a ser de longo prazo, o que pode ser visto como ponto negativo por alguns gestores.

2.3 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO (ERP)

Planejamento de Recursos da Empresa ou Sistema Integrado de Gestão (ERP) tem o mesmo significado, pois sabemos que para gerir uma organização, se faz necessário ter um bom sistema de gestão para contribuir de maneira significativa na hora da tomada de decisão.

Para Gordon e Gordon (como citado em Costa *et. al.*, 2016), o ERP é um conjunto de aplicativos comprados de um só fornecedor e que tem por objetivo contemplar grande parte das funções operacionais e administrativas nas quais a empresa necessita e, às vezes, entre parceiros corporativos. Também denominado, Sistema ERP (*Enterprise Resource Planing*) é um sistema de informação gerencial que surgiu na década de 90 como soluções corporativas de informática, com o objetivo de auxiliar o gestor a tomar as melhores decisões dentro da organização.



Fonte: OMIE, 2021.

Como se pode observar na figura acima, os Sistemas (*ERP*), são capazes de contribuir para automação das atividades e otimização dos processos. Assim as organizações ganham muito mais em produtividade, redução de custos e tarefas otimizadas, além de uma gestão mais eficiente, influenciando diretamente na tomada de decisão.

Com sua premissa de integrar os dados dentro da empresa, os Sistemas ERP, geram acesso mais rápido a informação de maior qualidade, surge como uma ferramenta de grande vantagem competitiva para as Organizações no mercado. Pressupõe-se que a adoção de sistema ERP acarreta grandes mudanças em todas as áreas da organização como, por exemplo, mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Considerando que estas mudanças geram impactos em seus funcionários, e sendo os funcionários o mais valioso bem da organização, deve-se administrar da melhor maneira os possíveis impactos desta implementação. (COSTA et. al., 2016).

Dentre seus benefícios e suas vantagens competitivas, existem 03 classes de motivos que leva uma organização a investir em Sistemas de (*ERP*), segundo Colângelo Filho (como citado em SILVA, 2011), que são: Negócios: associados à melhoria da lucratividade ou do fortalecimento da posição competitiva da organização. Legislação: ligados às exigências legais as quais a empresa deve cumprir e que não são atendidos pelos sistemas legados (aqueles em uso na empresa). Tecnologia: relacionados às mudanças necessárias decorrentes da obsolescência econômica das tecnologias em uso ou a exigências de parceiros de negócios. Para se obter êxito, na implantação do Sistema ERP, não basta o sistema de informações

disponibilizar informações de boa qualidade para suportar a atividade de tomada de decisão e melhorar a empresa como um todo, também é necessário que o tomador de decisões saiba o que fazer para transformar a boa informação disponibilizada numa boa decisão, assim como gerenciar a tecnologia e acompanhar as mudanças que ocorrem, em âmbito organizacional e mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi evidenciado os conceitos e vantagens da Inteligência Empresarial (BI) e do Sistema de Gestão (ERP), foi evidenciado que as soluções de BI possuem um enorme potencial no auxílio a gestores na tomada de decisões, e provê a inteligência necessária para a empresa se aproveitar de oportunidades de negócios, todavia, essa ferramenta se torna um alicerce tecnológico forte se a organização possuir uma boa base de dados em todo a sua existência, e necessitam de alguma forma recuperar esses dados em forma de informação com o objetivo de auxiliar os gerentes da empresa na tomada de decisões rápidas e seguras.

Ficou claro também que, apesar dos diversos benefícios que o sistema ERP oferece, sua implementação é bastante complexa e sujeita a fracassos devido às grandes mudanças que este sistema gera nas organizações. Para evitar isto, são necessários uma adequada seleção do fornecedor do sistema, da consultoria responsável pela implementação e um bom gerenciamento dos impactos que as mudanças ocasionam nas organizações e nas pessoas envolvidas.

Pois é sabido que a mudança organizacional altera e transforma, a fim de se sobreviver melhor no ambiente de trabalho, até mesmo aspectos de maior amplitude. Que pode acontecer como alterações em diversos fatores, desde o comportamento humano, estratégias, estrutura, cultura e tecnologia. Para que a organização tenha sucesso, todo o sistema deve estar integrado, sendo utilizado as ferramentas necessárias, como as mencionadas acima, para se obter o maior e melhor número de informações possíveis e que essas sejam transformadas e utilizadas para o bom desempenho de processos e gerenciada para a melhor tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

COSTA, C. L. de O. A Implementação nas Organizações de Sistemas ERP: um Estudo dos Impactos na Organização e na Gestão de Pessoas. **SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/26524275.pdf>. Acesso: 08 fev. 2021.

DOYLE, D. **O que é BI Business Intelligence?** (Online). São Paulo. SITEWARE, 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/> Acesso 11 fev. 2021.

FERNANDES, B. B.; RIBEIRO, P. C. C. Business intelligence: vantagens e desvantagens no contexto empresarial. **XXIV simpósio de engenharia de produção**. São Paulo. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321674932_BUSINESS_INTELLIGENCE_VANTAGENS_E_DESVANTAGENS_NO_CONTEXTO_EMPRESARIAL Acesso 11 Fev. 2021.

OMIE (2021). **O que é ERP?** Tudo o que você precisa saber sobre sistema de gestão! (Online). São Paulo. Disponível em: <https://blog-omie.webflow.io/blog/tudo-sobre-sistema-de-gestao-erp>. Acesso em: 10 fev. 2021.

OLIVEIRA, Samir Adamoglu de. *et. al.* (2008). Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica em Processos: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Paraná. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD. Brasília-DF.

PATRICIO, Thiago Seti; *et. al.* (SD). A importância do business intelligence na tomada de decisões em gerenciamento de projetos. **Academia.edu**. Disponível em: https://www.academia.edu/37184760/A_IMPORT%C3%A2NCIA_DO_BUSINESS_INTELLIGENCE_NA_TOMADA_DE_DECIS%C3%95ES_EM_GERENCIAMENTO_DE_PROJETOS (Acesso 02 Fevereiro 2021).

SECAF, V.M. S. Tudo o que você precisa saber sobre mudança organizacional e 3 cases de sucesso para se inspirar. **SETTING**, 2019. Disponível em: <https://www.setting.com.br/mudanca-organizacional>. Acesso 11 fev. 2021).

SILVA, A. A. da. *et. al.* Fatores Internos às Organizações que Contribuem para Adoção de um Sistema Integrado de Gestão (ERP): Estudo com Base na Teoria de Difusão de Inovação. **XXXV Encontro da ANPAD**, 2011. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/GCT435.pdf. Acesso em 09 fev. 2021.

ASPECTOS RELEVANTES NO GERENCIAMENTO DE DECISÕES

Sylvana Lima Teixeira³⁰

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

a intenção do presente trabalho é trazer embasamento teórico ao processo de gerenciamento de decisões. É deixar as impressões equivocadas de que esse processo pode ser feito de qualquer forma com base apenas em experiências empíricas vivenciadas. É compreender que fatores objetivos e subjetivos possuem a sua influência para que as decisões possam ser mais assertivas e que não os levar em consideração acarretará prejuízos sentidos de imediato com efeitos consistentes. É entender que as mudanças disruptivas têm levado muitas empresas a sair da zona de conforto ao desenvolver modelos de gestão de negócio capazes de atender aos anseios sociais de um mercado mais dinâmico e mutável. Nesse sentir, o investimento em tecnologia é um comportamento estimulado, tendo em vista a necessidade de se utilizar ferramentas capazes de minorar o tempo para a tomada de decisão ao condensar dados e transformá-los em informações compartilhadas com os diversos setores da organização. O implemento de *Business Intelligence* e de ERP como fatores relevantes para a entrega de resultados, o que isoladamente, não desqualifica a importância do capital humano na organização.

Palavras-chave: Decisão. Disrupção. *Business intelligence*. ERP

ABSTRACT

the intention of the present work is to bring theoretical support to the decision management process. It is to leave the mistaken impressions that this process can be done in any way based only on empirical experiences. It is to understand that objective and subjective factors have their influence so that decisions can be more assertive and that not taking them into account will cause losses felt immediately with consistent effects. It is to understand that disruptive changes have led many companies to leave the comfort zone when developing business management models capable of meeting the social aspirations of a more dynamic and changing market. In this sense, investment in technology is a stimulated behavior, in view of the need to use tools capable of reducing the time for decision making by condensing data and transforming it into information shared with the different sectors of the organization. The implementation of Business Intelligence and ERP as relevant factors for delivering results, which in isolation, does not disqualify the importance of human capital in the organization.

Keywords: Decision. Disruption. Business intelligence. ERP

1 INTRODUÇÃO

Decisão de qualidade, em uma visão simplória, pode se restringir a reflexões precipitadas sobre determinado assunto. Em extremo oposto, pode materializar um longo processo racional, por vezes, baseado em experiências positivas e/ou negativas ou por dados

³⁰Advogada e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflicto (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: sylvana.adv@gmail.com
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

insuficientes e/ou equivocados. Percebeu-se a intensidade de suportes quantitativos e qualitativos para corroborar as decisões tomadas. Fatores objetivos e de fácil percepção foram e continuam sendo utilizados para esse fim. Perguntas como os impactos na organização, os custos envolvidos, o tempo investido são fundamentais para a coleta dos dados relevantes.

Verificou-se um crescimento, inicialmente tímido e hoje de grande valia institucional, do fator humano, ou seja, a validação das pessoas envolvidas no processo seja como protagonista da decisão, seja como beneficiário da mesma em efeito direto ou reflexo. Aliado a isso, há a contribuição da tecnologia, por muitos, vista como aliada e por outros como uma inimiga, o que gera uma instabilidade organizacional e uma fragilidade emocional do capital humano. Elementos esses que, somados, trazem um peso de responsabilidade para os gestores.

Nesse sentido, o presente *paper* foi elaborado via pesquisa bibliográfica através “da investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” (Alyrio, 2009, p. 82), composta por publicações científicas e acadêmicas, inclusive teses e dissertações, além de livros pertinentes ao tema, sendo os norteadores teóricos mencionados a base para compreender os aspectos relevantes na gestão da decisão.

A estrutura qualitativa empregada no desenvolvimento do raciocínio é composta por quatro tópicos, com reflexões teóricas argumentativas sobre a temática. O primeiro tópico se refere ao desenvolvimento de linhas gerais sobre a gestão decisória. Em seguida, há a inserção da disrupção no desenrolar do caminho para as decisões. Em sequência, fala-se do *Business Intelligence* para finalizar com o planejamento de recursos da empresa (ERP), ambos direcionados ao processo decisório.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A RELEVÂNCIA DA DECISÃO

Os desafios pessoais, profissionais e/ou organizacionais é construir uma linha de raciocínio lógica e congruente para facilitar as determinações. Nota-se, de forma empírica, a avalanche de decisões, de forma precipitada e de cunho eminentemente emocional, com dados insuficientes para análise de alternativas, cujo resultado não poderia ser outro de expressivos arrependimentos. O fator estresse combinado com a abreviação do tempo potencializa o estado de fadiga física e mental caracterizado pela ansiedade no gerenciamento das informações condutoras da decisão. Tonetto, Rohenkohl e Stein (2008, p. 121) afirmam que “a pressão do tempo na tomada de decisão pode causar impactos importantes nas preferências das pessoas.

Seja em função de alterações do estado emocional do sujeito ou nas estratégias de processamento cognitivo”. Corrêa (2011) alerta ainda para a interferência de fatores subjetivos como a percepção, a observação focada, a emoção e o registro mental como estruturantes relevantes para os oportunos posicionamentos.

Perdigão *et. al* (2012) resgata a importância da racionalidade nesse processo decisório em especial na apuração de opções viáveis geradoras de valor ao resultado final. Fatores como a verificação dos recursos disponíveis, aliada à qualidade das informações, contribuem para que as percepções sejam tomadas com mais propriedade com certa margem de segurança sem tanta influência emocional.

Como há limites no ato de analisar as informações, os indivíduos satisfazem-se com a quantidade que suas mentes são capazes de processar, assim, a decisão não é um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas de simplificar a realidade de forma a ajustá-la à mente humana.

Soma-se o fato de que, na prática, as informações aparecem fragmentadas no meio de uma série de tarefas gerenciais, os problemas surgem desestruturados e os sistemas de informação muitas vezes limitam-se a dados passados (Pacheco Junior e Gomes, 2016, p. 2487-2488).

O tempo gasto e o dispêndio de energia verificados nos equívocos são surpreendentes: não se tem bases objetivas para auxiliar nesse processo ou as mesmas ainda são tidas como desconhecidas. Existiria então uma fórmula para ampliar a percepção dos acontecimentos para enxergar a reverberação de uma ação ou de uma omissão e os resultados aferidos com cada comportamento?

A moeda mais valiosa do momento repousa no tempo. Conseguir maximizá-lo ante os compromissos diários e pela constante mudança na dinâmica social requer estratégias bem pensadas e execuções mais assertivas canalizadas a decidir com segurança cognitiva. E em uma perspectiva organizacional, isso se revela de suma importância.

O fornecimento de informação em tempo hábil para o gestor é imprescindível para a melhoria qualitativa das decisões. Se houver um conhecimento acumulado de pesquisas, estudos e avaliações passadas, o procedimento adequado consiste na apropriação desse conhecimento e a sua utilização no processo de decisão. Se não houver, faz-se necessário estruturar um processo avaliativo o mais consistente possível dentro do tempo e dos recursos disponíveis (Tanaka e Tamaki, 2012, p. 823-824).

Informação esta interligada ao fim a que se destina. Em termos conceituais a informação é definida, como a consequência da interpretação de dados (Laudon e Laudon, 1996) com vistas à atribuição de valor (Masuda, 1982) para a construção de sentido (Abib, 2010) apta a respaldar o percurso decisório. Para Lousada e Valetim (2011), decidir envolve o estabelecimento de modelos aptos a facilitar a estímulo assertivo de decisão de iniciativa gerencial, tendo como base as informações coletadas mediante a compreensão da estrutura organizacional e do

complexo relacional existente. Decisões sem suporte informacional são temerárias e não fornecem as oportunas opções para a mensuração dos possíveis resultados.

Os autores Tanaka e Tamaki (2012) vinculam à decisão o valor de responsabilidade inerente às competências formais do gestor ao conjugar recursos de captação de informações, avaliativas, com as suas experiências pessoais, tais como marcos técnicos, sociais, com vistas à formação de um panorama capaz de mapear o problema, ao amplificar a sua percepção na consolidação de sua convicção.

Para Perdigão *et. al* (2012), contam os fatores certos e os incertos. Os primeiros são controláveis. O gestor consegue dominar as variáveis e ter mais precisão quando ao resultado respectivo. As segundas são externas, voláteis e de difícil previsão, além de estarem sujeitas a interferências psicológicas sabotadoras a exemplo, segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2004), de armadilhas de âncoras, de exagero na confiança, do custo investido, além de outras.

Em decorrência da existência da possibilidade de erros no processo decisório, através das armadilhas propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (2004), sugere-se a devida atenção para uma série de oito diretrizes para identificar e evitar os oito erros mais graves e comuns na tomada de decisões: trabalhar com o problema errado; deixar de identificar seus objetivos principais; não ser capaz de criar uma margem de alternativas boas e criativas; examinar superficialmente consequências importantes de suas alternativas; pensar de maneira inadequada sobre as negociações; ignorar a incerteza; não avaliar sua capacidade de suportar o risco; e não planejar com antecedência ao tomar decisões interligadas no tempo (Perdigão *et. al*, 2012, p. 3).

É saber gerenciar o potencial das informações com foco nos melhores resultados, o que eleva a relevância de uma avaliação de índole objetiva. A advertência de Tanaka e Tamaki (2012, p. 823) para alguns efeitos dessa avaliação é oportuna “mesmo que para isso seja necessário simplificar processos, limitar a profundidade do estudo e relativizar a precisão e abrangência dos resultados, preservando o que lhe é essencial: a contribuição para a tomada de decisão e para a sua implementação”.

2.2 DISRUPÇÃO NA DECISÃO

Dados convertidos em informações ao visar a extração das estratégias para alinhamento de interesses, cujos resultados reverberam na produtividade, na rentabilidade, no desempenho e na consolidação de qualidades específicas no mercado permeado por um universo competitivo. Considerações essas de caráter objetivo e de fácil percepção.

Fatalmente, a dinâmica social e os voláteis anseios sociais tornam os degraus de decisão vulneráveis e, não raro, de aplicabilidade imediata com efeito de curto prazo. São influências empíricas e de caráter subjetivo, reforçadoras do estereótipo da satisfação da sensação de

autonomia e de controle do processo para a concretização de metas anteriormente fixadas. Tais contribuições qualitativas possuem a sua participação para se ter uma margem mais perene de segurança nas decisões a serem implementadas.

Só podemos atribuir efetiva autonomia a um agente que seja plenamente capaz de tomar decisões por meio de processos deliberativos que visam a metas. Por outro lado, um sujeito só é capaz de tomar decisões por meio de deliberações que visam a metas se possui consciência e controle satisfatórios sobre pelo menos grande parte dos mecanismos que constituem os processos de deliberação e da intenção. Ao que parece, destarte, deliberação e intenção são pressupostas da tomada de decisão em um sujeito autônomo. Nesse sentido, é natural que a significação e realidade da autonomia não sejam significativamente imunes à demonstração de que os processos de tomada de decisão possam ser influenciados por processos implícitos dos quais não temos consciência: deliberações só podem se sustentar nos mesmos processos conscientes a partir dos quais (em tese) definimos metas (Almada, 2012, p. 106).

Assim sendo, verifica-se como essencial a capacidade dos profissionais, dos gestores e da sociedade de se permitir vivenciar momentos de alicerçamento, de destruição e de reconstrução de idéias, de posicionamentos e de decisões. A experiência traz em si preciosas lições para a edificação de uma base cognitiva. Estar aberto às mudanças, previsíveis ou não, ressoa na instigação de formas de concretização de propósito, seja pessoal, seja profissional.

Nesse sentir, não há como refutar o fator da inovação e da utilização da tecnologia como aliada, há tempos mencionada, e que tem se revelado como um destaque fomentado pelo mercado nos presentes dias, o que pode inclusive, conforme Christensen (1997), colocar todas as organizações no mesmo patamar de competitividade via disrupção, o que altera as configurações sociais e seu estilo de vida (Markides, 2006).

A inovação não apenas como reflexo dos impulsos do capitalismo (Schumpeter, 1942), mas alteração no modo de gestão ao focar nas aspirações do seu consumidor (Drucker, 1986), a partir do momento em que há a clareza de sua missão e do seu propósito, o que sedimentará a vitrine conceitual do negócio (Hamel, 2000).

Assim, a disrupção chega ao mercado como promessa de inovação e transformação, recebendo destaque, visibilidade e possibilitando a origem de novos mercados, com vistas a inspirar modelos de negócios contemporâneos e visando com isso, acompanhar as rápidas e frequentes mudanças que ocorrem no mercado altamente competitivo pela busca em satisfazer as necessidades de clientes exigentes e bem informados (Andrade e Mehlecke, 2020, p. 97).

Para Bower e Christensen (1995), a disrupção tecnológica representaria uma ruptura de paradigmas na estruturação de estratégias, dentro do modelo de gestão, para que produtos e/ou serviços tenham uma roupagem inovadora a ponto de conquistar segmentos de mercado ainda não alcançados ou com tímida visibilidade.

A teoria das tecnologias disruptivas esclarece o processo pelo qual empresas que miram margens de lucro menores oferecem produtos e serviços mais baratos,

simples e eficientes, tornando-os acessíveis (*low-cost solutions*). A estratégia disruptiva faz com que produtos e serviços, que antes eram disponíveis apenas para consumidores dos segmentos mais altos dos mercados, passem a incluir diferentes faixas e novos consumidores, deslocando os *big players* de mercado (Matos e Ipiranga, 2018, p. 290).

De forma prática, Matos e Ipiranga (2018, p. 288) afirmam que “os estudos voltados à identificação de tecnologias de disrupção, bem como da apreciação de seu potencial de disrupção, são realizados usualmente baseados na coleta e análise de dados estatísticos e tendências de mercado, requerendo análises econômicas complexas”.

2.3 BUSINESS INTELLIGENCE DECISÓRIO

Uma realidade não ignorada é a relevância do processamento de dados. Coletá-los representa até um caminho simples. O desafio é empregar ferramentas e recursos aptos a entendê-los a ponto de transformá-los em informações úteis para usufruto de cada departamento organizacional, seja a nível estratégico, tático ou operacional, com resultados direcionados a ações. Na visão de Singh (2001), é como tornar as informações eficientes através de uma gestão estratégica, apta a ajudar, segundo Goldschmidt e Passos (2005, p.1) “o homem, de forma automática e inteligente, na tarefa de analisar, interpretar e relacionar esses dados para que se possa desenvolver e selecionar estratégias de ação em cada contexto de aplicação”.

Fala-se, então, em *Business Intelligence*, uma ferramenta de monitoramento de desempenho voltada para decisões, tendo como finalidades, segundo Turban (2009, p. 32) “permitir o acesso interativo aos dados (às vezes, em tempo real), proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada”.

No mesmo sentido, define Primak (2008, p.5) “como o processo inteligente de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de dos conteúdos em *Dara Warehouse* e/ou *Data Mart*, gerando informações para o suporte à tomada de decisões no ambiente de negócios”.

Representa então um sistema gestor de informações, cujo início fora marcado por uma perspectiva menos dinâmica pela restrição de meios existentes à época, como a forma empregada pelos antigos povos “que, ao seu modo já utilizavam *Business Intelligence*, cruzando informações como, por exemplo, o comportamento das marés, posição dos astros, períodos de chuva e seca, tudo, de maneira a facilitar a tomada de decisões” (ANTONELLI, 2009, p. 80).

Com a evolução da Tecnologia da Informação, surgiu, no início dos anos 1980, o conceito de sistemas de informação executiva (do inglês, *Executive Information*

Systems – EIS), elevando o suporte de sistemas automatizados do nível operacional para os níveis tático e estratégico. Esse conceito introduziu sistemas de geração de relatórios dinâmicos multidimensionais, prognósticos e previsões, análises de tendências, possibilidades de maior detalhamento, acesso a *status* e fatores críticos de sucesso (LIMA; LIMA, 2011, p. 113).

Quanto ao emprego de *Business Intelligence*, benefícios sistêmicos são sentidos, à medida que, para Antonelli (2009, p. 80) “pode proporcionar ganhos não somente aos gestores das organizações, mas também a determinados departamentos que precisem se basear em informações concretas para tomar decisões mais acertadas”. Evidenciando-se, o *Business Intelligence* possui uma relação estreita com o aparato de informação e suas etapas que, nas palavras de O’Brien (2001, p.32), “utiliza os recursos de pessoas, hardware, software, dados e redes para executar atividades de entrada, processamento, saída, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação” com vistas à maximização dos efeitos e do desempenho de cada setor da organização.

BI envolve a Inteligência Competitiva ou *Competitive Intelligence* (CI), Gerência de Conhecimentos ou *Knowledge Management System* (KMS), *Internet Business Intelligence* (IBI), pesquisa e análise de mercados, etc., capazes de promover a estruturação correta de informações em depósitos retrospectivos e históricos, permitindo a sua manipulação por ferramentas analíticas e inferenciais a fim de definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa (Ciupak, Boscarioli e Catarino, 2013, p. 52).

Turban (2009) estabelece os componentes do *Business Intelligence*. O primeiro é o *Dare Warehouse* (DW), “repositório de informações, organizado por assunto, em vez de por aplicações, de modo a conter apenas as informações necessárias para o processamento dos sistemas de suporte à decisão” (Ciupak, Boscarioli e Catarino, 2013, p. 52-53). O segundo é “Análise de Negócios ou *Business Analytics* (BA) que é o ato de permitir a análise da decisão por meio de acesso a todos os dados e informações relevantes” (Ciupak, Boscarioli e Catarino, 2013, p. 54). *Business Performance Management* ou *BPM* é o componente voltado para a gestão das estratégias direcionadas para o desempenho. E por fim, como último componente, segundo Turban (2009) é a interface do usuário, o meio, a plataforma utilizada para que ter acesso às informações. A ideia é que “as ferramentas devem ser de fácil aprendizado, com funcionalidades que permitam que o usuário obtenha o que precisa com eficiência e segurança, fazendo com que ele se sinta satisfeito” (Ciupak, Boscarioli e Catarino, 2013, p. 55).

Há que se ressaltar que desajustes estratégicos no mapeamento dos reais interesses das organizações na coleta dos dados podem viciar a interpretação da informação, o que culminará no fracasso do sistema. Fatores estes que podem ser potencializados pelas resistências dos funcionários por desconhecimento da funcionalidade e dos benefícios do *Business Intelligence*.

2.4 PLANEJAMENTO DE RECURSOS DA EMPRESA (ERP) NO GERENCIAMENTO DECISÓRIO

Planejamento de recursos da empresa é uma ferramenta que conjuga e consolida dados dos departamentos da instituição para facilitar a decisão dos gestores em tempo real, o que gera valor, economia, eficiência e resultados mais assertivos, sendo esses os seus benefícios.

Em termos conceituais, representa “um pacote de software, abrangente e integrado, que possibilita a padronização e a automação de processos de negócio utilizando uma base de dados unificada e transações em tempo-real” (Medeiros Jr., 2007, p.50). Por ERP, entende Albertão (2005, p. 18) como sendo “uma arquitetura em que a informação é disponível e circula por todas as atividades da empresa, tais como logística, manufatura, finanças, recursos humanos; portanto, estamos falando de um sistema integrado de gestão”.

Integração dos sistemas de informação traz também a expectativa de que o sistema pronto (mesmo com customizações) seja menos custoso do que desenvolver internamente uma arquitetura de sistemas igualmente eficientes e integrados. Além da possibilidade de custos serem diminuídos, a integração traz embutida a vantagem de uma maior integração das diferentes funções do negócio, aumentando o desempenho de toda organização (Laurindo e Mesquita, 2000, p. 330).

É necessário saber qual tecnologia e qual *software* serão utilizados para corresponder às expectativas empresariais, além da definição do modo de implementação e da alimentação de dados, o que amplia a sua definição ao abarcar os procedimentos de controle e de execução, voltados à geração de valor na estruturação interna organizacional (Colângelo Filho, 2001; Souza, 2000; Mazilli, 2003).

Não basta a um sistema de informações disponibilizar informações de boa qualidade para suportar a atividade de tomada de decisão e melhorar a empresa como um todo, também é necessário que o tomador de decisões saiba o que fazer para transformar a boa informação disponibilizada numa boa decisão, assim como gerenciar a tecnologia e acompanhar as mudanças que ocorrem, em âmbito organizacional e mundial (OLIVEIRA *et. al.*, 2008 p.2).

Em que pese as vantagens mencionadas, há que se visualizar e contrabalancear possíveis entraves, como a existência de múltiplas informações que podem retardar os posicionamentos de opinião por aguardar dados oriundos de outros setores, o que gera uma dependência, nem sempre, benéfica ao sistema, às pessoas responsáveis pela gestão das informações fora os custos envolvidos (Oliveira *et. al.*, 2008).

Ao implantar um ERP, a empresa está implicitamente adquirindo uma solução genérica, que embute as melhores práticas de gerenciamento, na ótica do fornecedor do "*software*". Em muitos casos, isto significa uma forma mais eficiente de trabalho, mas há ocasiões em que a empresa pode perder importantes características diferenciadoras que a tornam mais competitiva ante seus concorrentes. Portanto, é preciso analisar se as práticas de negócio incluídas no "pacote" de ERP coincidem

com as práticas mais adequadas às particularidades de negócio da empresa cliente. (LAURINDO; MESQUITA, 2000, p.330).

Reforça-se que um potencial problema quanto ao êxito ou não da ERP se volta à receptividade das pessoas a ela, um alerta feito por Caiçara Junior (2008, p. 103) ao assegurar que no processo de mudança organizacional “geralmente há resistência por parte das pessoas. Diversos projetos de implementação de ERP fracassaram devido ao fato de as organizações não prepararem sua força de trabalho para as novas formas de organização impostas pelo sistema”.

No mesmo sentido, é a preocupação de Albertão (2005, p. 19), pois a informação representa “a espinha dorsal de uma organização. Pode conduzir a empresa sem grandes problemas, como também pode ocasionar terríveis dores. É como um remédio: usado na dose correta pode curar, porém utilizado de modo errado, pode levar a graves consequências”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer decisão, em qualidade, requer o enfrentamento e a compreensão de vários fatores. Para isso, faz-se necessário o estabelecimento de um caminho procedimental a iniciar com a absorção de dados interpretáveis para que haja a oportuna disseminação da informação para os setores envolvidos direta ou indiretamente na decisão.

Estabelecer meios para facilitar o tráfego dessas informações é uma atitude imprescindível. Para tanto, a escolha da melhor ferramenta e seus recursos tecnológicos deve ser fomentada pela organização, haja vista os efeitos da celeridade, do compartilhamento de informações e da tentativa de tomar as decisões mais assertivas segundo critérios sólidos.

Em consequência, o próprio modelo de gestão do negócio sofrerá mudanças disruptivas, na aplicação do *Business Intelligence* e do ERP para a potencialização de resultados têm se mostrado relevante dentro das organizações, em especial quanto ao desempenhado verificado nos efeitos gerados ao acrescentar valor às decisões.

Por fim, há que se alertar para que haja o efetivo êxito, é necessário o envolvimento do capital humano. As pessoas, cuja participação se revele imprescindível no processo, direta ou indiretamente, devem enxergar tais mudanças tecnológicas como aliadas à atividade, sob pena de se ter uma burla ao sistema através da manipulação de dados equivocados com prejuízos à organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. (2010). A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, 39(3), 73-82. <https://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000300006>.

ALBERTÃO, S. E. (2005). **ERP Sistemas de gestão empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação.** São Paulo: Iglu.

ALMADA, L. F. Processos implícitos não-conscientes na tomada de decisão: a hipótese dos marcadores somáticos. *Ciências; Cognição*, 17(1), 105-119, 2012. Available: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1806-58212012000100009;lng=pt;tlng=pt. Acesso 23 jan. 2021.

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ANDRADE, C. B. H, MEHLECKE, Q. T. C (2020). As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do Vale do Paranhana/RS. **Revista eletrônica de Ciências Contábeis**, 9(1), p. 93-122.

ANTONELLI, R. A. (2009). Conhecendo o Business Intelligence (BI): uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão. **Revista TECAP**, 3(3), p.79-85.

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M (1995). Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard business review**, 73(1), p. 45-53.

Caiçara Jr., C. (2008). **Sistemas integrados de gestão ERP.** Curitiba: IBPEX.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Ciupak, L. F., Boscaroli, C., Catarino, M. E. (2013). Análise do uso de tecnologias de *Business Intelligence* como facilitadoras à gestão universitária. *Brazilian Journal of Information Science*. 7 (spe), p.47-69. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2013.v7esp.04.p45>

Colângelo Filho, L. (2001). **Implantação de sistemas ERP (enterprise resources planning): um enfoque de longo prazo.** São Paulo: Atlas.

Correa, C. M. C. (2011). **Fatores que participam da tomada de decisão em humanos.** Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** New York: Harper Perennial, 1986.

GOLDSCHMIDT, R.; PASSOS, E. (2005). **Data mining um guia prático: conceitos, técnicas, ferramentas, orientações e aplicações.** Rio de Janeiro: Campus.

HAMEL, G. (2000). **Leading the Revolution.** Boston: Harvard Business School Press.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. (2004). **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão.** Rio de Janeiro, Elsevier.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P (1996). **Management information systems.** São Paulo, Prentice-Hall, Inc.

LAURINDO, F. J. B.; MESQUITA, M. A. de (2000). Material requirements planning: 25 anos de história – uma revisão do passado e prospecção do futuro. **Gestão e produção**. 7(3), p. 320-337. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2000000300009>.

LIMA, A. V., LIMA, D. M. (2011). Business intelligence como ferramenta gerencial no suporte ao processo de business performance management. **Revista Universitas Gestão e TI**. 1(1), 111-129. <https://doi.org/10.5102/un.gti.v1i1.1201>.

LOUSADA, M, POMIM V., M. L. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 16(1), 147-164, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>.

MARKIDES, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. **Journal of Product Innovation Management**, 23(1), 19–25.

MASUDA, Y. (1982). A sociedade da informação como sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro, Editora Rio.

MATOS, L. B. de S.; IPIRANGA, A. S. R. (2018). Potencial disruptivo? A história de uma biotecnologia. *Organizações; Sociedade*, 25(85), 287-302. <https://doi.org/10.1590/1984-9250856>.

MAZZILLI, E. (2003). **O ERP como Fator Preponderante na Implementação de Soluções EBusiness**. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

MEDEIROS JR., A. (2007). **Sistemas integrados de gestão: proposta para um procedimento de decisão multicritérios para avaliação estratégica**. Tese de doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

O'BRIEN, J. A. (2001). **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva.

OLIVEIRA, H. A; CARNEIRO, R. DE S.; OLIVEIRA, E. A. DE A. Q., SANTOS, V.DA S., QUINTAIROS, P. C. R Sistemas ERP – enterprise resources planning: vantagens, desvantagens e aplicações. **XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Universidade do Vale do Paraíba. p. 1-4, 2008.

Pacheco Jr, J. M. da C., Gomes, R. (2016). Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. *Ciência; Saúde Coletiva*, 21(8), 2485-2496. <https://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015218.20012015>.

Perdigão, J. G. de L., Fulgêncio, E. de V, Sousa, S. A. C., Magalhães Neto, J. B., Dornelas, J. S. (2012). Processo decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*.

Primak, F. V. (2008). **Decisões com B.I. (Business Intelligence)**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

SCHUMPETER, J. A. (1942). **Capitalism**, Socialism and Democracy. London: Allen; Unwin.

Singh, H. S. (2001). Data warehouse: conceitos, tecnologias, implementação e gerenciamento. São Paulo: Makron Books.

SOUZA, C. A (2000). Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

TANAKA, O. Y., TAMAKI, E. M. (2012). O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. **Ciência; Saúde Coletiva**, 17(4), 821-828. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000400002>.

TONETTO, L. M., ROHENKOHL, G., STEIN, L. M. (2008). O efeito da pressão do tempo na tomada de decisão do consumidor. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 119-128. Available: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0034-96902008000100013;lng=pt;tlng=pt [Accessed 23 January 2021].

TURBAN, E. (2009). **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman.

CONHECIMENTOS MATEMÁTICOS NOS ARTEFATOS FEITOS DE PALHA DE COQUEIRO, DISTRITO DE ANGOCHE.

Assane Sualé Ossufo

RESUMO

A partir dos anos 1970, o mundo começa a preocupar-se com a qualidade de PEA. E o processo de educação matemática na consciência dos matemáticos precisava de um acerto de formas a melhor a qualidade de formação profissional da criança, e, em resposta disso, adotou-se uma técnica que permitisse trazer na sala de aulas tudo o que a criança que frequenta a escola aprendeu na comunidade de modo a fazer relacionar com os conhecimentos matemáticos. Este pensamento continua patente até aos nossos dias, por isso, várias correntes estão nas pesquisas de culturas para retirar delas o seu olhar ao mundo da matemática. A presente monografia também tem como tema “*Conhecimentos Matemáticos Nos Artefactos Feitos De Palha De Coqueiro, Distrito De Angoche*” e o seu principal objectivo é estudar os objectos culturais construídos através de palhas de coqueiro pelo povo Emákhuya no distrito de Angoche, província de Nampula em Moçambique, como uma valorização da cultura moçambicana no campo da ciência Matemática. Apoiado por vários pesquisadores da área como Gerdes, D’Ambrosio ao nível internacional da pesquisa Etnomatemática, Ossofo, Ismael, Cherinda e Banze ao nível nacional, este trabalho prende-se em recapitular um pouco sobre as práticas matemáticas numa cultura moçambicana e trazer ao mundo da educação formal do próprio país. Desta forma o estudo realizado no distrito de Angoche, a partir do contacto directo com as diferentes comunidades mostra uma ideologia geral da aplicabilidade destes artefactos no ensino da matemática na província de Nampula e no nosso país em geral.

Palavras-chave: Processo de educação matemática, Etnomatemática, artefactos, Nampula

1 INTRODUÇÃO

No processo de investigação científica sempre há uma obrigatoriedade de propor um assunto que seja identificado como um tema para que a posterior ser pesquisado consoante o que foi projetado. Esta monografia tem como tema *Conhecimentos Matemáticos Nos Artefactos Feitos De Palha De Coqueiro, Distrito De Angoche*. Numa pesquisa científica sempre é necessário identificar o local apropriado para que a pesquisa seja levada a cabo. Nesta perspectiva, esta pesquisa foi realizada no distrito de Angoche que dista a 187 km da cidade de Nampula local.

O distrito de Angoche está localizado na zona costeira a sul da Província de Nampula entre os paralelos 15° e 52,9° e 16° e 21,8° na latitude Sul e entre os meridianos 39° e 54,2° e 39° e 45,2° de longitude Este, confinando a Norte com o distrito de Mogincual, a Sul com o distrito de Moma, a Este com o Oceano Índico e a Oeste com o distrito de Mogovolas. Com uma superfície de 3.311 km uma população recenseada em 1997 de 228.526 habitantes e estimada, à data de 1/1/2005, em 273.073 habitantes, este distrito tem uma densidade populacional de 82.5 hab/km. Fonte (Ministério de Administração Estatal). Um pouco por todo país, o ensino

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

de matemática tem trazido desconforto mental ao nível da camada estudantil, visto que, logo a prior os alunos tem-se mostrado incómodos com o que aprendem na sala de aulas relacionado a matemática particularmente de figuras geométricas, diferentemente da vida real na sociedade. Nesta perspectiva, o nível de aperfeiçoamento dos conteúdos desta área de conhecimento tem sido fraco, tornando baixo o aproveitamento pedagógico nos alunos que frequentaram e/ou frequentam o ensino no nosso país, com maior enfoque na disciplina de matemática, bem como na prática de atividades no quotidiano. (A nossa experiência na vida)

A geometria, devido a sua ampla aplicação, toma um papel importantíssimo na formação da camada estudantil para a resolução de vários problemas que são partilhados na vida quotidiana, relacionando com outros campos de conhecimento humano, facilitando assim o aperfeiçoamento das técnicas tradicionais e conseqüentemente o aumento de produtividade na sociedade onde este homem vive.

Os objetos de palhas feitos pela sociedade, se relacionam com a geometria porque, estes depois do processo de sua construção originam formas de figuras geométricas com características das que normalmente são estudadas em geometria plana e do espaço, por exemplo quando se trata de figuras geométricas onde envolve vários conceitos como é o caso de área de uma figura, volume de sólidos, conceito de ângulo e outros aspectos.

Sendo assim, com o conhecimento destes materiais de palhas de coqueiro, é de extrema importância fazer emergir conhecimentos do estudo etnográfico para nível mais complexo da matemática na mente das pessoas, fazendo relação entre o adquirido na escola e o aprendido na sociedade, ou seja, unir o que sabem fazer empiricamente na sua aplicação em matemática, principalmente para o desenvolvimento de habilidades e capacidades de resolver problemas que inquietam a sociedade, visto que, o objetivo da geometria é aquisição do conhecimento para aplicar e desenvolver técnicas de demonstrações geométricas na realidade.

Este facto, tem grande relevância na sociedade, não só pela sua performance como também por permitir maior visibilidade do conhecimento sobre a geometria na sala de aulas, mas também por permitir resolver problemas na sociedade envolvendo cálculo de volume fazendo assim encontrar de forma eficaz a matemática dita “quebra-cabeças” ao homem que teme a matemática.

Na acepção científica, *“Problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”* (GIL, 1999, p.49). Problema, para KERLINGER (1980, p.35) citado por Gil, *“é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”*. Com os pensamentos acima citados, e de acordo com SILVA e MENEZES, (2001:80) Simplificando, *“Problema é uma*

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

questão que a pesquisa pretende responder. Todo o processo de pesquisa irá girar em torno de sua solução.”

Então, um problema em matemática o autor pode assim perceber que, é quando existe uma questão que se pretende responder e precisa aplicar-se conhecimentos matemáticos para encontrar a solução que não é conhecida. Nessa óptica de ideia, o estudo pretende levar a cabo uma descoberta que possa fazer com que os alunos do nosso belo Moçambique que frequentam o ensino das matemáticas em particular os alunos da zona costeira da província de Nampula encontrem um espaço real, com facilidade para praticar a matemática, visto que este país é rico em patrimónios culturais, onde estes, no que tange a sua aproximação à educação tornar-se cada vez mais quase impossível, tendo em vista que as escolas moçambicanas maioritariamente não possuem laboratórios das áreas das matemáticas.

Tomando de partida as ideias acima citadas e com alguns resultados esperados nesta pesquisa sobre a problemática de ensino da Matemática incorporado nas artes culturais daquele ponto da província, pode assim dizer que, os praticantes da matemática naquele distrito passarão, provavelmente a utilizar o material local para praticar a Matemática como também em determinada região do país. Nessa óptica de ideias surge a necessidade de propor o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto os artefatos feitos com base na palha de coqueiro no distrito de Angoche contribuem para o desenvolvimento da Matemática?

Do estudo, espera-se que o contacto direto entre o homem e os artefactos culturais denominados: cofia, licorocho, namakokhoro, licapatja, bola, livikhelo, kelengue, lifrukho, livumbo (na língua local), feitos de palha de coqueiros (Licuthi), traga consigo um nível de conhecimentos muito alto em Matemática, visto que, o homem que frequenta a escola entrará em contacto direto com a realidade vivida e por ele conhecida empiricamente.

O aluno nesse caso ao entrar em contacto com os tais objetos “artefatos culturais” na aula de matemática passa a perceber que afinal a Matemática está na comunidade onde vive, nas suas brincadeiras, nos seus deveres diários e em contrapartida passa a ter uma Faculdade de julgar os valores estéticos segundo critérios subjetivos, sem levar em conta normas preestabelecidas nos livros ou pelo professor e a aplicar os conhecimentos tidos na sala de aulas na sua vida real na comunidade, tornando assim o aluno mais acomodado e familiarizado com a Matemática.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, esta classifica-se em Pesquisa exploratória. Segundo Gil (2007:43) “*Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, formulação de problema, mas preciso ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.*” A escolha deste tipo de pesquisa deveu-se aos objetivos da mesma, visto que, é um estudo de um caso que nunca antes foi pesquisado, prevendo trazer uma visão geral, do tipo de aproximação dos praticantes da matemática e a determinado facto. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a Pesquisa é Qualitativa

Neste estudo o autor procurou estudar os artefatos culturais enfocando diretamente os aspectos como, construções geométricas de cada artefato fazendo assim uma descrição sobre os conhecimentos que os artefatos possuem relacionados com a Matemática. Como os artefatos não possuem dados estatísticos então houve necessidade de fazer um estudo qualitativo. Do ponto de vista da sua natureza é uma Pesquisa Básica, pois, “*o objetivo é gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.*” SILVA; MENEZES, (2001, p. 21)

Quando o autor teve acesso a certos artefatos e fez um estudo sobre eles e situou ao nível dos conhecimentos matemáticos pode acreditar assim que gerou uma série de conhecimentos que podem trazer uma nova visão sobre o ensino da Matemática no distrito de Angoche, assim como no país em geral, visto que, estes artefatos também são conhecidos em algumas regiões do país todo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é um Estudo de caso e bibliográfico.

a) Segundo Gil (2007:72) “*Um estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.*”

De acordo com Yin (1981, p.230 citado por Gil (2007:73),” *O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto da realidade quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidencia.*”

b) O estudo Bibliográfico foi feito através de levantamento e análise bibliográfica específica sobre autores que abordam temas ligados à Etnomatemática, não só em Moçambique, mas também pelo mundo fora, com ajuda de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e material disponibilizado na Internet. É de natureza óbvia que quando se pretende realizar qualquer que seja a tarefa precisa-se antes planificar. Para isso deve-

se antes fazer uma revisão geral daquilo que são passos, cominhos ou situações bem clarificadas a seguir de modo que se alcance o objetivo previamente traçado para a tal tarefa.

Neste âmbito, para obtenção dos dados de pesquisa em causa foram usados os seguintes métodos de pesquisas: Etnográfico e Empírico. Lakatos; Marconi (2005: 112) afirmam que “*o método etnográfico é modo de investigar naturalista, baseado na observação, descritivo, contextual, aberto e profundo*”. Entretanto, o uso do método etnográfico, permitiu que fizesse uma observação no seio da comunidade envolvida na construção dos artefatos de palha de coqueiro, descrever e contextualizar profundamente nas suas práticas como também estruturar-se em torno das percepções dos sujeitos em estudo.

O método empírico é *a busca de dados relevantes e convenientes obtidos através de experiência, da vivência do pesquisador. Tem como objetivo chegar a novas conclusões a partir da naturalidade experimental do(s) outro(s)* ³¹.

Portanto, o uso deste método permitiu a recolha de dados a partir de fontes directas de pessoas que fazem a afeição e o uso dos artefactos, que vivenciaram ou vivenciam ou têm conhecimento sobre o tal uso.

Nessa óptica neste trabalho a população foi representada por população do distrito de Angoche que é de 273.073 habitantes segundo o plano do distrito de Angoche província de Nampula 2005. E participaram no estudo alguns estudantes da Escola Secundaria de Angoche e individualidades encontradas ao acaso nas ruas.

Para tal, o investigador recorreu a técnicas como observação participante, notas de campo, entrevistas semiestruturadas individuais e colectivas, dados de observação estruturada usando escalas, incidentes críticos, fotografias.

A pesquisa utilizou a técnica de observação participante ou ativa pois o autor fez uma participação real do conhecimento na vida da comunidade e de situações determinadas da mesma sociedade com objetivo de colher os dados com maior precisão e clara e abrangentes.

A Entrevista foi utilizada com propósitos de perceber como estes são feitos, que material é utilizado e qual é o nível de percepção em relação aos conteúdos matemáticos. Segundo Gil (2007, p. 170 “*entrevista é uma técnica que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com objetivo de obtenção de dados que interessam a investigação.*”

A entrevista usada como técnica de recolha de dados nesta pesquisa classifica-se em semiestruturada, de onde o autor elaborou um guião de entrevista onde continham algumas questões de partida, de modo que ao longo da pesquisa, no acto de entrevistas lhe permitisse a

³¹[online] disponível na Internet via [www.URL:http://pt.wikipt.org/wiki/pesquisa-emp%C3%AAdrica](http://pt.wikipt.org/wiki/pesquisa-emp%C3%AAdrica). Última actualização em 17 de maio de 2009.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

elaboração de mais questões. A seguir apresenta-se o rol de questões apresentadas no guião de entrevista: Existe alguma informação acerca da história do surgimento destes artefactos culturais? Que tipos de materiais são usados para construir os diferentes tipos de artefactos culturais? Como é feito esse processo de construção dos artefactos? Acha que existe relação entre os artefactos e os conteúdos estudados na disciplina da matemática?

1. Explique um deles.

Como foi previamente apresentado, o uso de notas de campos era para anotar situações precisas e imprevisíveis durante a pesquisa de campo. O uso de escalas permitiu colher algumas atitudes e opiniões sobre a visão matemática do caso em estudo. Outrossim, foram usados incidentes críticos e fotografias como forma de trazer ou mesmo colher provas de que esses artefactos são realmente construídos e foram colhidos no distrito de Angoche.

O uso destes instrumentos de coleta de dados permitiu ao investigador escutar as percepções dos atores, segui-las, ouvi-las, registrá-las e fazer o retrato de uma situação social particular captando modos de vida, componentes culturais, perspectivas, valores, atitudes, conhecimentos e interações dos sujeitos. Deste modo, o investigador compreendeu as perspectivas, os significados e o envolvimento dos sujeitos numa situação particular.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 ETNOMATEMÁTICA E O SEU SURGIMENTO

A matemática surgiu com o surgimento do mundo, visto que, o universo criou em sua volta aspectos que originaram sem dúvida os elementos imprescindíveis para a composição da matemática. Com o surgimento do homem e o processo do desenvolvimento da sua intelectualidade, ele já começa a buscar tecnologia para melhorar a sua vida e conseqüentemente surgiu a matemática a partir da interação do homem com o mundo. O homem surge com o surgimento da natureza, passando por várias fases do desenvolvimento intelectual que teve como consequência o desenvolvimento de todos os processos psíquicos. Estará neste caso falando de sensação, percepção, pensamento, memorização, imaginação onde com o desenvolvimento deles o homem começa a desenvolver também a forma melhor de reconhecer a natureza e conseqüentemente a descoberta da nova forma de representar as coisas em particular os objectos que por ele iam sendo construído de acordo com GERDES (1991:43)

[...] Por meio de fabrico de objectos de formas cada vez mais adequada em concordâncias com as suas necessidades quotidianas, o homem aprendeu a reconhecer não só a forma em si e a distinção entre forma e material, mas também as mudanças

de forma, fossem ela devidas aos seus trabalhos ou observada na natureza: o minguar e o crescer da lua, a construção de ninho de aves; a centopeia que se enrola em espiral quando se sente ameaçada; uma aranha que fabrica a sua teia etc. As mudanças de forma na natureza agora mais claras observadas, podem por seu lado levar os homens a novas ideias e experimentações.

Isto faz perceber que a matemática surgiu no contacto do homem com as práticas que faz na sociedade, podendo-se então dizer que se a Etnomatemática é a matemática que a comunidade pratica que ainda não é formalmente aplicada no mundo da educação então pode-se afirmar que a Etnomatemática surgiu também com o surgimento do mundo e nas comunidades indígenas.

Mas foi a partir dos anos 1970 que os matemáticos, com a crescente tomada de consciência, sentiram a necessidade de procurar enquadrar a matemática que a criança traz da sua comunidade (que são os aspectos sociais e culturais relacionadas com a matemática) na matemática tratada na sala de aulas (educação matemática) podendo assim acomodar de forma eficiente os conteúdos da matemática na própria criança.

Muitos dos pesquisadores nessa área publicaram artigos impondo designações a essa matemática de onde pode se dizer que a matemática moderna foi uma das primeiras designações que a Etnomatemática tomou. Nomes como sócio – matemática de Cláudia Zalavski (1973), matemática espontânea de D’Ambrosio (1982), matemática informal e oprimida, matemática escondida ou congelada de Gerdes (1982) e (1985) respectivamente, matemática não – estandardizada com Gerdes, Coraier e Harris (1987) e matemática popular e codificada no saber por Mellin-Olsen (1986) são alguns dos nomes que a Etnomatemática recebeu no seu percurso, mas foi com o professor Ubaratein D’ambrosio que o termo Etnomatemática surge pela primeira vez no seu livro *“Etnomatematics and Place in the History of mathematics”* de onde sustenta este termo segundo MATOS (1996, p. 3):

[...] D’Ambrósio chama Etnomatemática à matemática que é praticada em grupos culturais identificáveis, tais como as sociedades nacionais-tribais, grupos de trabalho, crianças de uma determinada idade, classes profissionais, etc.” (D’Ambrósio, 1985 b, p. 47). Ainda sustenta o mesmo autor, “Antes e fora da escola, quase todas as crianças do mundo se tornam ‘matematizadas’, isto é, desenvolvem a “capacidade para usar números, quantidades, a capacidade de qualificar e quantificar, e alguns padrões de inferência [...]” (D’AMBROSIO, 1985 a, p.43).

Depois da designação Etnomatemática surgiram a partir deste período muitas correntes que se juntaram às correntes anteriormente existentes para dar um conceito correcto a Etnomatemática. Depois de várias tentativas, na falta de uma teoria e de uma definição precisa, D’Ambrósio propôs um Programa Etnomatemático. Para ele, é um programa acreditando que a metodologia do programa de pesquisa denominado Etnomatemática deve ser muito ampla. Ele focaliza a geração, organização e difusão dos conhecimentos, e é no difundir que entra a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

parte da Educação. O mesmo autor, fazendo um estudo etimológico da palavra Etnomatemática, dá uma aproximação do seu pensar sobre seu programa: “é a arte ou técnica (techné = tica) de explicar, de entender, de se desempenhar na realidade (matema), dentro de um contexto cultural próprio (etno), de onde surge segundo D’AMBRÓSIO apud ESQUINGALHA (5) define Etnomatemática como sendo:

A aventura da espécie humana é identificada com a aquisição de estilos de comportamentos e de conhecimentos para sobreviver e transcender nos distintos ambientes que ela ocupa, isto é, na aquisição de o ambiente natural, social, cultural e imaginário (ETNO) de explicar, aprender, conhecer, lidar com (MATEMA) modos, estilos, artes, técnicas (TICA).

Por essa e outras contribuições do professor Ulbarataim D’ Ambrósio, deram uma ampla posição a Etnomatemática que hoje é uma ciência independente e aplicada em todo o mundo. Esse conceito trouxe a Etnomatemática uma integridade profunda que hoje passou a ser uma cultura para os pesquisadores da matemática se inclinarem mais nessa área de conhecimento.

3.2 ETNOMATEMÁTICA E O PRINCÍPIO DO CONTRIBUTO NA EDUCAÇÃO MATEMÁTICA

O processo de formação humana na sociedade familiar inclui a técnica de ensinar a saber fazer fazendo e praticando as coisas de modo que, esse homem que está a ser ensinado saiba resolver os seus problemas. E no momento da interação do indivíduo com a comunidade onde está inserida através dos pais, amigos e outros que fazem o meio social, ele vai aprendendo a fazer os objectos que lhe ajudarão a tornar resolvidos esses problemas que precisam da aplicabilidade da Matemática de acordo com:

DEWEY citado por CAPELLOTTO (p.171) (...) *o fim da educação não é formar a criança de acordo com modelos, nem a orientar para uma acção futura, mas dar-lhe condições para que resolva por si própria, seus problemas.* Por exemplo se o indivíduo nasce e vive num ambiente de Pescadores ela vai aprender a fazer cestos que são usados para pôr a isca quando se vai a pesca, mas também aprende a fazer outros tipos cestos que usam para pôr o peixe e outros mariscos que por sinal estes objectos têm a forma de figuras geométricas. Com estas práticas dos meios comunais, como também das sociedades que fazem uma construção das ideias matemáticas que não foram descritos de uma maneira formal fizeram nascer a Etnomatemática, que segundo D’AMBRÓSIO (1990) citado por OSSOFO (39) começaremos por definir a Etnomatemática como sendo “*a arte ou a técnica de explicar, de conhecer, de entender a matemática nos diferentes contextos culturais.*” D’AMBROSIO acredita assim que

a Etnomatemática vai ajudar a matemática por si só, a transmitir não só conhecimentos matemáticos mas também valores culturais vivendo intimamente com a própria matemática.

O desenvolvimento do mundo e da ciência fez despertar o homem, em particular, das comunidades tradicionais que começa a levar os filhos para escola, onde ela vai se deparando com o ensino da geometria que por sinal aprendeu a aplicar na comunidade, mas sem se aperceber que ali estava aplicando a Matemática. O que significa que se o professor ensinar a geometria aplicando de uma forma sistemática o material que o próprio aluno arquitecta, este aluno poder-se-á tornar empenhado na matemática e conseqüentemente ele passará a valorizar a sua cultura e preservá-la de uma forma agradável, harmonizando-se com GERDES (1991:b) citado por Devesse (2004, p. 8) que afirma, “os artesanais moçambicanos podem ser usados na sala de aulas, não só para melhorar o ensino e aprendizagem do conceito de matemática como também para trazer o revigorar a cultura e o pensamento matemático do povo moçambicano.”

Contudo, em todas as pesquisas feitas sobre Etnomatemática logo a priori leva a alguns questionamentos como por exemplo, se os indivíduos que fabricam os tais objetos mesmo frequentando a escola, sabe que conceitos ou conteúdo matemático estão sendo abordadas nos artesanatos? E eles dizem que não sabem nada ali sobre a matemática e que são apenas cestas ou simples objetos para usar nas actividades e/ou brincadeiras diárias e que eles aprenderam com seus amigos, pais e outras pessoas nas zonas onde vivem, ou seja, são aprendizados que são repassados de geração a geração em particular por meio da oralidade e observação participante, desde os seus antepassados. Isso vai se apoiar na abordagem de GERDES (1991, p. 22), ao afirmar: [...] *“quer ele/ela queira ou não. Inicialmente, ele não terá, talvez, consciência da ideia de simetria, mas em todo o caso o desenvolvimento do conceito de simetria já começou”*.

3.1.1 Artesanato e a valorização da cultura

O conceito da matemática aparece com o despertar do mundo, visto que ela surge naturalmente, isto é, sem esforço e nem por tentativa de especular as coisas da natureza, como é o caso do surgimento de números, do conceito de volume, da altura e de outros que fazem a Matemática.

É a partir desse despertar, que o homem com uma visão científica - Matemática, vai a busca de factos que as pessoas consideram como hábitos e costumes, ou seja, saberes de uma certa comunidade no seu meio cultural ou práticas do mundo no geral para ajudar no despertar da mente de que esses hábitos e costumes tem algo a ver com a Matemática, mas as pessoas

não tem em mente de que no processo da construção dos objetos que são parte de hábitos e costumes fazem a Matemática.

Numa perspectiva de dar espaço ao indivíduo que nasce, cresce ou também o que entra em contacto direto com a comunidade, para mostrar o conhecimento consigo trazido por meio de técnicas do aprendido através da oralidade e observação direta desde os seus antepassados e de valorizar a cultura de uma forma geral, dando mais ênfase na sua contribuição para o desenvolvimento da ciência e conseqüentemente do desenvolvimento do mundo em geral e em particular Moçambique, sente-se uma ampla resposta da busca de conhecimentos da Matemática oculta ou simplesmente conhecimentos Etnomatemática que surgem da interação do homem e o ambiente natural ou sociocultural, de acordo com GERDES (2002, p. 220), diz: *”Além da importância histórica, o prosseguimento do estudo pode ser útil também [por]: valorizar o passado e o presente das culturas dos povos indígenas incorporando elementos dos respectivos conhecimentos, inclusive matemáticos, no ensino.”*

Mas também incluindo essas práticas na educação matemática Ubiratan D ‘Ambrosio diz:” *O ensino de matemática não pode ser hermético nem elitista. Deve levar em consideração a realidade sócio cultural do aluno, o ambiente em que ele vive e o conhecimento que ele traz de casa.”*

Sustenta o Professor D’Ambrósio, que desde pequena a criança é condicionada a achar que a matemática é complicada. “Se ela tem em casa um irmão mais velho, já ouve que matemática é difícil. É um comportamento condicionado, ela entra na escola apavorada com a disciplina.” Ele diz acreditar que o natural seria a matemática ser tratada como um conhecimento presente em todas as coisas do quotidiano das pessoas. Por isso diz precisar de introduzir uma pedagogia na linha da Etnomatemática na educação matemática o professor Ubiratan diz ser imprescindível uma mudança de atitude do educador. Ele afirma que o professor que viu ser possível ensinar matemática considerando os conhecimentos trazidos pelo aluno, deve propagar essa ideia e passar suas experiências para outros colegas.

Pesquisas Etnomatemática em Moçambique e na província de Nampula

Em Moçambique desde os anos 80 após o surgimento da Etnomatemática, tem havido muitas pesquisas relacionadas com a área. Por exemplo, houveram pesquisadores que até nos anos de 1990 publicaram e continuam a publicar artigos e livros sobre pesquisas matemáticas relacionadas a culturas étnicas moçambicanas, tendo-se intensificado nos últimos anos com o aumento de universidades no país. Como prova disso são extensos trabalhos que se tem publicado nos trabalhos de culminação de cursos como nas teses, dissertações e monografias, v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

sem descartar artigos publicados nas revistas e na internet por vários outros pesquisadores da área. Este pensamento vai fundamentar-se com OSSOFO (2006:38) afirma que:

Muitos estudos feitos por alguns investigadores nas áreas de educação matemática revelam que o ensino baseado em atividades práticas e de exploração Etnomatemática revelam resultados satisfatórios. E ainda volta a afirmar que “A maioria dos trabalhos Etnomatemáticos de GERDES (1987, 1991, 1992 e 1995), procuram exemplificar as diversas manifestações Etnomatemáticas e encontram as suas acomodações na cultura entre o povo que sente as razões e necessidade das suas utilizações para a sua realização cultural, económica e social.

Tendo como base nas ideias acima supracitadas poder-se-á afirmar que OSSOFO (2006) apresenta também um trabalho sobre Etnomatemática. No seu trabalho faz uma abordagem suscitada da geometria e as práticas do povo emákhwa da província de Nampula, fazendo uma explicação directa sobre as configurações geometrias deste povo e a sua relação com as didácticas matemáticas, de onde esta busca a sua possível aplicabilidade para ensino da matemática em particular a geometria plana e do espaço. OSSOFO concentra-se mais no seu trabalho, com o matéria local feita com base na madeira, pequenos estilhaços de árvores de pequeno porte, bambus, terra argilosa ou barro, sisal ou cordas de embondeiro e lata apesar de ter apontado especialmente a geometria e o seu contributo na educação matemática, que é objecto de estudo desta pesquisa existindo assim uma relação nos seus resultados com os esperados neste trabalho, quando afirma na sua conclusão que:

1. *“Alguns artefactos do povo emákhwa concordam com as formas geométricas tratadas na sala de aulas e que apresentam potencialidades no ensino da geometria”*

2. *“A natureza dos artefactos culturais mostram as configurações geometrias que podem ser explorados didaticamente para leccionar conteúdos escolares assim como para leccionar conteúdo da geometria universitária, sobretudo no tratamento da geometria analítica e do espaço no capítulo de estudo de sólidos de revolução”* (OSSOFO, 2008:120)

Por outro lado, GERDES nas suas obras fundamenta, mas sobre as práticas Etnomatemáticas em Moçambique, onde a investigação Etnomatemática começou nos finais dos anos 70. Como a maioria das tradições matemáticas que sobreviveram à colonização e a maioria das atividades matemáticas explicitamente matemáticas, ou seja, a matemática está parcialmente escondida, o primeiro objetivo desta investigação foi destacar a matemática escondida. Os primeiros resultados deste descobrimento estão incluídos no livro Sobre o despertar do Pensamento Geométrico (GERDES, 1985 b, c) e ligeiramente aprofundados em Ethnogeometry: cultural-anthropological contributions to the genesis and didactics of geometry (1991 a). No livro Pitágoras Africano. Um Estudo em Cultura e Educação Matemática (GERDES, 1992 a; 1994 b; cf. 1988 b) é exemplificado como diversos ornamentos e artefactos

africanos podem ser usados para criar um contexto rico para a descoberta e demonstração do Teorema de Pitágoras e das ideias e proposições que com ele se relacionam. Uns conjuntos de artigos anteriores (por exemplo, GERDES, 1988 a) estão incluídos nos livros *Etnomatemática: Cultura, Matemática, Educação* (1991 b) e *Etnomatemática e Educação em África* (1995 a). Em *Geometria Sona* (1993-4, 1994 c, 1995 c, 1996 b) GERDES reconstitui os componentes matemáticos dos desenhos tradicionais dos Cokwe (Angola) 17 e explora os seus potenciais educacionais, artísticos e científicos (cf. 1988 c). No livro *Lusona: geometrical recreations of Africa* (1991 c) são apresentados divertimentos matemáticos que se inspiram na tradição da geometria dos desenhos na areia. Para crianças dos 10 aos 15 anos foi elaborado o livro “*Vivendo a Matemática: desenhos da África*” (1990). CHERINZA e BANZE (2010: 9-22), fazem uma radiografia sobre a iniciação de uma pesquisa matemática num contexto cultural moçambicano usando a peneira. No seu livro *Criando o cientista moçambicano do amanhã*, abordam sobre de algumas técnicas de entrelaçamento de tiras que originam o estudo de sucessões numéricas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo descreve uma abordagem mediante a reflexão matemática dos artefactos que foram colhidos durante o processo de investigação. Foram vários os artefactos, mas, nem todos merecem o privilégio de serem estudados por isso, os que não forem estudados neste capítulo poderão ser vistos sob a forma de anexos.

No processo de recolha de dados, o autor teve a oportunidade de deparar-se com vários tipos de objetos que pareciam não ser possível de serem construídos usando palha de coqueiro, mais como o homem está num processo de desenvolvimento mútuo surgem os diversos objectos, com diferentes formas geométricas, que alguns deles não tem um nome que as identifica como se pode verificar até no fim desta pesquisa.

4.1. CONFIGURAÇÕES GEOMÉTRICAS DOS ARTESANATOS NO PLANO

Nivikelo (Leque)

O nivikelo é um objecto que o povo Emákhwa daquela região acredita ter uma origem nas ilhas de Yaruba por volta dos anos 750, num dos régulos da ilha encontrarem um meio mais viável que ajudasse a acender o fogo no tempo do frio. É um objeto até hoje usado para soprar o fogo. (Fonte oral). A sua configuração geométrica, como se pode observar, pode ser um

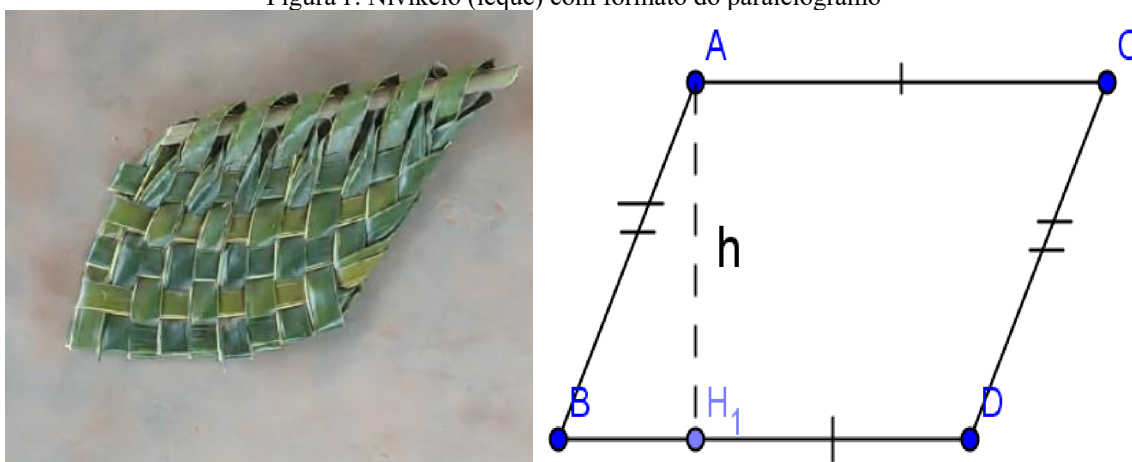
paralelogramo, um triângulo como também um trapézio como mostram nas figuras abaixo respectivamente.

a) Paralelogramo

Paralelogramos são figuras geométricas que têm os pares dos lados opostos paralelos.
(NETO, MENDONÇA e SMITHP: 1991. Pp, 201)

Na figura abaixo pode-se verificar que é um quadrilátero cujos lados opostos são paralelos e os ângulos e lados opostos são congruentes, conseqüentemente esta figura representa um paralelogramo oblíquo.

Figura 1: Nivikelo (leque) com formato do paralelogramo



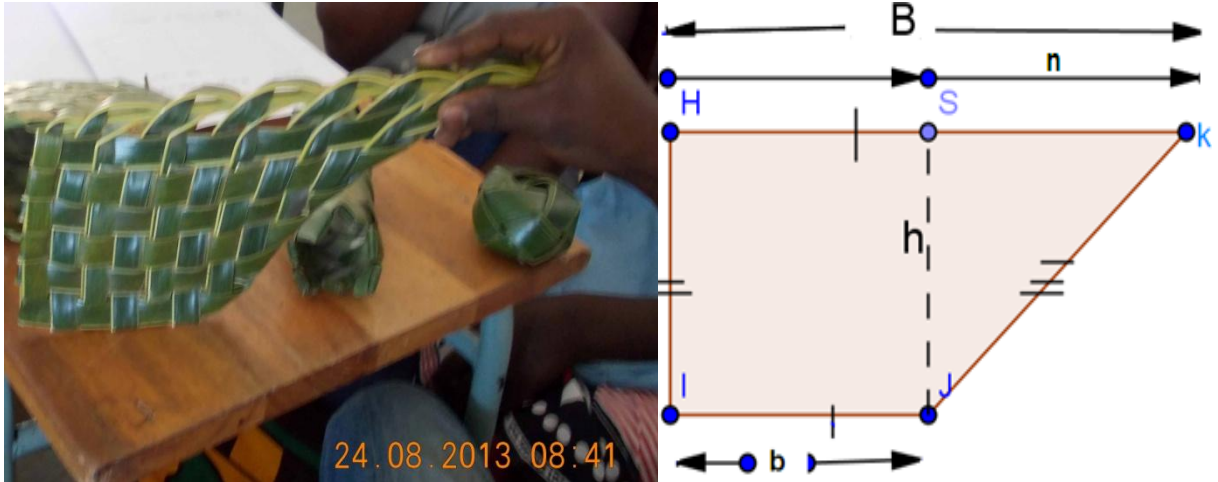
Fonte: Foto tirada pelo autor no distrito de Angoche
Fonte: Desenho do autor

Para calcular a área do paralelogramo deverá achar a superfície que forma a figura, podendo assim dizer a partir do desenho do autor que $A_{\text{paralelogramo}} = \underline{BD} \times \underline{H_1A} = c \times h$

b) Trapézio rectângulo

Nesta figura verifica-se a existência de uma figura geométrica com formato de um trapézio como se pode verificar na imagem abaixo tem dois lados paralelos onde um lado é a base maior e o outro é a base menor, sendo que nesta composição pode ser extraída a sua altura.

Figura 2: Nivikelo (leque) em formato de trapézio



Fonte: Foto tirada pelo autor no distrito de Angoche

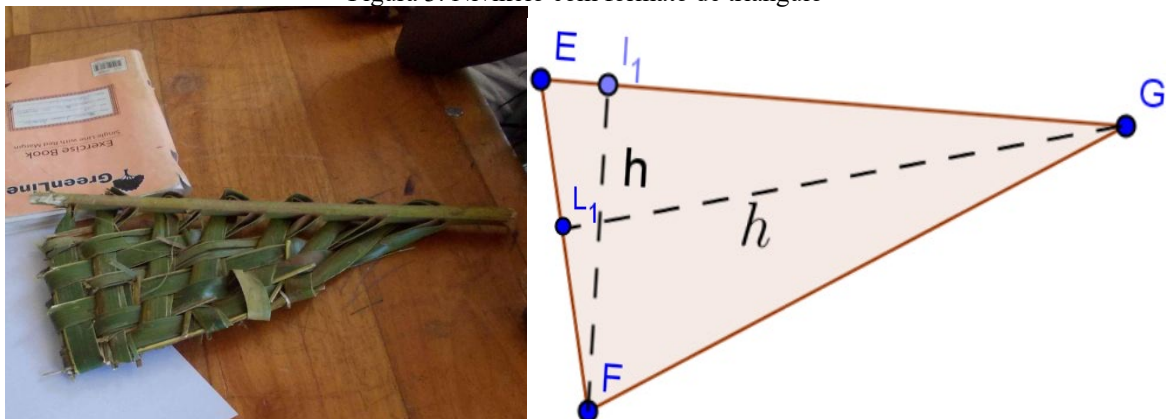
Fonte: Desenho do autor

Num trapézio retângulo com dois ângulos rectos representado na figura 2, pode ser facilmente decomposto num rectângulo de dimensões b base menor e h altura e um triângulo retângulo de dimensões n e h . a base maior do trapézio é $B = n + b$, isto facilita a percepção melhor de que a área do trapézio deduz-se em $A_{Tp} = \frac{h(b+b+n)}{2} \Leftrightarrow A_{Tp} = \frac{(B+b) \times h}{2}$

c) Triângulos

Os triângulos são verificados nestes objectos sem olhar para o tipo de triângulo na ordem classificatória, isto é, não se tem em conta se o que se pretende fazer é um objecto com um formato triangular escaleno, isósceles ou triangular equilátero. Na configuração desta figura o autor tomou uma nota muito importante sobre o que é o lado designado base de um triângulo. Podem se traçar três alturas num mesmo triângulo, como forma de fazer perceber que a base de um triângulo pode ser qualquer lado desde que este, por sua vez, seja perpendicular à recta que parte do ponto oposto a esta mesma base.

Figura 3: Nivikelo com formato de triângulo



Fonte: Foto tirada pelo autor no distrito de Angoche

Fonte: Desenho do autor

Nesta figura quando se pretende achar a área do triângulo podem ser usadas diferentes bases, tendo em conta a sua altura que seja perpendicular a essa base.

Exemplo neste caso, se pretendemos usar o lado \underline{EG} como base, temos que ter em conta que a sua altura poderá ser $\underline{L_1F} = h$, e se a nossa base for \underline{EF} , então pode-se usar como altura $\underline{L_1G}$.

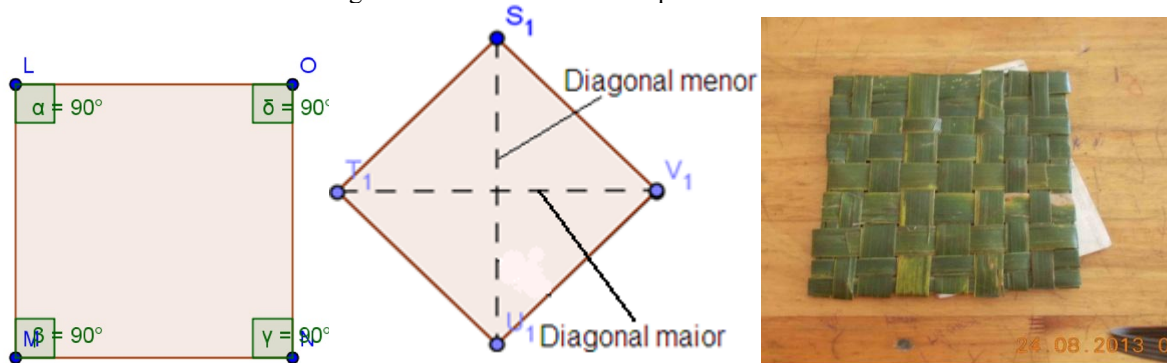
$$A_{\text{triangulo}} = \frac{\underline{EG} \times \underline{L_1F}}{2} = \frac{\underline{EF} \times \underline{L_1G}}{2} = \frac{b \times h}{2}$$

Livunbo e estudo do Quadrado

O livunbo é um artefacto cultural que antigamente era usado para pôr e tapar alguns alimentos. Atualmente usa-se para certas brincadeiras, mas em algumas ocasiões não deixar de desempenhar a sua antiga função. A sua configuração geométrica origina um quadrado. Mas pela forma como o povo posiciona este objeto resulta no nome que lhe foi atribuído “O Livunbo”, que teoricamente tem um formato de losango. Esta figura é formada por quatro lados iguais, quatro ângulos iguais de 90 graus e por conseguinte os lados são paralelos dois a dois.

Colocada esta figura com um dos vértices no topo verifica-se que se forma uma figura geométrica com dois diâmetros iguais, sendo que pela forma como está se apresenta pode ser um losango com a base maior e menor.

Figura 4: Livunbo formato de quadrado e rombo



Fonte: Desenhos do autor

Fonte: Foto tirada pelo autor (Angoche)

Namakokhoro e o estudo de circunferência

O Namakokhoro é um objecto que é usado no lúdico de crianças daquela região e como também noutras regiões costeiras da província de Nampula. Este artefacto na sua configuração assemelha-se a uma circunferência com um determinado centro, diâmetro e raio. Lateralmente pode levar uma moldura com tranças que se assemelham a uma função trigonométrica dos senos

ou cossenos. Este objecto pode ajudar o aluno a achar a área ocupada pela circunferência e por sinal também o seu perímetro.

Figura 5: Namakokhoro na formação de circunferências



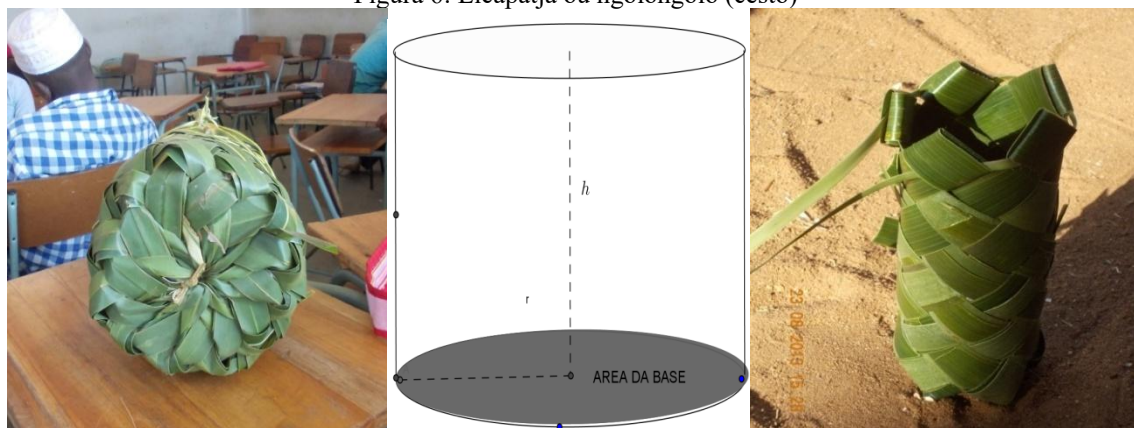
Fonte: Desenhos do autor

Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

4.2. Configuração Geométrica Dos Artefactos Culturais Em Sólidos Geométricos

O licapatja é um cesto que é usado para pôr produtos alimentares em quantidades elevadas, que por outro lado pode ser chamado de ngolongolo desde que seja de tamanho menor e ser usado principalmente para transportar mariscos em pequenas quantidades para por exemplo o consumo familiar. Estes objectos tem um formato cilíndrico que como tal, poderão ser usados nas áreas de geometria para o cálculo de volumes de sólidos com bases circulares, podendo-se observar na configuração da figura abaixo, a presença de uma base circular um raio e a sua respectiva altura que permitirá formular o seu volume.

Figura 6: Licapatja ou ngolongolo (cesto)



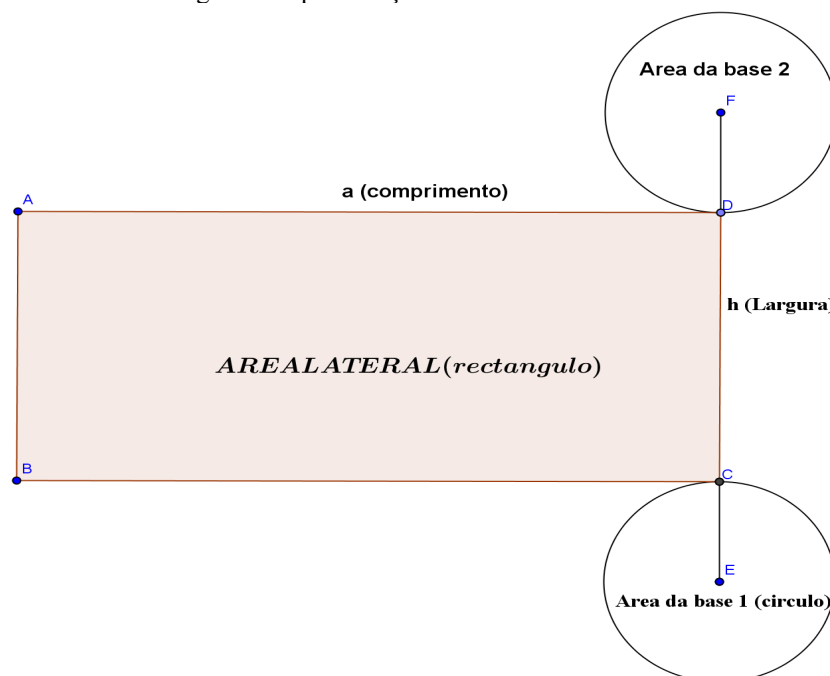
Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche e desenho do autor

O volume do cilindro pode-se apresentar a partir da figura 6, podendo se representar:
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

$$V_{cilindro} = A_b \times h = \pi \times r^2 \times h$$

Sabendo-se que a área da base (A_b) dum sólido é a área do polígono que se tomou para base nesse sólido. Portanto, poder-se-á fazer o estudo dos sólidos geométricos a seguir. Esta figura permite ensinar ao aluno como aceder a área total de uma figura geométrica que possui volume, dado que, na sua construção passa de uma figura geométrica no plano e em seguida faz-se a união dos lados da figura, surgindo assim um cilindro. Neste caso o aluno pode perceber de forma fácil que um cilindro tem duas bases iguais e a área lateral que a delimita um paralelogramo e a que delimita nas bases são círculos e assim a área total do cilindro pode ser a soma das áreas de figuras que delimitam o cilindro, conforme na figura 7.

Figura7: Representação a área total do cilindro



Fonte: Desenho do autor

$$A_{total\ do\ cilindro} = A_{Rectangulo} + 2A_{Circulo} = c \times h + 2\pi \times r^2$$

Já que o perímetro do círculo é $2\pi r$ e é igual ao comprimento do retângulo nesse caso a base então também pode-se afirmar que

$$A_{total\ do\ cilindro} = A_{Rectangulo} + 2A_{Circulo} = 2\pi r \times h + 2\pi \times r^2 = 2\pi r(r + h)$$

4.3.1. Cofia (Chapéu)

Por outro lado, também pode se verificar a existência de várias diversidades de objetos, como se pode ver na figura 8, é uma figura que apresenta uma composição por um cone sobre

um cilindro. O aluno, com esta figura, pode perceber de forma fácil como se calcula por exemplo o volume de uma figura sobre a outra, principalmente facilita o conhecimento da relação existente entre um cilindro e um cone, como se pode ver na figura, de onde se pode considerar o cone com a mesma altura e mesma base do cilindro.

Figura 8: Cofia (Chapéu)



Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

Fonte: Desenho do autor

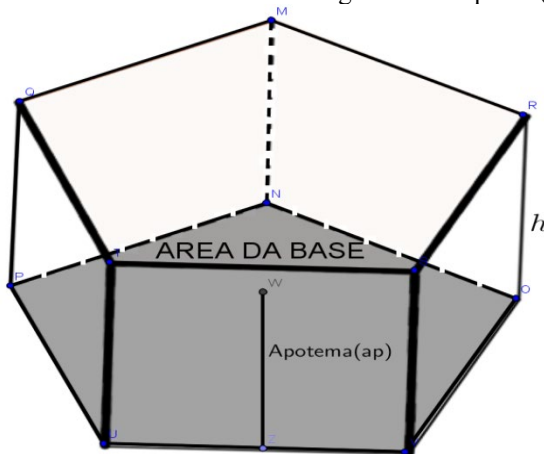
O volume total da figura acima é igual à soma dos volumes do cilindro e do cone, ou seja, como é conhecida a relação entre os volumes de cilindro e o cone então:

$$V_{total\ da\ figura} = A_b \times h + \frac{1}{3} A_b \times h = \frac{4}{3} A_b \times h = \frac{4}{3} \pi \times r^2 \times h\ ou\ \frac{8}{3} \pi r \times h^2$$

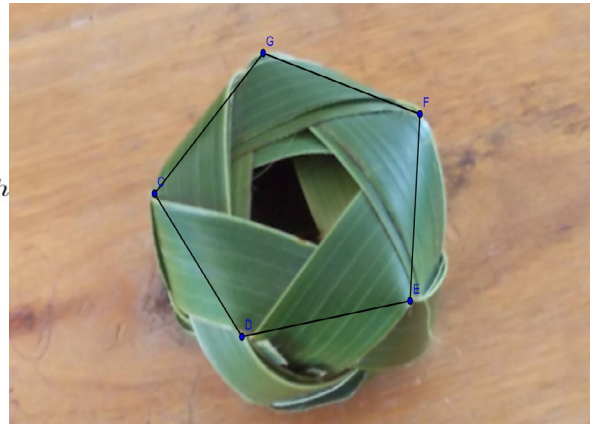
Prisma pentagonal recto

O prisma pentagonal recto como se pode verificar na figura 9, tem uma base que é um pentágono de onde é indicada a seu respectivo apótema que é o segmento da recta que une o centro do polígono ao ponto médio de qualquer um dos lados.

Figura 9: Brinquedo (prisma pentagonal recto)



Fonte: Desenho do autor



Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

Tendo que a altura de cada triângulo na base é igual a apótema, isto é, $h = ap$, e como o polígono é composto por triângulos iguais, poder-se-á dizer que $A_{base} = 5 \times A_{triangulo}$.

Nessa ordem de ideia o aluno pode perceber de forma fácil que:

$$A_{base\ do\ prisma} = 5 \times \frac{l \times ap}{2} = \frac{(5 \times l) \times ap}{2} = \frac{P \times ap}{2}$$

Onde: P – Perímetro do pentágono, $P = 5 \times l$ e $ap = h$ – apótema

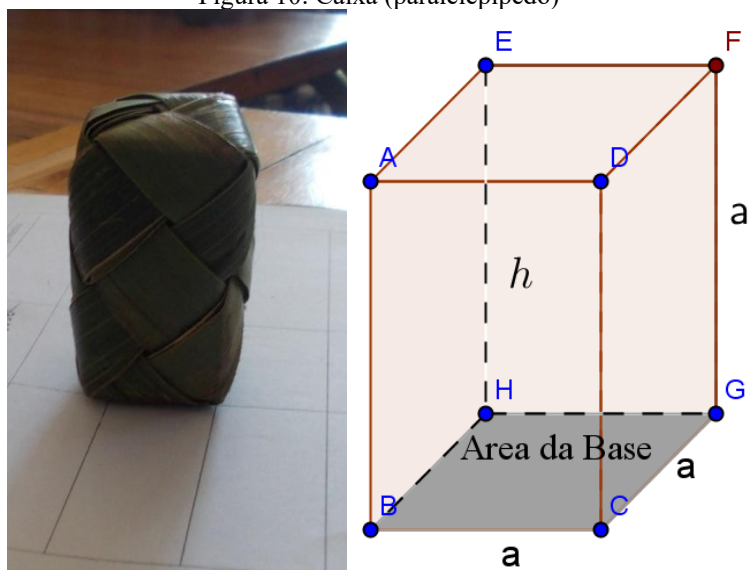
Desta forma como, qualquer sólido geométrico, o seu volume é resultado da multiplicação da área da sua base e a sua altura, então:

$$V_{prisma\ regular} = A_b \times h = \frac{P \times ap}{2} \times h$$

4.3.2. Paralelepípedos

Paralelepípedo é um prisma que possui em suas bases um paralelogramo. Sendo que o paralelepípedo é configurado pela reunião dos seis paralelogramos que o constituem, então nesta etapa, apresentam-se um estudo dos paralelepípedos que são Prismas cujas bases são paralelogramos podendo se classificar em rectângulos cujas bases são retângulos e paralelepípedo recto os que tem as arestas laterais perpendiculares à base. Neste paralelepípedo todas as arestas são perpendiculares entre si, tem bases quadradas e as faces são rectangulares.

Figura 10: Caixa (paralelepípedo)

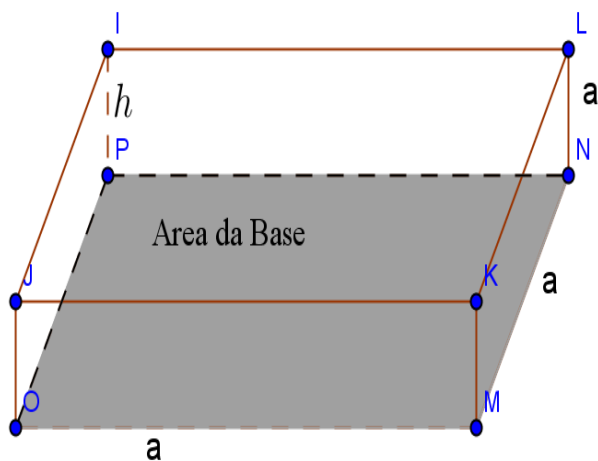


Fonte: foto tirada pelo autor, Angoche

Fonte: Desenho do autor

Na figura 11, as arestas perpendiculares a base é de menor dimensão em relação aos lados que fazem a base, mas em todos os casos, isto é, na figura 10 e 11, o critério de cálculo das áreas totais do primas não se deferem visto que, as bases são retângulos.

Figura 11: Caixa (paralelepípedo)



Fonte: desenho do autor



Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

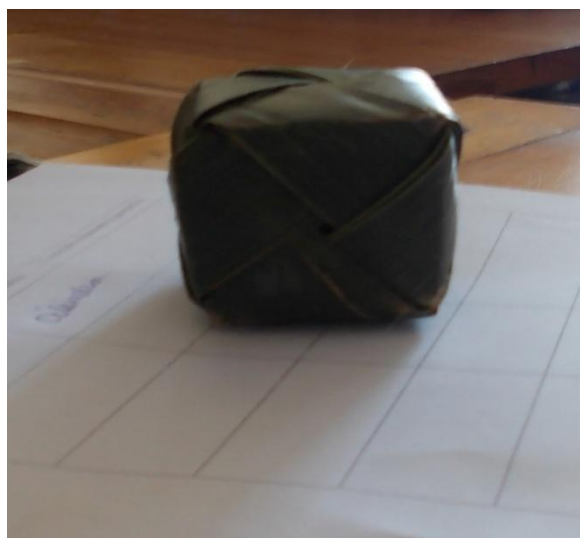
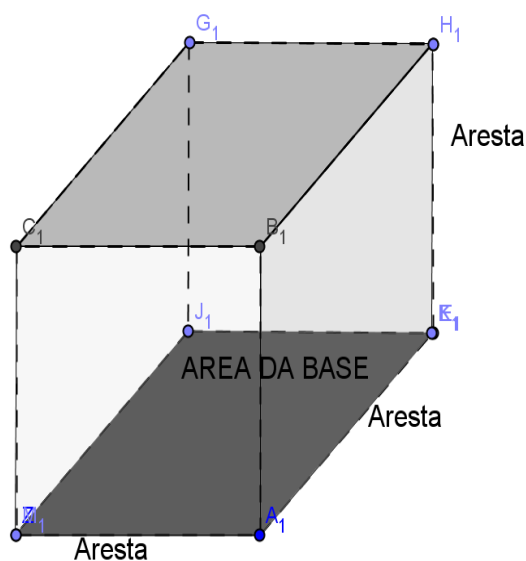
Neste sentido pode-se apresentar a fórmula a seguir, para as duas figuras 9 e 10:

$$V_{\text{paralelepipedo}} = A_b \times h = (a \times a) \times h = a^2 \times h$$

4.3.3. Cubo (hexaedro regular)

O volume do cubo é dado pela multiplicação da área da base pela altura. Como em um cubo estas dimensões são iguais, pois é um paralelepípedo reto que tem todas as arestas congruentes pode-se afirmar que o volume do cubo é igual à medida do lado elevado ao cubo.

Figura 12: Caixa (Cubo)



Fonte: Desenho do autor

Fonte: Foto tirada pelo autor em Angoche

Da figura 12, como as arestas são os lados de cada quadrado que delimitam o cubo então:

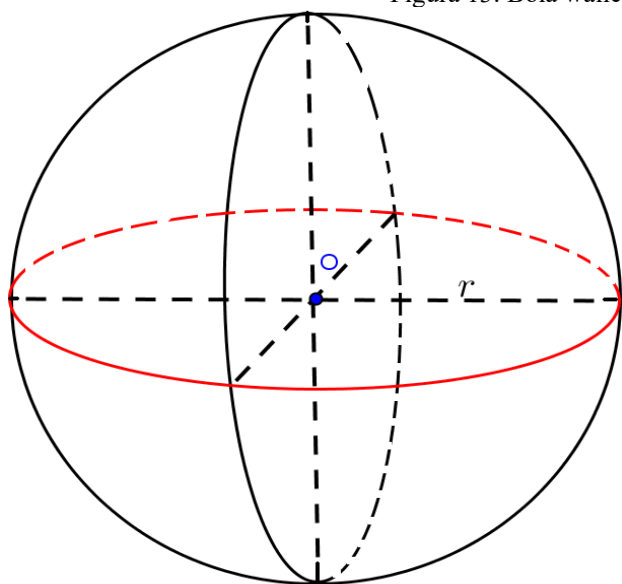
$$V_{Cubo} = A_b \times h = (a \times a) \times a = a^3$$

(Bola wa licothi) Superfície esférica

Segundo RODRIGUES, SANTOS E LEITÃO (2000, p. 30) “A superfície esférica não tem uma expressão facilmente dedutível a partir de outras.” Ainda afirmam “Foi mais uma vez Arquimedes que descobriu que esta área é igual a superfície lateral do cilindro que circunscreve no cilindro.”

Desta forma na imagem, todos os pontos da superfície esférica estão a uma mesma distância r do centro O . Então, A área vale quatro vezes o valor de π multiplicado pelo raio ao quadrado.

Figura 13: Bola walicuthi (esfera)



Fonte: Desenho do autor



Fonte: Foto tirada pelo autor em Angoche

Na vertente de Arquimedes depois de várias pesquisas chegou a conclusão a baixo.

$$A_{Superfície\ esferica} = 4\pi r^2$$

4.3. OUTROS RESULTADOS ALCANÇADOS POR MEIO DE ENTREVISTAS

Origem dos artefactos culturais

Os artefactos culturais no distrito de Angoche de uma forma geral surgiram a centenas de anos atrás na Ilha de Khoti e Yaruba, algumas fontes asseguram que com as fontes dos seus antepassados poderão contabilizar por volta de 700 anos atrás surgiram os artefatos culturais. Como é conhecida na história da África que, a situação económica e industrial do mundo não permitia usar utensílios industrializados a qualquer um sujeito principalmente que vivesse na África, ou mesmo, dos povos moçambicanos em particular no distrito de Angoche. Os povos naquela altura, não possuíam condições económicas para obter o pouco material industrializado vindo de outros cantos do mundo durante um longo período. E com grande sacrifício eles tinham que inventar alguns objectos que lhes permitisse fazer alguns trabalhos domésticos como também para fins desportivos. Ao longo do tempo eles inventaram alguns dos objectos com maior enfoque o livikelo, que ajudava a soprar o fogo na fogueira e com o andar do tempo surgiu o licapatja para servir na machamba como cesto para carregar alimentos, e outros como o lifrukho, para servir na pesca como pasta para pôr as iscas. Fonte oral (individualidades do bairro de Inguri, distrito de Angoche)

4.4.1. Processo de construção dos objetos culturais

A construção dos artefatos culturais apresentados e estudados nas figuras anteriores e os que estão apresentados nos anexos tem como matéria-prima a palha de coqueiro, (licothi). A partir das palhas de coqueiros constrói-se o objecto extraíndo algumas tiras de palha que servem para a formação da base, usando uma técnica em que uma tira passa por baixo ou por cima de uma ou duas outras.

A técnica de construção destes artefactos segue um percurso descrito por CHERINDA e BANZE (2010:9) na sua técnica de entrelaçamento na peneira de palha. Nessa técnica verifica-se que se segue um percurso de uma certa tira que vai por cima e por baixo de duas tiras seguidamente em uma direcção perpendicular. A técnica do entrelaçamento de uma tira nos artefactos feitos no distrito de Angoche, atualmente os artesãos consideram não ser confortável para a durabilidade dos objetos, mas também, esse fator condiciona não só na durabilidade, mas também no tamanho do próprio objeto, como se pode ver nas figuras 14 e 15.

Figura 14, 15: Técnica do entrelaçamento



Fonte: Foto tirada pelo autor

Neste processo, os objetos são construídos tomando como base formas de figuras planas e quando se pretende construir objetos do espaço usam-se outras técnicas a partir do plano. Na construção de objetos como é o caso de sólidos geométricos há um aspecto muito curioso, “a origem dos ângulos de 90 graus” através das faces perpendiculares as bases. Este caso é resultado da inclinação das tiras em duas direcções, contrárias, isto é, umas para baixo ou para cima e outras vêm entrelaçá-las, que neste processo surgem os ângulos referido anteriormente.

Figuras16: Formação de ângulos



Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

Depois da formação dos ângulos, pode-se ver o surgimento de faces que com o entrelaçamento, o artilheiro vai calcular a altura precisada para o objecto. Após atingir a altura destinada, com as tiras prolongadas faz-se a curvatura sobre as outras fazendo uma segunda via um novo entrelaçamento para permitir a durabilidade, formando assim figuras consistentes figura 17.

Figura 17: Formação do paralelepípedo através da técnica de entrelaçamento



Fonte: Foto tirada pelo autor, Angoche

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em Moçambique, em particular a província de Nampula, o ensino de geometria plana e do espaço centra-se principalmente em construção de figuras geométricas no quadro-preto durante as aulas. Reconhecendo que a visualização no quadro preto ajuda ao aluno a perceber a matéria, não elimina a possibilidade de o mesmo não perceber a relação da matéria estudada com o mundo real que ele vive. E como consequência disso, passa a estudar a geometria para a ganhar a nota nas avaliações, para permitir o seu melhor aproveitamento pedagógico (notas).

Esta situação vai obrigar este aluno, a não ver o valor real da matemática no meu social, a esquecer aos poucos o valor da sua cultura para o mundo e a esquecer de forma fácil tudo que aprendeu durante as aulas.

Como os artefatos tratados neste trabalho são os próprios alunos que constroem, então, há possibilidades maiores do seu fácil acesso e manuseamento visto que o material usado não dá desvantagens económicas para o aluno, nem para os seus encarregados principalmente para o professor que é o monitor na sala de aulas. Neste sentido, o estudo destes artefatos faz chegar a seguintes conclusões:

1. O processo de construção de artefatos culturais feitos de palha no distrito de Angoche permitem fazer um estudo amplo e oferece desenvolvimento largo para a matemática;

2. Os artefatos culturais feitos de palha de coqueiro no distrito de Angoche permitem fazer uma interpretação profunda de figuras geométricas no plano e no espaço e possui uma potencialidade didáctica enorme para o ensino da geometria nas escolas da província de Nampula e no país em geral;

3. Usando o material local feitos de palha de coqueiro, os praticantes da matemática passarão a perceber facilmente os conteúdos e praticar a Matemática de forma natural no distrito de Angoche.

4. Os artilheiros destes artefactos têm a noção de figuras e sólidos geométricos incorporando seus elementos ângulo, de volume e tamanho apesar de estarem a utilizar estes conhecimentos de uma forma empírica.

Como é sabido para que haja a obtenção de bons resultados é necessário que existam condições necessárias e suficientes como é o caso de condições geográficas, económicas e sociais. Neste trabalho descrevem-se com limitações as seguintes situações:

1. Falta de condições financeiras para se fazer um estudo abrangendo em todo os bairros e localidades do distrito de Angoche;

2. A escassez de bibliografias relacionadas a área também influenciou na interpretação dos resultados da pesquisa.

3. Falta de um software específico para a construção de figuras geometrias no espaço condicionou taxativamente na análise e interpretação dos artefactos gerando um grande desconforto por parte do pesquisador.

Na óptica de pesquisador e autor deste trabalho propõe-se as seguintes recomendações:

1. Os actores da educação façam a reformulação dos planos de ensino de tal modo a enquadrar os artefactos culturais do povo Emákhwa do distrito de Angoche no ensino da geometria na disciplina de Matemática;

2. Os atores nas salas de aulas (professores), usem o material local para melhorar a qualidade e aproveitamento do ensino da matemática em particular a geometria;

3. Como a pesquisa não se pode considerar acabada, recomenda-se que se levem a cabo outros estudos no local ou em outras regiões do país para permitir a maior veracidade das conclusões deste trabalho como também para a busca de novos conhecimentos que não foram focalizados nos artefatos.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da prática pedagógica**. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem. Coimbra: Livraria Almedina, 1987

BELLO, J., **Metodologia Científica**. Gradiva Editora. Lisboa, 2000. Pp-247

CAPELLOTTO, H. Ana Maria. **História de Educação** (estudo orientado, Universidade Católica de Moçambique).

CHERINDA, Marcos. BANZE, Leonardo. **Criando o Cientista Moçambicano do Amanhã**. *Manual de Matemática*, 1ª edição, editora MTC, Maputo. 2010

D'AMBRÓSIO. Ulbarataim. **Etnomatemática, arte ou técnica de explicar e conhecer**. Edição de arte, São Paulo, 1990

DEVESSE, T. G. **exploração das potencialidades do uso de artigos artesanais tradicionais em moçambicanos na educação matemática** (Dissertação do mestrado), Faculdade de educação, Universidade Eduardo Mondlane, 2004.

DIÁRIO DO GRANDE ABC **Etnomatemática** publicado dia 31 out. 2003, Sexta-feira, acessado dia 9 ago.2013 20:00h

ESQUINCALHA. Agnaldo da Conceição, *ETNOMATEMÁTICA: UM ESTUDO DA EVOLUÇÃO DAS IDÉIAS*, (p,5) acessado em <http://phoenix.sce.fct.unl.pt/GEPEM/>. 20/07/2013

GERDES, Paulus. **Cultura e o despertar do pensamento geométrico**. Moçambique: Instituto Superior Pedagógico. 1991

GERDES, Paulus. Sobre a produção de conhecimentos matemáticos em países da África central e austral. *In: M.K. Leal Ferreira, (Org.). Idéias matemáticas de povos culturalmente distintos*. São Paulo: Global, (Série antropologia e educação). 2002

GERDES. Paulus, *Etnomatemática, Cultura, Matemática e educação*, 1ª edição, Maputo, 1991

GIL, António Carlos, **Como Elaborar um Projecto de Pesquisa**, ed. Atlas, S. Paulo, 1991.

GIL, António Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. Editora Atlas. São Paulo. 1999.

GIL, António Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5ª Edição. Editora Atlas. Reimpressão. São Paulo. 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologias científicas**. 6. ed. Editora Atlas. São Paulo. 2005

MATOS. João Filipe, Etnomatemática e educação matemática: uma panorâmica geral Editorial do número especial da Revista Quadrante (Lisboa, Vol. 5, No. 2, 1996) sobre Aspectos sociais e culturais da aula de Matemática, p. 5, 6

Ministério de Administração Estatal, *Perfil do Distrito de Angoche Província de Nampula* edição 2005, p.2.

OSSOFO, Abudo Atumane. *AS CONFIGURAÇÕES GEOMÉTRICAS DOS ARTEFACTOS CULTURAIS EMÁKHUWA*: um estudo sobre as possibilidades do seu uso nas aulas de matemática – caso do 1º ciclo do ensino secundário geral (Dissertação do mestrado), Pontifícia universidade católica de São Paulo em convénio com a universidade pedagógica, 2006.

RODRIGUES. Conceição, SANTOS. Fátima; Leitão. Teresa, **Matemática 9**, volume II, 1ª edição, Plátano editora, Lisboa, 2000.

SIENA, Omar. *METODOLOGIA DE PESQUISA CIENTÍFICA, Elementos Para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Académicos*, 1ª edição, Porto Velho, 2007.

SILVA, E. L. da. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, 3. ed. rev. atu., Florianópolis, 2001.

VIEIRA, S. **Introdução à Bio Estatística**, 3. ed. editora Campus Ltda, Rio de Janeiro, 1980

CONECTANDO COM O SUCESSO: ESTUDO DE CASO EMPRESA AMAZON.COM

George Hudson Machado Araújo³²

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Navegar e conhecer uma das grandes histórias de protagonismo do e-commerce mundial, uma empresa que surgiu em uma garagem com o intuito de vender livros, vislumbrou ainda em 1998 uma ferramenta nova e pouco explorada, mas com um potencial tremendo de oportunidade para o futuro, a venda on-line. A maestria com que o seu fundador geriu e acreditou fielmente, fez com o sonho daquele projeto meio obscuro tornar-se realidade, o avanço da tecnologia e da gestão dos dados e das informações possibilitou passos mais largos rumo ao sucesso. Sendo então necessário investir em novas tecnologias, e depois de colocar em prática o conceito de marketplace e popularizar a utilização de cloud computing, o próximo passo parece ser a fusão definitiva entre varejo e serviços bancários. O Big data é uma ferramenta capaz de gerir uma as diversos dados e informações gerados todos os dias dos diversos dispositivos eletrônicos, analisar o processamento dessas informações de várias maneiras e técnicas para auxiliar na tomada de decisões nas mais diversas áreas. Com o crescimento da Amazon exponencial faz-se necessário o uso de tecnologias para melhor atender o processo organizacional da multinacional, melhorando os processos e a gestão daquela que é considerada a maior loja e-commerce do mundo.

Palavras-chave: Big data, Tecnologia, Processo, Gestão, E-commerce.

ABSTRACT

Navigating and discovering one of the great success stories of global e-commerce, a company that emerged in a garage with the aim of selling books, also saw in 1998 a new and little explored tool, but with tremendous potential for the future, selling online. The mastery with which its founder managed and believed faithfully, made that dream of that somewhat obscure project become a reality, the advancement of technology and the management of data and information enabled greater steps towards success. It being then necessary to invest in new technologies, and after putting the concept of marketplace into practice and popularizing the use of cloud computing, the next step seems to be the definitive merger between retail and banking services. Big data is a tool capable of managing a variety of data and information generated every day from different electronic devices, analyzing the processing of this information in various ways and techniques to assist in making decisions in the most diverse areas. With the exponential growth of Amazon, it is necessary to use technologies to better serve the multinational's organizational process, improving the processes and management of what is considered the largest e-commerce store in the world.

Keywords: Big data, Technology, Process, Management, E-commerce.

³² Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estácio de Sá – UNESA. MBA em Docência para o Ensino Superior – Faculdade SEAMA e Mestrando em Administração pela Must University. E-mail hudsonoar@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O presente paper elencará os conceitos estudados na disciplina Technology management in the global economy, apresentando o estudo de caso da empresa Amazon, com sua história de sucesso, os desafios e as vantagens competitivas no mercado, enxergado por seu CEO, as oportunidades de comércio online, ainda em meados de 1998 como as estratégias de marketing, usadas para aumentar a visibilidade dos negócios na Internet, A aplicabilidade do Big Data está no tratamento desse volume de dados, que vem de variadas fontes e que demandam alta velocidade de processamento, na busca por um valor (Taurion, 2013). O Big Data (BD) foram usados para descrever grandes quantidades de dados, que também são caracterizados por um fluxo não estruturado que não pode ser tratado pela infraestrutura existente na organização e tem as principais características o grande tamanho, alta velocidade e grande variedade.

Os cinco VS, Volume (quantidade de dados acumulados), Variedade (meios de propagação e tipos de dados), Velocidade (taxa de transmissão de dos dados), Veracidade (se os dados são confiáveis) e Valor (resultado obtido no uso das ferramentas de Big Data) denotam o objetivo de manter as plataformas e sistemas em harmonia de tal forma que gerem o resultado esperado. (VEJA, 2013).

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos dados e informações coletados nos sites, artigos e livros de acordo com a temática proposta, e todos os estudos consideraram conceitos relacionados à prática administrativa. Utilizando métodos qualitativos, o objetivo é descrever o estudo de caso seu processo gerenciais recomendações sobre vantagens competitivas e processamento de dados. Analisar as estratégias adotadas pelas empresas de e-commerce, mais especificamente o caso da empresa Amazon.

2 UMA HISTÓRIA DE SUCESSO

A empresa Amazon foi criada por Jeffrey Preston Bezos em 1994, sua operação iniciou na garagem de sua casa em Washington, EUA. O seu investimento inicial foi de \$ 40.000, feito por Nick Hanauer por meio de financiamento e em seguida um investimento feito por Tom Alburg de \$ 100.000, os únicos produtos disponíveis para venda na empresa eram livros. A princípio o nome da empresa seria "Cadabra" dando alusão a algo mágico. O advogado Todd Tarbert, foi quem convenceu a troca do nome pois poderia dá a entender como "cadáver", especialmente ao falar ao telefone. Jeffrey também concordava com o nome "Incansável", no entanto, também não foi o que agradou, diante de tantas opções o escolhido foi "Amazon",

mesmo nome do maior afluente de água doce do planeta (localizado no Brasil). No mês de lançamento, a Amazon vendeu livros para pessoas em todos estados do seu país e ainda em 48 outros países. Uma data importante foi 15 de maio de 1997 onde a empresa tornou-se listada, ao preço inicial das ações era de US \$ 18, no entanto, ao final do dia a demanda fez com que as ações ascendessem para mais de US \$ 24. Assim possibilitou empresa arrecada cerca de US \$ 54 milhões. A Amazon está listada na NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) com o código de ações AMZN. Nesta data, a cotação é de US \$ 3.107,17 (fechamento em 12 de novembro de 2020).

No início de 1998, a Amazon criou seus primeiros sites internacionais na Alemanha e nos países do Reino Unido, o sucesso foi instantâneo na Europa. Já em meados de 1999, a empresa inaugurou centros para atender os pedidos nas cidades de Fernley, Nevada; Coffeyville, Kansas; e Campbellsville e Lexington, Kentucky, para lidar com grandes pedidos. O criador e presidente da empresa foi indicado a Personalidade daquele ano pela revista "Time" e foi nomeado "O Rei do Comércio Eletrônico". Nos cinco anos iniciais, a Amazon operou no vermelho com grandes dificuldades Financeira. Tão-somente ao final de abriu de 2001 a estatal alcançou lucratividade de US\$ 5 milhões, embora as margens de lucro iniciais não fossem muito duvidosas, elas levaram as pessoas a confiar que o projeto de negócios insueto de Bezos poderia galgar ao sucesso. Nos anos posteriores, a Amazon levantou voou definitivamente alcançando patamar históricos de faturamento e produção, tornando-se a maior e mais conhecida loja online do mundo.

As novidades começam a surgir, a função "Find in a Book" adicionada em 2001 tornou-se prontamente uma ferramenta popular para que os consumidores verifiquem se o livro pode atender às suas necessidades. Posteriormente, em 2003, foi adicionada a função "pesquisa no livro", possibilitando aos consumidores pesquisar palavras-chave contidos no texto. A Amazon aumentou o mercado e os livreiros podem vender no mercado uma com uma pequena comissão cobrada, cooperando com muitas empresas para fornecer produtos por meio do site.

Com o passar dos anos, o número de colaboradores disparou. Em 2011, já eram 30.000 funcionários trabalhando em tempo integral nos EUA, ao final de 2016, contabilizava mais de 350.000 labutadores no globo, um aumento em mais de 1070% (2017).

Ao final de 2016, inaugurou-se na cidade de Seattle, EUA a primeira loja de conveniência. O formato original foi apresentado e experimentado meses antes em fase de testes, na pratica a loja opera de maneira diferente do Walmart, ao navegar na loja, o cliente tem a possibilidade de escolher os produtos que deseja comprar em sua conta online, e ainda

elimina checkouts, pois foi aloco sensores na saída para verificar automaticamente as faturas online nas contas dos clientes na plataforma.

No Brasil a Amazon entrou ao ar à meia-noite de 6 de dezembro de 2012. Antes, era possível comprar os produtos e serviços pelo site americano e pagar os impostos e a taxa de importação. Inicialmente, apenas e-books e os leitores Kindle mais básicos foram vendidos, mas logo foi possível comprar obras físicas. No final de 2014, o modelo de assinatura do leitor Kindle Unlimited foi lançado oficialmente.

O sonho deve ser maior em breve continuava, em 1998 vendia CDs e DVDs, e no ano seguinte passou a vender brinquedos e produtos eletrônicos. Mas foi em 2000 que o mercado iniciou uma grande revolução e a venda de produtos de terceiros, como usuários ou lojas menores anunciavam e pagavam por cada venda na Amazon. Foi neste mesmo ano, que a bolha da Internet estourou, o investimento em empresas online era tão alto e impraticável que quebrou as ações da Bolsa de Valores de Nova York e deprimiu os preços das ações da noite para o dia. Muitas marcas deixaram de existir ou nunca se recuperaram, e o preço das ações caiu de US \$ 100 para US \$ 6. Muitas pessoas da equipe foram demitidas. A empresa sobreviveu, e continuar operando foi importante, porque depois daquele momento conturbado que a empresa conseguiu seu lugar no mercado. O lançou o sistema de assinatura premium Amazon Prime em 2005, inicialmente apenas para encurtar o tempo de entrega e trazer ofertas exclusivas, e logo em breve a assinatura também dará às pessoas acesso ao Amazon Video, uma plataforma de streaming de filmes e programas de TV. A competição com a Netflix, principal concorrente da plataforma é ferrenha, programas originais ou distribuídos têm recebido elogios e prêmios, como "Destaques no Castelo", "Deuses Americanos" e "Transparência". Há também um "tour clássico", o anfitrião clássico é "Top Gear".

Em março de 2006, a Amazon Web Services ou AWS começou a operar publicamente, que é quase uma empresa independente de armazenamento e hospedagem na nuvem. Tudo começou quando a marca buscou criar uma plataforma de loja online para os clientes, mas demorou vários anos para começar. A espera valeu a pena porque hoje ele também oferece suporte para gerenciamento de rede, aplicativo e banco de dados, ferramentas de desenvolvimento e Internet. Em 2015, a base de usuários atingiu mais de 1 milhão de pessoas em 190 países, incluindo clientes como NASA e Netflix. Nos dias atuais a empresa oferece uma gama de oportunidades serviços e produtos, algumas das ofertas são: Amazon Prime, Amazon Web Services, Amazon Wireless, Loja de aplicativos, Amazon Drive, Eco, Acender, Comprimidos de fogo, TV de Incêndio, Vídeo, loja do Kindle, Alexa, Música Ilimitada, Amazon Fres, Amazon Digital Game Store, Amazon Studios, e etc.

2.1 O USO DA BIG DATA NO CENÁRIO DOS NEGÓCIOS

Big data faz parte da realidade de muitos negócios online. Devido à grande quantidade de dados é necessário um suporte técnico. É impossível manipulá-los e analisá-los mecanicamente, demandando tempo e pessoas o que dificulta a tomada de decisões. E como as informações não param de aumentar, todo o processo de armazenamento é concluído na nuvem. Avaliando a situação do ponto de vista técnico, é importante lembrar que estamos lidando com dois tipos de dados: Estruturados: são dados mais estruturados que podem ser medidos usando as ferramentas menos complexas disponíveis na própria plataforma de e-commerce. A partir deles, podemos obter informações sobre o número médio de ingressos na loja, a localização dos consumidores e os tipos de produtos que cada pessoa gosta.

Não estruturados: são desorganizados e difíceis de capturar, mas em geral são mais do que os primeiros. Mas eles podem fornecer aos gerentes insights poderosos, como analisar o relacionamento entre os clientes e suas marcas por meio de e-mails, imagens, vídeos, postagens no Facebook, Twitter, Instagram, etc.

Os centros de distribuição da Amazon estão cada vez mais impressionados com a alta tecnologia utilizada. O Centro de Distribuição (CD) em Stanislaus County, Califórnia, é um paraíso de logística de tecnologia, cobrindo uma área de mais de 300.000 metros quadrados. A estrutura foi inaugurada há mais de um ano e está repleta de tecnologia própria da Amazon, como o incrível robô Kiva, que realiza automaticamente o transporte de mercadorias no depósito.

Cada unidade Kiva - parece um disco de hóquei gigante - pode mover mais de 1.300 quilos. Eles entregam os produtos aos funcionários da Amazon para reabastecer o estoque ou retirar os itens no momento da compra. A estrutura tem uma correia transportadora de 6,5 km que pode mover produtos menores e um robô mais poderoso chamado "Amazon", que pode levantar até seis toneladas de carga. O mezanino tem mais de 7 metros de altura.

A Amazon possui um sistema de produção de papelão que pode criar caixas personalizadas para produtos encomendados pelos clientes. Esse sistema é denominado "box on demand" (caixa de embalagem sob demanda), que pode economizar materiais de embalagem e otimizar o aproveitamento do espaço na estrutura logística (seja ela de armazenamento ou transporte). Com os negócios avançando faz-se necessário novos métodos tecnológicos que contribuem na tomada de decisão, o do big data é um dos principais para que sejam analisados todas as informações que servem como auxílio na tomada de decisão. Segundo Cukier (2010).

Isso mostra que o negócio de gestão da informação está promovendo processos que facilitam o

entendimento de grandes quantidades de dados. Por outro lado, desde que as matérias-primas de informações geradas pela exploração de dados sejam transformadas em inteligência por meio do processo de análise, contribuições de big data podem ser feitas. A relação entre big data e e-commerce realizado pela Amazon é muito interessante, o big data processa as diversas informações e realiza análises mais precisas dos interesses e padrões de indivíduos ou grupos conforme a sua necessidade. Essa tecnologia pode coletar e entender as principais informações para com os clientes. A vantagem desse método alternativo é que as estratégias de vendas e marketing podem ser formuladas com base no conteúdo proposto na análise. Para a Amazon essa ferramenta vem suprindo a necessidade e ajudando nos planos de negócio e principalmente nos projetos de futuro, na prática a big data é caracterizada pelos 5V.

Volume: Uma grande quantidade de dados e informações processadas todos os dias;

Velocidade: a rapidez para a identificação e processamento de dados.

Variabilidade: a diversidade tipos de dados coletados e interceptados por essas aplicabilidades;

Veracidade: os dados coletados pela tecnologia são exatos;

Valor: a quantidade não é tudo; os dados coletados devem ser relevantes para agregar informações importantes, na tomada de decisão.

Vale ressaltar que o Big Data, na sua grande maioria, é um conjunto de dados que a cada milésimo de segundo são inseridos novos, assim sendo, o mundo atual dos dados digitalizados contém uma inimaginável quantidade de informações, base que está em crescimento permanentemente (DAVENPORT, 2012).

Conforme um estudo da BSA The Software Alliance, ao dia são gerados 2,5 quintilhões de bytes. Até 2025, a perspectiva da Seagate, empresa do setor tecnológico, é que o número chegue a 163 zettabytes, o que simula 10 vezes mais dados que 2016.

A plataforma de e-commerce operada pela Amazon, além de oferecer cotações regulares, a plataforma também permite que terceiros vendam cotações de produtos novos e antigos no mercado online a um preço fixo. Ao usar o Marketplace, os vendedores terceirizados podem acessar a base de clientes e o site da empresa, podendo estender as ofertas a outros usuários sem ter que investir em outro estoque. Os clientes devem seguir estritamente as pesquisas de produtos para acessar outras ofertas a fim de criar páginas no Amazon Marketplace que contenham detalhes precisos, atualizados e padronizados de seus produtos, promovendo assim o aumento da concorrência, diferenciação do produto e capacidade dos consumidores de escolher os produtos para venda terceiro. O conhecimento desta ferramenta é um recurso único e valioso para qualquer pessoa. As organizações podem gerar vantagens competitivas. Big data

também pode ajudar a transformar muitos os métodos tradicionais de realização de atividades de negócios, os insights gerados se tornarão Conhecimento que pode melhorar as capacidades de gestão da tomada de decisão (KABIR; KARAJANNIS, 2013).

Cezar Taurion (2013), em seu livro "Big Data", ele fez uma metáfora: ferramentas de big data representarão a mesma posição importante que os microscópios na medicina para as empresas e a sociedade. Uma ferramenta de análise na qual você pode extrair informações, prever eventos e corrigi-los quando existirem, ou mesmo evitá-los. O advento da internet na década de 1990 e os avanços tecnológicos proporcionaram a possibilidade dos planos de Jeff Bezos passarem de um mero sonho em uma realidade palpável e possível e assim o foi, não por acaso é a empresa reconhecida e respeitada no mercado mundial. Afirmo Lohr (2012) é uma nova abordagem para a compreensão do mundo e para as tomadas de decisões. No e-commerce, o big data pode ajudar os gestores a melhorar os resultados obtidos em todos os tipos de atividades. Ampliando o conhecimento sobre os dados do consumidor, isso porque é possível medir as interações do cliente com o conteúdo da plataforma e os tipos de produtos que despertam seu interesse. Nesse caso, podemos avaliar o tempo que ele passa navegando em cada projeto e como ele interage com a marca nas redes sociais e assim por diante. Pode-se inferir que os dados são muito mais completos do que apenas analisá-los no momento da compra. Com base nisso, é possível prever comportamentos e obter sucesso, além de mostrar a cada usuário uma solução personalizada. Como nem todo mundo domina essa tecnologia, esse conhecimento também pode tomar decisões melhores do que os concorrentes.

De acordo com a informação detalhada recolhida a partir do perfil do cliente, irá lançar as bases para uma promoção personalizada, oferta diferenciada para cada comprador, melhor estratégia de marketing digital e segmentação de grupos de consumidores (que nortearão o relacionamento com eles). Esses fatores também devem ser considerados para ajudar a comprovar o valor que a empresa agrega ao cliente, fazendo-o sentir-se importante para a marca. Portanto, os usuários tornam-se clientes em potencial, compradores e admiradores.

Melhore a experiência da marca Todos esses dados podem ser analisados para descobrir se há um gargalo entre um processo e outro, fornecendo uma base mais consistente para a tomada de decisões e melhoria das falhas. Os gerentes de comércio eletrônico também podem entender quais produtos precisam ser mantidos em estoque em grandes quantidades para evitar quebras (quando os consumidores precisam do produto, mas o estoque é curto). Outro ponto é que a descrição dos produtos pode ser baseada na personalidade do cliente, o que fará com que o cliente se identifique mais consigo mesmo e tenha um desejo real de consumir. É importante

dizer que a possibilidade de usar o big data corretamente não oferece a preparação que você deve fazer, mas sim insights para a tomada de decisões.

2.2 FUTURO DA AMAZON

Novos projetos

Ele também tem alguns projetos muito ambiciosos durante a fase de teste ou quando a inicialização é limitada. Destaca-se o sistema Prime Air (usado para entregar pedidos com drones), o supermercado Amazon GO, onde ninguém está de plantão, você só precisa tirar o produto da prateleira e sair. Há também o Amazon Dash, que é uma série de pequenos aparelhos que podem ser usados para comprar mais unidades do produto sem a necessidade de ir à loja. Os mais recentes produtos eletrônicos é o Echo, este alto-falante pode controlar seus dispositivos domésticos e até mesmo usar Alexa, Siri e os atuais concorrentes da Cortana como assistentes pessoais. Versões para telas e roupas também foram lançadas, e o sucesso superou em muito as expectativas da entidade.

Entre os movimentos estratégicos mais recente da empresa, um deles foi o investimento na compra da WholeFoods, que é uma rede de supermercados americana é considerada de alto padrão e tem como foco produtos orgânicos ou naturais. Jeff Bezos não para ele é atualmente o CEO da Blue Space, uma empresa de exploração e transportes espacial que concorre com a Space X. Isso não tem nada a ver com a Amazon, mas sem o sucesso dela, o executivo não conseguiria obter recursos para usar todos os anos em testes de lançamento de espaçonaves. Além disso, ele agora pode competir com Bill Gates pela posição de homem mais rico do mundo e mostrar que ele realmente quer ser o primeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo revisar os conceitos e a aprendizagem da disciplina Technology management in the global economy contando a história real de um sonhador chamado Jeff Bezos que vislumbrou uma oportunidade e a tornou realidade com o uso dos conhecimentos e das ferramentas tecnológicas nascendo para o mundo de uma garagem internacionalizou e tornou-se a empresa que é hoje.

Com a globalização a geração de dados e informações as empresas tendem a acompanhar tal avanço, A AMAZON destaca-se no cenário mundial e está aplicando tecnologias modernas para aproveitar o poder da ciência de dados. Otimizando assim a tomada

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

de decisão. Como a tecnologia e o comportamento humano continuam a mudar, os proprietários de negócios precisam estar preparados para se adaptar.

Finalizo com a missão da empresa extraído fidedignamente do site oficial da empresa: “Nossa missão é ser a empresa mais centrada no cliente da Terra. A Amazon é guiada por quatro princípios: obsessão pelo cliente em vez de foco no concorrente, paixão por invenções, compromisso com a excelência operacional e pensamento de longo prazo. Avaliações de clientes, compras com 1 clique, recomendações personalizadas, Prime, Fulfillment by Amazon, AWS, Kindle Direct Publishing, Kindle, tablets Fire, Fire TV, Amazon Echo e Alexa são alguns dos produtos e serviços pioneiros da Amazon”.

Essa é a história da Amazon, uma das maiores empresas do planeta, um e-commerce invejável, uma livraria poderosa, um exemplo de persistência e gestão e (porque não) uma sobrevivente desse mercado.

REFERÊNCIAS

CUKIER, Kenneth. **Data, data, everywhere:** a special report on managing information. The Economist, v. 394, Issue 867, Feb. 2010.

DAVENPORT, T. H; BART, P.; BEAN, R. **How Big Data is Different.** MIT Sloan Management Review, n.30, jul. 43-6, 2012.

LOHR, S. **The age of big data.** The New York Times, 2012. Disponível em: http://www.nytimes.com/2012/02/12/sunday-review/big-datas-impact-in-the-world.html?pagewanted=all;_r=0. Acesso em: 12 nov. 2020

KABIR, N.; CARAYANNIS, E. **Big Data, Tacit Knowledge and Organizational Competitiveness.** Proceedings Of The International Conference On Intellectual Capital, Knowledge Management; Organizational Learning, p. 220-227, 2013.

REVISTA VEJA. **Entenda o que é Big Data,** 2321 ed. 2013

TAURION, C. **Big data.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

COACHING DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DE CURSOS TÉCNICOS E UNIVERSITÁRIOS: COACHING DE CARREIRA 4.0

Jerry Antonio Raitz Maier

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

O presente artigo apresenta um estudo sobre as diferentes teorias de marketing e a utilização de suas ferramentas na elaboração de uma campanha promocional para o Coaching de Carreira 4.0. Foi realizada a revisão de literatura de forma qualitativa, com o objetivo de identificar os principais conceitos sobre a disciplina em curso e a sua aplicabilidade para o trabalho proposto. O estudo proporcionou uma análise conceitual dos principais conteúdos da disciplina de Marketing for Executives, permitindo identificar as relações existentes entre esses conceitos e a proposta de promoção do produto para os futuros clientes em escolas técnicas e universidades que ofertam ensino presencial e à distância. Apresenta as principais mídias que serão utilizadas para divulgar o Coaching de Carreira e os diversos ambientes usados para posicionar o produto no mercado. Inova ao propor um novo conceito para o Coaching, considerando as diferentes estratégias usadas para desenvolver os estudantes de forma multidisciplinar com foco na inovação e vivência em organizações altamente tecnológicas.

Palavras-chave: Coaching, Carreira, Estudantes, Cursos Técnicos, Graduação.

ABSTRACT

The present article introduces a study about the different marketing theories and the applications of tools in elaboration of promotional campaign to the Coaching de Carreira 4.0. It was a literature review of qualitative way, with the objective of identify the principals concepts about the subject underway and its applicability to proposed work. The study provided a conceptual analysis of principals contents of Marketing for Executives subject, allowing to identify the existing relationships between these concepts and the product promotion proposal to future clients in technical schools and universities that offer presential and e-learnig graduation. Presents the main media that will be used to promote the carrier coaching and the several used environments to position the product in Market. It innovates when proposing a new concept to coaching, considering the different used strategies to develop studants of multidisciplinary form with focus in inovation and experience in highly technological organizations.

Keywords: Coaching; Carrier, studants, Technical Course, Graduation.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem passando por transformações profundas nas últimas décadas e com o advento da tecnologia é possível verificar mudanças radicais na forma de ocupar e exercer responsabilidades profissionais dentro das organizações. As práticas profissionais passaram então a ser mediadas pelas mais variadas tecnologias que envolvem os diferentes processos, auxiliando e até mesmo executando com excelência muitas funções confiadas aos trabalhadores. A resposta para todas essas mudanças foi a transformação no universo das

profissões. Para permanecer no mercado de trabalho de forma competitiva os profissionais precisam investir em educação profissional e qualificação constante, com especial atenção para o desenvolvimento de habilidades e competências de forma estratégica. Para Takahashi (2015, p. 35), “competências individuais, humanas ou profissionais são aquelas que expressam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos indivíduos que trabalham em uma organização”. Com a grande oferta de profissionais cada vez mais capacitados para exercerem cargo de liderança, é preciso desenvolver um plano de carreira compatível com o propósito do estudante.

Observando os diferentes espaços de formação acadêmica em nível técnico e superior, oferecidas nas modalidades presencial e EAD, é possível identificar problemas relacionados ao processo de escolha e condução de carreira, pela carência de um processo específico que identifique e avalie os diferentes talentos, gerando novas possibilidades profissionais para esses graduados em um mercado de incertezas em relação a profissão escolhida. “A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle, portanto, o estudo das carreiras deve considerar fatores de imprevisibilidade”. Veloso (2012, p. 03). O Coaching de Carreira 4.0 vem contribuir na etapa de autodesenvolvimento e das escolhas assertivas para o projeto de um plano de carreira sólido que atenda seus propósitos pessoais e profissionais. Muitas ferramentas são usadas no processo e colaboram para o aprimoramento de habilidades e competências, auxiliando nos objetivos de médio e longo prazo na gestão de carreira desses estudantes.

O trabalho foi escrito com base em pesquisas e estudos bibliográficos que relatam sobre os conceitos teóricos apresentados na disciplina de *Marketing for Executives*, analisando os dados e informações que contribuam para o desenvolvimento de ações estratégicas e valorizam a apresentação da campanha promocional do produto. Foi realizado um estudo preliminar sobre os conceitos e ferramentas que podem ser usadas no processo de *coaching* e dos conteúdos de área de marketing que foi usado como referência para a estruturação da *Webquest*. A metodologia de pesquisa utilizada foi a bibliográfica, com abordagem qualitativa.

2 O PROCESSO DE COACHING DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DE CURSOS TÉCNICOS E UNIVERSITÁRIOS

2.1 A OFERTA DO COACHING DE CARREIRA COMO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Em sua obra sobre carreira, planejamento e gestão, Rosa (2012) afirma que em qualquer estratégia de carreira a pessoa deve considerar o seu potencial com visão realista e satisfatória

para atividades nas quais o perfil tenderá a levar aos melhores resultados, com menos esforços. A proposta apresenta o Coaching de Carreira como uma solução para o desenvolvimento pessoal e profissional de estudantes, com os trabalhos de mediação sendo realizados de forma presencial ou online. É dedicado aos estudantes de formação técnica e universitários que frequentam cursos na modalidade presencial, híbrida e EAD. Seguindo as tendências de mercado e as transformações geradas pelos processos decisórios disruptivos, o produto a ser oferecido é o COACHING DE CARREIRA 4.0. “Revolução Industrial, uso de máquinas para substituir o homem e o fim do trabalho. Desde o século XVIII, assuntos como esses assustaram e continuam a assustar as pessoas, por causa das mudanças advindas do avanço tecnológico e que transformam profundamente nossa forma de viver”. Pavarina *et. al.* (2020, p. 32).

Esse produto será apresentado ao seu público alvo seguindo critérios de avaliação que permitam identificar oportunidades e ameaças para o projeto, definindo estratégias de Marketing com foco na geração de valores e promoção de talentos, na busca por resultados que indiquem crescimento e desenvolvimento profissional para o mercado de trabalho baseado na gestão 4.0.

Para auxiliar no desenvolvimento da campanha promocional torna-se necessário a pesquisa e análise dos conceitos centrais de Marketing apresentados pelas referências bibliográficas e a contribuição das ferramentas que podem ser usadas no projeto de lançamento do produto para a comunidade acadêmica. Sendo assim, é indispensável avaliar a contribuição do marketing tradicional e do digital para o desenvolvimento do trabalho, como indica Kotler (2017, p. 02):

Acreditamos que a convergência tecnológica acabará levando à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. Em um mundo altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo. Quanto mais sociais somos, mais queremos coisas feitas sob medida para nós. Respaldados pela análise de big data (coleta, processamento e análise de megadados), os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços, mais pessoais. Na economia digital, o segredo é alavancar esses paradoxos.

O conjunto de ferramentas de Marketing vem proporcionar uma ação efetiva na promoção dos serviços prestados aos estudantes através de um posicionamento que contribua para a gestão do negócio, oferecendo os meios necessários e métodos que contribuam na divulgação do produto e no reconhecimento do profissional pelo processo oferecido. Dessa forma, Oliveira, Campomar (20, p. 04) contribuem para a analogia afirmando que “posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência”. A pesquisa bibliográfica contribuiu para a

análise dos fundamentos essenciais da comunicação integrada de marketing e a aplicabilidade das mesmas na construção da campanha promocional, com atenção especial para os conceitos centrais de marketing de serviços, como indica a literatura consultada:

Dessa forma, a área de serviços está inserida em cenários com constantes mudanças e diante de fortes pressões competitivas. Por essa razão, é um segmento que precisa estar em constante evolução e em sintonia com o mercado e em processo de alerta, adaptação e readequação aos mutáveis ambientes aos quais está inserido para manter sua sobrevivência e sustentabilidade. Nesse sentido, é necessário que as organizações se mantenham em alerta e abertas para atuarem em ambientes cada vez mais adversos e dinâmicos para superar as expectativas dos consumidores finais (NEUMANN, 2012, p. 13).

Esses conceitos colaboram na construção de novas concepções sobre o processo e as ações necessárias para colocar à disposição dessa demanda crescente uma orientação sobre a organização do mundo do trabalho e gestão de carreira, identificando as necessidades reais dos acadêmicos em relação às estratégias que podem ser adotadas para o desenvolvimento pessoal e profissional em questão. “Para ampliar a probabilidade de que os objetivos sejam atingidos, apesar da incerteza e risco, é que se torna necessária uma boa estratégia. Em qualquer cenário, a estratégia é pensar sobre uma situação e decidir o que fazer”. Rosa (2011, p. 14).

O período que antecede a entrada na universidade apresenta muitos desafios aos jovens, que se sentem pressionados pela escolha da profissão, muitas vezes baseadas nas experiências dos pais, influência dos fatores externos ou mesmo de movimentos e tendências que o mercado de trabalho apresenta. Com isso, muitas questões sobre o sucesso na carreira e conflitos pessoais está relacionado ao processo de amadurecimento dessas escolhas, determinando resultados diversos quando avaliados os fatores sobre a profissão e a auto realização como indica Sampaio (2011, p.07):

O momento da escolha profissional é que sempre marcado por falta de planejamento, pouca pesquisa e muita intuição. Muitos jovens, quando chegam a essa fase, se apressam em busca de uma solução rápida, tomando medidas de última hora! E carregam consigo o estigma de deixar as coisas para depois, deixar a vida ao acaso.

A escolha pelos estudantes de escolas técnicas e universitários nas modalidades presenciais, híbridas e EAD fazem parte da estratégia para gerar oportunidades na prestação de serviços a partir da oferta de orientação, aconselhamento, consultoria e coaching de carreira, com a aplicação específica de métodos e técnicas já comprovados no mercado e que poderão contribuir positivamente no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. A prática será destinada aos estudantes com atendimento individual ou em grupo para as diferentes áreas

de atuação, com serviços prestados a partir de ferramentas tecnológicas de comunicação síncrona ou assíncrona, com as sessões podendo acontecer também de forma presencial. Os diferentes espaços físicos oferecidos pelas universidades ou escolas técnicas como bibliotecas, salas de estudo ou mesmo polos credenciados poderão ser usados para os encontros. Esses alunos também serão atendidos de forma remota com o auxílio de tecnologias como meet, Skype, Zoom, Whatsapp, e-mail e telefone.

Ao relacionar o serviço prestado com as novas tecnologias que representam uma ruptura com o tradicional, é possível perceber uma valorização crescente no termo gestão 4.0, dada a inspiração para prestadores de serviços que pretendem atingir seus objetivos com foco na inovação e transmissão de novos conhecimentos. Kotler (2017) contribui para o termo, considerando o marketing 4.0 como um aprofundamento e uma ampliação do marketing centrado no ser humano para cobrir cada aspecto da jornada do cliente.

Torna-se necessário então, a oferta do Coaching de Carreira como um processo de desenvolvimento que promove e impulsiona diferentes talentos, de acordo com as perspectivas reais do coachee, de forma personalizada e ao mesmo tempo conectada às exigências para o profissional do futuro. De acordo com Veloso (2012), as estratégias profissionais exercem papel fundamental no gerenciamento da carreira com ações concretas envolvendo o desenvolvimento pessoal e profissional, com a tomada de atitudes que podem impulsionar o seu progresso como futuro colaborador nas mais variadas organizações.

O coaching de carreira 4.0 será posicionado como um produto que oferece diferentes práticas profissionais como aconselhamento, consultoria, orientação e coaching, colaborando para identificar e promover múltiplas competências necessárias ao futuro candidato de ocupações técnicas, operacionais ou estratégicas no mercado de trabalho. Reúne ferramentas já consolidadas, com trabalho dinâmico e focado no sucesso do estudante. Promove o incentivo e conduz para atitudes consideradas primordiais nos ambientes organizacionais de aprendizagem contínua, como indica Robbins (2002, p. 37):

O que é aprendizagem? Uma definição psicológica é certamente mais ampla do que a visão leiga do que é “o que fazemos quando vamos para a escola”. Na realidade, todos continuamos “indo à escola”. O aprendizado acontece todo o tempo. Uma definição geralmente aceita de aprendizagem é, portanto, qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência. Ironicamente, podemos dizer que a mudança no comportamento indica a ocorrência de aprendizagem, e que a aprendizagem é mudança no comportamento. A essência da proposta é promover de forma autônoma e independente esses futuros profissionais, com especial atenção para as atividades acadêmicas vinculadas às práticas de estágios e programas treinee, assim como a preparação para recrutamento e seleção que são realizadas por diferentes organizações. O posicionamento do produto foi definido com base na observação do trabalho de intermediação realizado para encaminhar esses estudantes às vagas oferecidas pelas organizações. Segundo Oliveira; Campomar, p. 04):

Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência. Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, originando o posicionamento percebido.

O processo será apresentado para estudantes de cursos técnicos ou superiores de licenciatura, tecnólogos e bacharelados. A mediação tem como objetivo principal atender alunos, com plano de ações de forma personalizada, com foco na análise e levantamento de habilidades e competências necessárias ao posicionamento do estudante no mercado de trabalho. Serão atendidos os alunos que apresentam dificuldades para formalizar suas escolhas ou que precisam definir metas claras sobre seu posicionamento em relação à carreira escolhida.

2.2 OS AMBIENTES DA CAMPANHA PROMOCIONAL

A análise contribui para levantar questões importantes sobre a efetividade do processo e sua contribuição efetiva para os estudantes. Possibilita reunir diferentes ferramentas de divulgação e promoção, com foco em uma mensagem que transmita responsabilidade e excelência no serviço prestado.

O COACHING DE CARREIRA 4.0 foi criado para atender uma lacuna existente dentro dos ambientes acadêmicos, sejam eles de formação técnica ou superior, com foco na visão de processos de gestão que envolvam inovação e criatividade, adaptando-se também para as concepções de planejamento e gestão de carreiras.

A construção do Briefing vem colaborar para a elaboração das etapas de planejamento e execução do projeto de lançamento do COACHING DE CARREIRA 4.0, como uma proposta inovadora na oferta desse tipo de serviço para estudantes e demais envolvidos, promovendo uma prática profissional especializada que contribui diretamente na orientação e escolha da carreira. Para isso, o mundo do trabalho exige cada vez mais de seus profissionais na gestão inovadora dos diferentes processos, como indica a literatura consultada:

.... Os recursos humanos são fundamentais no envolvimento e na execução das suas atividades, por isso precisam ser treinados, valorizados e ter conhecimentos sobre as tarefas executadas. A liderança também deve disseminar a cultura de que para melhorar os processos, serão alcançados melhores resultados com o esforço conjunto da equipe de trabalho, além do uso de ferramentas e técnicas para a solução e melhoria de problemas (Neumann, 2016, p. 198).

Os veículos de comunicação utilizados para a promoção envolvem as plataformas digitais, as redes sociais, blogs e sites especializados em gestão de carreiras. O processo de

divulgação off-line conta com os espaços físicos dos campi das universidades e escolas técnicas, os polos de apoio presencial dessas Instituições, unidades de organizações parceiras onde atuam estagiários e colaboradores que estão na graduação.

Experiências acumuladas contribuem para estratégia de desenvolvimento profissional dentro das empresas, que preferem muitas vezes investir em profissionais que já prestam serviços à organização e são incentivados através de programas de capacitação interna. Espaços empresariais específicos que contam com mão de obra de acadêmicos inseridos por programas treines também são considerados um público alvo em potencial pelas características do processo desenvolvido.

Da mesma forma acontece em escolas especializadas na profissionalização em nível técnico integrado e subsequente. Os alunos frequentam os cursos e procuram aliar ao seu aprendizado teórico, experiências profissionais e intercâmbios que contribuam para o seu desenvolvimento na área escolhida.

2.3 APRESENTAÇÃO DA CAMPANHA PROMOCIONAL

Inicialmente é preciso compreender os principais conceitos apresentados pela literatura e verificar os diferentes meios que poderão ser utilizados na campanha, selecionando de forma objetiva as ferramentas úteis à prática e demais elementos que servirão como subsídios ao trabalho de implantação da proposta apresentada.

Muitas reflexões sobre o próprio Mix de Marketing são necessárias, pois sustentam a apresentação teórica e colaboram na implantação do projeto, contribuindo para o sucesso de estudantes e demais envolvidos. A aplicação de forma adequada dessas ferramentas minimiza os riscos e fortalece a promoção do profissional, propondo meios de avaliação que indiquem a satisfação dos coachees atendidos pelos projetos de parceria entre o profissional e as organizações responsáveis por esses estudantes, como propõe Kotler: (2017, p. 74). O posicionamento da marca é basicamente uma promessa atraente que os profissionais de marketing transmitem para conquistar corações e mentes dos consumidores. Para exibir a verdadeira integridade da marca e conquistar a confiança dos consumidores, os profissionais de marketing precisam cumprir essa promessa com uma diferenciação sólida e concreta por meio de seu mix de marketing.

A fase inicial da campanha informa os benefícios atribuídos ao plano de desenvolvimento de carreira focada na área de escolha do estudante, reforçando a intenção

pretendida com a oferta do serviço como auxílio na promoção da carreira em ambientes altamente competitivos.

A análise dos 4 Ps colabora para a definição de estratégias capazes de mobilizar os estudantes dispostos a investir seu tempo e dinheiro em práticas específicas para a identificar e alinhar valores, conhecer suas forças e evitar que crenças limitantes possam impedir o processo de autoconhecimento. Para Daronco (2008, p. 25):

Mix de Marketing, Composto de Marketing ou 4 Ps são termos idênticos e utilizados nestas diferentes nomenclaturas, mas que na prática significam a mesma coisa. Referem-se ao conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Dito de outra forma, o composto mercadológico pode ser entendido como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa emprega para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto.

No plano para divulgar e promover o serviço online estão inseridas ferramentas utilizadas de forma síncrona como webnários e workshops, onde são apresentadas as ferramentas utilizadas, as diferentes fases do processo e benefícios para o futuro coachee. Esses eventos proporcionam uma reflexão dos envolvidos sobre o mercado de trabalho, as áreas de atuação e as oportunidades geradas a partir de um processo, que promove o autoconhecimento e o desenvolvimento de habilidades para as novas tendências de mercado.

Muitas universidades possuem em suas estruturas os núcleos de empregabilidade ou centros de carreiras, dedicados ao processo de cadastro e encaminhamento para oportunidades no mercado formal de trabalho. Em parcerias com essas universidades serão definidos eventos que possam proporcionar palestras aos estudantes dos diferentes cursos, apresentando o método e práticas que incluem atendimento presencial e online.

Workshops presenciais também contribuirão para a divulgação do processo com a formação de grupos de estudantes interessados, oferecendo pequenas sessões introdutórias nas quais serão apresentados cases de sucesso e momentos para tirar dúvidas sobre as diferentes fases da carreira. O Pro Bono vem colaborar nessa fase, pois permite que o estudante passe por sessões introdutórias de forma personalizada, indicando as melhores ações para cada coachee, oferecendo um serviço com a mesma qualidade e responsabilidade dedicada aos contratos oficiais de trabalho.

A análise da comunicação integrada de marketing contribui para o desenvolvimento de ações objetivas na definição de estratégias eficazes para a oferta do serviço de Coaching dentro das organizações educacionais, como indica Perroti et. al. (2012) em suas considerações e relatam que o plano de comunicação contempla a definição de objetivos, as estratégias utilizadas, o controle e execução e avaliação dos resultados para a campanha. A intenção é

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

auxiliar jovens na busca por autoconhecimento e definição de ações para uma futura inserção no mercado de trabalho.

Dentre as ferramentas de marketing utilizadas na divulgação inclui-se a comunicação interna, representada por publicações realizadas em universidades e escolas técnicas. É através de jornais e revistas acadêmicas que são publicados pequenos artigos sobre o assunto, bem como a oferta dos serviços para os interessados em desenvolver novas habilidades mediadas por metodologia dinâmica e comprovada através do marketing promocional. Os boletins também compõem o mix de comunicação através de vinculações realizadas por organizações que trabalham com recursos humanos e desenvolvimento de pessoas. “O que encanta no Marketing Promocional é justamente a possibilidade de se reinventar a cada instante, a cada tecnologia, e é por isso que essa ferramenta se desenvolveu tão rapidamente. O futuro para essa atividade não é planejado em longo prazo; o futuro é amanhã, pois todos os dias as cabeças criativas e os viabilizadores das ações estão prontos para um novo desafio”. Riva *et. al.* (2013, p. 09).

A organização de palestras e workshops para os alunos dos diferentes cursos fortalecem a promoção do trabalho e contribuem para as atividades de orientação realizadas nas Instituições de Ensino parceiras no projeto. A organização desses eventos acontece de forma presencial e permite que alunos das diversas áreas construam networking e reflitam sobre as práticas comuns e especificidades de cada profissão, colaborando positivamente para a transformação dos ambientes organizacionais. Esse trabalho de parceira fortalece a imagem da Instituição de Ensino, criando um espaço de múltiplas possibilidades, integrando esses estudantes com o mundo real do trabalho.

As entrevistas também fazem parte do conjunto de ações necessárias para divulgar o trabalho de mediação e condução do processo, tendo como parceiros na promoção do produto as rádios, revistas específicas, blogs e até mesmo os canais de youtube interessados em divulgar materiais relacionados ao mundo do trabalho. A promoção de vendas acontece em eventos internos nas universidades e em eventos externos como feiras, exposições convenções, congressos, seminários e outros espaços de promoção. Em contato com o público alvo são oferecidos brindes e bônus capazes de mobilizar os estudantes e motivá-los para a busca de um trabalho de orientação e desenvolvimento de carreira. A venda pessoal é fator fundamental para o trabalho de divulgação e valorização do serviço prestado, contribuindo para a consolidação do composto de marketing já utilizado, por se tratar de uma ferramenta direta e eficaz para a conquista de novos clientes, aqui representados pelos coachees. Assim, a venda pessoal do

coach passa a ser a principal ferramenta para a divulgação de seus serviços para as organizações e pessoas interessadas no processo. De acordo com Perroti *et. al.* (2012, p. 63):

Um vendedor de sucesso, além de saber explicar para o cliente os benefícios de seus produtos, deve saber ouvir os problemas para oferecer a melhor solução. Desta forma, compreende-se que há duas orientações básicas para o vendedor, sendo uma delas voltada para a venda de si, ou seja, esse profissional deve ser treinado em técnicas de venda, enquanto a segunda é focada no cliente e, para tanto, ele deve habituar-se a ouvir para poder identificar as necessidades dos diferentes clientes.

Uma das áreas de comunicação atribuída ao projeto de divulgação e promoção do serviço são as ferramentas digitais, respondendo por grande parte das ações de implantação e organização dos meios necessários à busca de resultados reais, contabilizados no número de coachees atendidos e processos mediados em um período de tempo para determinar a eficácia da campanha promocional.

O apoio à educação corporativa também pode acontecer com a oferta de workshops para um determinado grupo de colaboradores com necessidades específicas de treinamento e uso das ferramentas necessárias a identificação de habilidades e competências em nível técnico e operacional. Esse tipo de treinamento pode ser oferecido em plataforma digital através do e-learning para grupos de estagiários, trainees ou mesmo colaboradores que exercem funções de gerencia e liderança dentro desses espaços corporativos parceiros das instituições de ensino. Pavarina *et. al.* (2020, p. 108) afirma que “a adoção dessas tecnologias na educação exige um novo formato pedagógico, está voltada para total conectividade, informação em tempo real e integração de todos os processos ou pessoas o tempo todo, um dos conceitos da Internet 4.0”.

Todas as etapas de divulgação e promoção do Coaching de Carreira 4.0 estão definidas em um plano de ação que estabelece um período de seis meses para cumprir as etapas inclusas no projeto. Inicialmente será criada a marca que define o produto e a sua relação com os estudantes de escolas técnicas e universidades. Em um segundo momento acontecerá a divulgação do trabalho através dos meios digitais e da comunicação audiovisual representados pelos sites, blogs, webnários e outros eventos online. Na sequência serão realizadas as participações em eventos da área de recursos humanos, feiras de profissões, entrevistas em rádios e outros veículos de comunicação interessados na parceria e divulgação do produto, contribuindo voluntariamente no processo de desenvolvimento desses estudantes. No início do ano letivo será realizada a próxima fase projeto, onde acontecerão as visitas de forma presencial em escolas e universidades para divulgar o Coaching de Carreira 4.0. Na última etapa serão apresentadas as fases do processo, suas ferramentas, treinamentos e eventos de forma gratuita para os estudantes com o objetivo de levantar as reais necessidades e desejos do público alvo. Para concluir, será realizada a apresentação do método, valores do investimento e pró bônus

definidos para os estudantes que fecharem contrato para a mediação do processo. O acompanhamento e manutenção após o processo acontecerão durante todo o ano letivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção do paper colaborou para a identificação dos elementos essenciais que auxiliam na elaboração de uma campanha promocional e a contribuição das diversas ferramentas usadas para o sucesso do plano de negócios. Permitiu analisar os conceitos principais e aplicação de diferentes estratégias que poderão ser úteis na estruturação do projeto para lançar o produto no ambiente acadêmico.

Possibilitou avaliar os diferentes aspectos que influenciam no desenvolvimento da campanha e os fatores críticos para o sucesso do projeto, tendo no trabalho de pesquisa um importante aliado para subsidiar as ações necessárias à prática da proposta e a obtenção de resultados no espaço escolhido para a condução dos trabalhos.

Com a prática foi possível reunir dados e informações sobre o processo de coaching de carreira e a sua contribuição para a comunidade acadêmica, com a utilização de diferentes ferramentas que poderão ser usadas no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. Sugere-se a continuidade nas pesquisas pela importância do tema para acadêmicos e profissionais, assim como para as organizações, proporcionando novas reflexões e novos projetos sobre o processo de *coaching* e a gestão de carreiras.

Em síntese, utilizar as ferramentas de comunicação integrada de marketing é de extrema importância para concretizar ideias e alavancar projetos, valorizando produtos e serviços através dos meios disponíveis. É de grande valia para as organizações globais investir em capital humano como diferencial estratégico, com especial atenção para os profissionais alinhados aos diferentes processos que envolvem tecnologia e inovação.

REFERÊNCIAS

DARONCO, E. (2008). **Gestão de marketing**. Coleção Educação a Distância. Série Livro-Texto. Ijuí, RS: Ed. Unijuí.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H.; SETIAWAN I. (2017). **Marketing 4.0**. Do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

NEUMANN, S. E. (2016). **Gestão de serviços**. Curitiba, PR: IESDE BRASIL S/A.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O **Processo de posicionamento competitivo em marketing**. [online]. Available: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktc-110.pdf>, [Accessed 19 November 2020].

PAVARINA, A., CÔNSOLO, A. T. G., DALLA, C. B., MIGLIORI, E. A. O., CAVALCANTE, E. N., NETO, F. G., ESPUNY, H. G., ÁRTICO, J. A., CALASANS, R., GARCIA, S.; PÓLVORA, V. N. (2020). **Gestão 4.0 em tempos de disrupção. Organização** Solimar Garcia. [e-book], São Paulo, SP: Blucher. Available: <https://openaccess.blucher.com.br>, [Accessed 17 november 2020].

PERROTI, P. P., NETO, C. L.; GOMES, C. L. C. (2012). **Comunicação integrada de marketing: a teoria na prática**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.

ROBBINS, S. P. (2002). **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall.

ROSA, J. A. (2012). **Carreira, planejamento e gestão**. São Paulo, SP: Cengage Learning.

RIVA, J., ELOI, F., MANSANO, K., BONETTI, L., SCHIASCHIO, M.; SANTOVITO, T. (2013). **Marketing promocional: um olhar descomplicado**. [e-book], São Paulo, SP: Cengage Learning. Available: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113149/cfi/3!/4/4@0.00:57.7>, [Accessed 20 november 2020].

SAMPAIO, M. (2011). **Coaching de Carreira**. Uma nova estratégia para orientação profissional e projeto de vida dos jovens. São Paulo, SP: Rideel.

TAKAHASHI, A. R. W. Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. [e-book], Curitiba, PR: **Intersaberes**. 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30906/pdf/0?code=0+dloTQCoTPYixDQbigIoEMMwL/3Zsg5o0mXI+d6xvXnFpfvmkvwndrEPJIVkbZBJeFhoxbDWRidp6DhDo66jQ==>. Acesso em: 20 nov.2020.

VELOSO, E. F. R. (2012). **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. Desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo, SP: Atlas S. A.

CAMPANHA DE LANÇAMENTO DE CALÇADOS INFANTIS

Adriano Olemar Nogueira

Hugo Silva Ferreira³³

RESUMO

Este artigo tem como finalidade analisar a concepção de um projeto para criar e lançar no mercado uma marca de calçados para crianças. A importância deste projeto é comprovada por ser um desenho de marca com peculiaridades distintas na divisão de calçados para crianças. É uma tendência, onde todos os modelos da linha de calçados infantis desta coleção vão ser muito modernos, de acordo com as principais tendências de moda que acompanham os modelos do segmento de calçados para adultos. O cuidado com o conforto e a qualidade dos materiais dos calçados será mantido conforme o padrão exigido pelo público-alvo, que em sua maioria são mães das crianças, meninos e meninas de 7 a 10 anos, das classes A, B e C. O projeto terá um investimento em diversas mídias na divulgação da campanha para seus compradores.

Palavras-chave: Projeto. Lançamento. Calçados infantis. Mercado. Vendas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the design of a project to create and launch a children's footwear brand on the market. The importance of this project is proven to be a brand design with distinct peculiarities in the children's shoes division. It is a trend, where all models of the children's shoes line in this collection will be very modern, according to the main fashion trends that accompany the models of the adult footwear segment. Care for the comfort and quality of shoe materials will be maintained according to the standard required by the target audience, who are mostly mothers of children, boys and girls aged 7 to 10 years, from classes A, B and C. The project will have an investment in several media to publicize the campaign to its buyers.

Keywords: Project. Launch. Children's shoes. Market. Sales.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de vestuário infantil está em ascensão. Tem-se observado uma mudança de comportamento dos novos pais, que buscam pensar cada vez mais na qualidade e na estética do vestuário dos seus filhos. Quando falamos em sapatos, vemos um mercado crescente e diversificado, mesmo em um momento turbulento da economia, onde o setor industrial do país foi atingido fortemente. Indústrias do ramo precisam também lidar com a forte concorrência de outros países, como por exemplo, a China, que comercializa produtos com estética semelhante por preços impraticáveis pelo setor industrial Brasileiro. Conforme relatório da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, (Abicalçados), o calçado é uma necessidade básica, um

³³ Administrador, Especialista em docência do ensino superior, MBA em Gestão de Pessoas e Educação corporativa e Mestrando em Administração - prof.hugosilvaferreira@gmail.com.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

item fundamental para a saúde e que nunca será ultrapassado ou deixado de lado, ainda mais quando falamos dos produtos feitos no Brasil, que são referência em qualidade no mundo todo.

Com essas duas combinações estabelecidas - crescimento do mercado infantil e aumento da crise econômica - as empresas possuem o dever e a necessidade de estimular a criatividade e os esforços em produtos alternativos, que mantenham padrão estético e de qualidade, mas que consigam elaborar um produto competitivo e que se posicione estrategicamente frente aos concorrentes. Para isso, o investimento em marca é fundamental.

A marca é feita para distinguir produtos ou serviços de outros semelhantes. Entretanto, para não ser apenas mais uma marca sem um diferencial no mercado, ela precisa de gestão e planejamento, que juntos visam à busca de recursos para investimento a médio e longo prazo a fim de mantê-la na intenção de compra e desejo do consumidor o maior tempo possível.

Este artigo foi escrito baseado em uma pesquisa de estudo exploratório-descritivo bibliográfico, conforme o tema proposto. Refere-se à criação e lançamento marca de calçados infantil Gambo Baby, da indústria Off Roads no mercado, abrangendo todas as etapas, desde o estudo de viabilidade mercadológica até o lançamento da marca, levando em consideração os conceitos explorados correlacionando as práticas de mercado e adaptando-as na educação numa abordagem qualitativa, com a intenção de evidenciar como é realizado e encarado atualmente este tema.

2 LANÇAMENTO DO PRODUTO

Baseado nas afirmações de Motta (2001) pode se dizer que as inovações tecnológicas são produtos tanto da ciência como da estrutura social. O projeto para criação e lançamento da nova marca de calçados infantil Gambo Baby da indústria Off Roads surgiu da necessidade de reposicionar a marca de calçados do mesmo segmento que a empresa já tinha no mercado chamada For Girls. Com cerca de cinco anos de existência, a antiga marca vinha sofrendo forte queda nas vendas, além de elencar outros problemas que emperravam a penetração no mercado, tais como falta de uma linha de produtos exclusiva, preços mais competitivos e uma marca sonora e de fácil pronúncia.

A nova marca de calçados infantil Gambo Baby a Off Roads pretende atingir o público infantil feminino, com idade entre 6 e 12 anos, e dividir uma fatia de mercado que possui alguns concorrentes fortes, mas possui espaço para sapatos mais arrojados. A proposta vem de encontro à ideia da empresa em atender não só mulheres adultas de todas as idades, mas também meninas, com um produto de qualidade e principalmente com uma marca que se identifique

com elas. Os produtos são de todos os estilos, desde sandálias, *sleepers* e sapatilhas até botas, coturnos, *sneakers* e galochas. No desenvolvimento de novos produtos, há aspectos que podem se levar em conta que influenciam a sua aceitação no mercado. Os mais importantes estão relacionados com a adequada identificação das necessidades dos consumidores, o grau de satisfação dos clientes, o grau de inovação dos produtos e o desempenho de marketing da empresa. (MOREIRA, 2005).

Para que uma nova marca se posicione num mercado com potenciais concorrentes, é preciso que haja clareza em seus objetivos e possua os seus porquês bem definidos. Por isso, a nova marca de calçados infantil da Off Roads já nasce com a experiência de uma empresa de 20 anos, sólida e reconhecida pela confiança de seus consumidores.

As indústrias com perfil competitivo adotam uma postura de aprendizagem intensiva enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar, procurando focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades mais intensivas em conhecimento. (MOREIRA, 2005).

2.1 POSICIONAMENTO

Aliar a análise do composto de *marketing* (4P's) com as estratégias a serem traçadas para posicionamento e reposicionamento de mercado, conforme (Rossini *et. al.*, 2016) e Galão, Crescitelli e Baccaro (2011) é importante para que a empresa consiga visualizar melhor o seu cenário atual facilitando na identificação e definição de pontos que necessitam ser reestruturados em prol do alcance dos objetivos da organização. Segundo Ries e Trout (2009), o posicionamento está diretamente ligado com o que se faz com a mente do potencial consumidor e não com o que se faz com um produto em si. Por isso, é preciso posicionar o produto na mente do cliente, mas, conforme os autores, além disto, necessita-se criar algo inovador e diferenciado. É preciso influenciar o que já está na imaginação dos compradores e reatar as conexões existentes.

Para Costa e Silva (2002), posicionamento é definido como a “síntese da concepção estratégica da marca, o desenvolvimento e a criação de diferenciais competitivos concebidos pelo cliente”. No meu entender isto significa que a marca por si só não tem força para ser lançada e consolidada no mercado sem uma boa campanha que trabalhe todos os pontos do marketing no seu ciclo de vida. Sendo assim, para gerar valor corporativo e marcas sólidas, é necessário que todas as ações estejam sincronizadas no mesmo ponto de vista estratégico, que é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, orientada para o mercado e para os potenciais

compradores. Se nós analisarmos o investimento na comunicação, posicionamento e construção de uma marca, em primeiro lugar é fundamental avaliar o porte da indústria.

O posicionamento da indústria de calçados Off Roads se baseia no conceito de que a comunicação somente irá suceder no tempo correto e nas circunstâncias certas, ou seja, dizer a coisa certa ao indivíduo certo no momento certo. Mas, é importante compreender que a mente das pessoas tem, assim como a memória de um microcomputador, uma posição para cada *bit* de informação que decide reter, funcionando de maneira muito semelhante com um computador. A diferença é que a máquina aceita tudo que inserimos dentro dela e a mente do ser humano não.

A indústria Off Roads irá usar de algumas técnicas para conseguir obter um espaço na mente do consumidor, e para isso, vai se posicionar perante o público alvo. O posicionamento competitivo, segundo (HOOLEY *et. al.*, 2001), é uma forma de se fazer isso, e podemos o definir como sendo o resultado das tentativas de criar uma diferenciação efetiva para seus produtos.

2.1.2 Determinação do Público Alvo

A definição do público-alvo é um dos fatores de grande importância no planejamento estratégico de uma empresa, ajudando primordialmente na parte de *marketing* direcionando não só a este setor como também ao de vendas.

Quando a empresa passa a entender o que o seu público-alvo deseja/procura e qual a necessidade do mercado que ela está inserida fica mais fácil desenvolver os produtos e serviços que atinjam as expectativas e conseqüentemente tenham demanda.

Segundo Magalhães (2017), com uma boa definição de público-alvo é possível melhorar a identidade e linguagem da empresa, identificar que tipo de conteúdo produzir, identificar quais os canais e eventos participar, saber quando e como oferecer promoções e identificar possíveis alterações e melhorias no produto.

Uma das ferramentas que a indústria Off Roads irá usar para definição de público-alvo será a pesquisa, com ela a fábrica vai identificar: classe social, hábitos de consumo, preferências, faixa etária entre outras variáveis. No entanto quanto maior for o número de variáveis analisadas na pesquisa mais assertiva será a definição do público-alvo e ainda as estratégias para chegar até ele. As pesquisas podem se aplicar de várias formas na gestão de *marketing*, dentre elas avaliar oportunidades de mercado, desenvolver opções de segmentação de mercado e compreender as atitudes de comportamento do consumidor. Segundo a v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, (Abicalçados), pela utilidade e alto número de informações que podem ser obtidas através das pesquisas muitas indústrias internacionais a utilizam, como por exemplo, a Alpargatas que é especialista em assuntos pouco estudados, e a Grendene que através de pesquisas percebeu a oportunidade de investir no mercado de pesquisas no setor calçadista.

Reforçando dentre os vários tipos de pesquisa existentes a disposição da indústria do calçado destaca-se a pesquisa de mercado onde é feito um diagnóstico de uma situação a partir de um esforço planejado e organizado para a obtenção de novos conhecimentos de mercado, de modo que os riscos da tomada de decisão sejam minimizados (Pinheiro *et. al.*, 2011). No entanto, cabe à empresa definir os indicadores que deseja estudar no mercado e posteriormente traçar os objetivos estratégicos com o direcionamento dado pela pesquisa.

2.1.3 Canais de Distribuição

Por canais de distribuição entende-se, conforme (Megido *et. al.*, 2002), organizações que disponibilizam os produtos dos fabricantes aos consumidores finais. É o último elo da cadeia pois tem como responsabilidade a venda desses produtos.

Para Rosenbloom (2002), estratégia de canal e gestão logística são essenciais para o quarto P do *marketing* mix, o ponto de venda. As decisões para utilizar ou não empresas intermediárias poderão levar em conta a especialização e divisão do trabalho, quando cada um desempenha um papel específico e qualificado, aumentando a eficiência da distribuição, ou a eficiência contratual, que se refere à quantidade necessária de contatos para se atingir o elo final da cadeia, o varejista. Nesse meio, encontram-se os intermediários, que são empresas autônomas, cuja posição está relacionada ao auxílio na distribuição de bens manufaturados. Eles podem ser atacadistas ou varejistas, e são os canais que a indústria de calçados Off Roads irá utilizar em conjunto com a força de vendas dos seus representantes comerciais e de alguns executivos de venda internos e externos próprios de sua fábrica, em breve será lançado um portal onde os atacadistas e distribuidores poderão fazer diretamente os seus pedidos de compras, todos estes canais vão promover o lançamento da linha de calçados infantil Gambo Baby e por consequência alavancar os negócios referentes às vendas deste produto.

Se, por um lado, se podem classificar os canais por sua função, também é possível organizá-los quanto a sua distribuição. Nesse formato, classificam-se os canais em três grupos: verticais, híbridos e múltiplos. Completando as classificações dos canais, é possível dividi-los conforme sua extensão e amplitude. Para Arbache *et. al.*, (2007), essa distribuição se refere “à v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

quantidade de intermediários existentes na cadeia de suprimentos”. Isso significa que, a cada novo intermediário, a quantidade de níveis aumenta. Já a amplitude, que é definida a cada segmento intermediário, se refere à quantidade de empresas que atuam no mesmo segmento e mesmo nível. Segundo (Arbache *et. al.*, 2007), se define as distribuições como: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

3 MÍDIAS USADAS NAS VENDAS

As mídias digitais são as principais vantagens do comércio eletrônico. Em geral ele é feito sob medida para diferentes e potenciais clientes e isto é possível devido a observação da sua atuação na *web*, sendo assim logo se tem uma maior sintonia da companhia com os compradores, pois isto se torna uma vantagem competitiva no que tange seus concorrentes, também se demonstra um maior êxito as organizações que selecionam seu grupo-alvo e adotarem estratégias de *marketing* personalizadas. É fundamental compreender todas as ferramentas do *marketing* eletrônico, e depois mostrar as práticas para que as organizações tenham crescimento (LEMOS, 2011).

Existem diversas vias e práticas que tem potencial ser utilizadas na rede mundial de computadores a Internet, para chegar ao seu cliente. A escolha de como aplicar e evitar o mau uso do capital em ações sem retorno depende fundamentalmente do planejamento, da pesquisa e do conhecimento, com a intenção de acertar e evitar estes desperdícios foi desenvolvido algumas técnicas, permitindo usar a *web* de forma eficiente e prática, para alcançar resultados promissores (TORRES, 2010).

De acordo com Kotler e Keller (2012) muitas companhias estão reforçando seus negócios nas mídias sociais, devido a existir diversas oportunidades de negócios nas mesmas, como a inovação, crescimento, propaganda, comunicação; assim como a *web* a outros mecanismos do *marketing* eletrônico que funcionam como canal de ligação entre clientes e organizações, as mídias sociais como canal de comunicação têm a função de ampliar as relações, fazendo um diálogo claro e direto. Entre as principais Mídias Digitais mais atualizadas que a Indústria de Calçados Off Roads utiliza e que trazem um resultado de custo benefício estão a mídia paga, a mídia ganha e a mídia própria como o *inbound marketing*, *marketing* de conteúdo, SEO, links patrocinados, mídias sociais, *mídia display*, *e-mail marketing*, *native advertising*, *guest post*, *remarketing* e o *mobile marketing*. Segundo (Oliveira *et. al.*, 2012) estas ferramentas são de grande importância para a empresa que deseja ter mídias sociais audaciosas

em relação aos seus concorrentes, levando a empresa a ter um grande sucesso e uma ótima alavancagem nas vendas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma campanha de lançamento de um produto não pode ser considerada estática ou engessada em regras que dificultam o andamento dos processos e o sucesso da mesma. É preciso levar em conta todas as variáveis, para atender de maneira veemente todas as necessidades da campanha e do produto ou serviço para o qual ela foi desenvolvida.

O sucesso do lançamento de um produto é medido pelo alcance das expectativas das partes interessadas e envolvidas no projeto, sendo dever da empresa buscar trabalhar sempre com assertividade em busca do melhor resultado estimado.

O crescente estudo sobre as técnicas e ferramentas de produção para fabricar um produto, aliado aos grandes estudos de marketing e gestão de marca, tem proporcionado uma ótica mais moderna para a gestão de marketing nas empresas e agências de publicidade.

As melhores práticas de marketing em indústrias não são uma prática comum, pois a gestão muitas vezes é terceirizada por agências de publicidade, que ditam as regras aos seus clientes, o que pode trazer problemas não gerando o resultado esperado e prejudicando em muito o lançamento de um produto. A finalidade deste artigo foi de elucidar a prática de gestão de marketing com as práticas dentro das empresas, colocando as campanhas de marketing à serviço da empresa e sob a gestão da mesma, principalmente em projetos de longo prazo.

Os processos das campanhas de marketing devem ser uma preocupação efetiva e constante, fazendo uso das técnicas, ferramentas e mídias mais eficazes para que haja uma maior facilidade e agilidades nos processos e se possa alcançar o objetivo principal de uma campanha de lançamento e de vendas.

As ferramentas do marketing como mídias devem ser utilizadas como embasamento para o lançamento de um produto, servindo de base para as empresas que desejam não apenas uma mera manutenção no mercado, mas que buscam oferecer excelência nos seus produtos e serviços alcançando níveis maiores de satisfação de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Abicalçados**. 2010. <http://www.abicalçados.com.br/noticia/um-sapato-pelo-brasil-resgatou-importancia-social-e-economica-do-produto-nacional>. [Acesso 13 dezembro 2020].

- COSTA, S. A. **Branding; design identidade no varejo**. Rio de Janeiro, Rio Books, 2002.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., NIGEL, P. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. 2012. **Administração de marketing**, São Paulo, Pearson Education do Brasil.
- LEMOS, C. M. 2011. **Marketing digital como ferramenta de diferenciação**, Caruaru, Favip.
- MEGIDO, J. L. T., SZULCSEWSKI, C. J. 2002. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**, São Paulo, Atlas.
- MOREIRA, A. C. 2005. **O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos**, Disponível em: <http://www.revistas.es.estacio.br/index.php/destarte/article/viewFile/73/66> [Acesso 27 novembro de 2020].
- MOTTA, P. R. 2001. **Transformação organizacional e a teoria e a prática de inovar**, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- NOVAES, L. G., Arbache, F. S. 2007. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**, Rio de Janeiro, FGV.
- OLIVEIRA, R., B., LUCENA. W. M. 2012. O uso da internet e das mídias digitais como ferramentas de estratégias de marketing,
- RIES, A., TRIOUT, J. 2009. **Posicionamento a batalha por sua mente**, São Paulo, M.Books.
- ROSENBLOOM, B. 2002. **Canais de marketing, visão gerencial**, São Paulo, Atlas.
- TORRES, C. **Marketing na internet para pequenas empresas**. 2014. Disponível em: <http://www.claudiotorres.com.br> Acesso 06 nov. 2020.

BUSINESS INTELLIGENCE: TOMADA DE DECISÃO PARA MICROEMPRESÁRIOS, UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA PARA ALCANÇAR O SUCESSO

William Pacheco Machado³⁴

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Com a economia mundial e o comércio internacional cada vez mais integrado e difuso. As empresas encontram uma rivalidade competitiva entre os concorrentes, e ter bons métodos quantitativos e qualitativos para análise de decisões são alguns indicadores de desempenho. Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades. No mercado comercial nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados que auxiliem nas providências de decisões. Em compensação verifica-se o aumento de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), capazes de gerenciar, analisar, gerar relatórios e gráficos decisivos para análise de decisão (seja para investimentos; compras; contratação de serviços; projetos e eventos). As tomadas de decisões do *Business Intelligence (BI)* são precisas, e suas informações (dados + evidências = decisão estratégica), com base de dados estatísticos dinâmico e o seu ambiente atende as demandas empresariais. Os gestores do projeto devem pôr em prática tanto no *BI* com no *ERP*, precisam ter consciência do impacto desses sistemas, caso contrário levará ao fracasso a implementação, como no estudo de caso da *Hershey's*. Os benefícios que os sistemas *ERP* e *BI* trazem são inúmeros e os resultados são refletidos positivamente dentro da organização trazendo rentabilidade, e as dificuldades enfrentadas para implementar os sistemas, são superados, valendo à pena o investimento.

Palavras-chave: *Business Intelligence (BI)*. Tomada de Decisão. *Enterprise Resources Planning (ERP)*. *WorkFlow*.

ABSTRACT

With the world economy and international trade increasingly integrated and diffuse. Companies find a competitive rivalry between competitors, and having good quantitative and qualitative methods for making decisions are some performance indicators. From small organizations to large multinationals in the world, they continually seek a predictable and profitable future scenario. So that they can control or anticipate any eventualities. In the commercial market there is a growing search by organizations for more information and data to assist in decision making. On the other hand, there is an increase in Information Technology (IT) tools, capable of managing, analyzing, generating reports and decisive graphics for decision making (whether for investments; purchases; contracting services; projects and events). Business Intelligence (BI) decision making is accurate, and its information (dice + evidence = strategic decision), based on dynamic statistical data and its environment meets business demands. Implementation project managers, both in BI and ERP, need to be aware of the impact of these systems, otherwise the implementation will fail, as in the Hershey's case study. The benefits that ERP and BI systems bring are numerous and the results are reflected positively within the

³⁴ 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: <willianpmachado@gmail.com>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

organization, bringing profitability, and the difficulties faced to implement the systems are overcome, making the investment worthwhile.

Keywords: Business Intelligence (BI). Decision-making. Enterprise Resources Planning (ERP). WorkFlow.

1 INTRODUÇÃO

Das pequenas organizações a grandes multinacionais do mundo, buscam continuamente um cenário futuro previsível e rentável. De forma que possam controlar ou se antever a quaisquer eventualidades. No mercado comercial nota-se uma crescente busca das organizações por mais informações e dados das pessoas (clientes potenciais) que auxiliam nas análises de decisões. Em compensação verifica-se o aumento de ferramentas de Tecnologia da Informação³⁵ (TI), capazes de gerenciar, analisar, gerar relatórios e gráficos decisivos para resolução da decisão (seja para investimentos; compras; contratação de serviços; projetos e eventos).

Se olharmos os povos antigos, eles também faziam uso da tecnologia, para se beneficiar nas suas decisões. Ao prevê os períodos das estações do ano; conhecer as estrelas para navegações e construções; facilitando assim as tomadas de decisão. Hoje, essas ferramentas são interativas com o meio, chamadas de Inteligência Artificial que torna seu uso dinâmico e prático. Os sistemas de tecnologia de informação (TI), sem dúvidas traz benefícios para organização que possuir o sistema. Porém, não pode esquecer de fazer o dever de casa, com uma excelente realização da base de dados. Um bom exemplo desta ferramenta é o sistema *Business Intelligence (BI)*. Que contribui para decisões assertivas, através de base de dados e informações, desta maneira os gestores tem uma alternativa eficaz.

Segundo Ageloni e Reis (2006), o *Business Intelligence (BI)* é a transformação de dados, em conhecimento. Um processo decisório com o objetivo de gerar vantagens competitivas. Outros sistemas como: Sistema integrado de gestão empresarial (*ERP*), fluxo de trabalho (*WorkFlow*³⁶), e Sistema de gerenciamento de armazém (*WMS*³⁷); são exemplos de sistemas

³⁵ A infraestrutura de Tecnologia da Informação TI é parte fundamental na elaboração dos processos de trabalho eficaz e com alto desempenho. Disponível em: <https://blog.teclogica.com.br/como-funciona-o-sistema-de-governanca-de-ti/#:~:text=A%20infraestrutura%20de%20TI%20%C3%A9,otimizar%20os%20investimentos%20na%20%C3%A9ria.>

³⁶ Workflow é o fluxo/processo de trabalho de sistema de gestão de uma organização para aumentar a eficiência de trabalho, melhoria contínua nos processos usados pelas equipes. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/workflow/>>.

³⁷ WMS é a sigla em inglês para Warehouse Management System — em uma tradução livre para o português, isso pode ser compreendido como “Sistema de Gerenciamento de Armazém”. Disponível em: <<https://eccosys.com.br/guia/o-que-e-wms-quais-sao-os-seus-beneficios/>>.

que também auxiliam na toma de decisão, dentro do armazém logístico, que interagem com o sistema *Business Intelligence (BI)*.

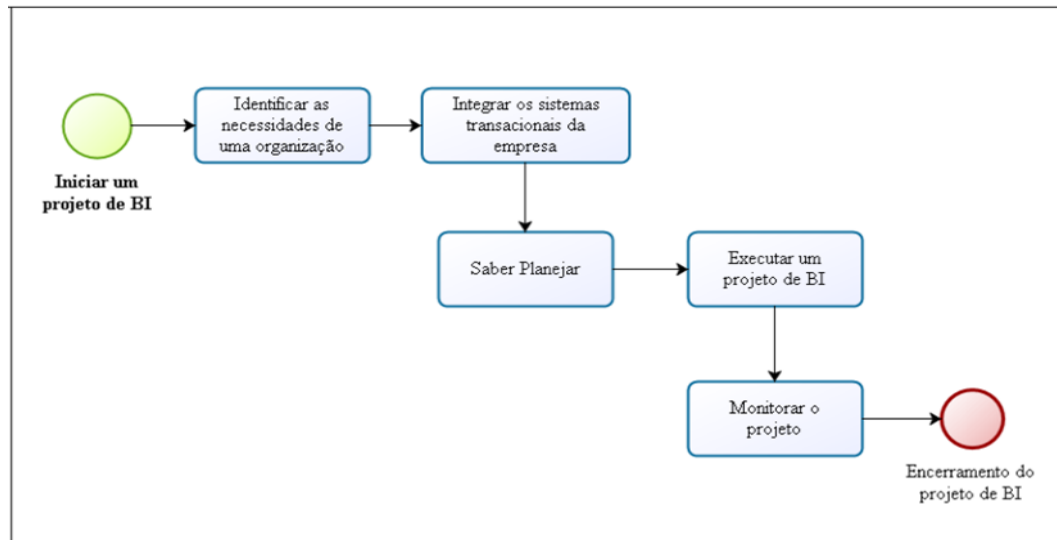
É difícil pensar em uma organização que controla seus negócios apenas na caneta e papel, ou ainda com planilhas apenas, nos dias atuais. Essas ferramentas obsoletas, faz com que a organização perca tempo e dinheiro, frente a uma empresa que utiliza sistema. Se deseja que seu negócio cresça; não há mais espaço para amadorismo no mercado de negócios. Os sistemas cada vez mais avançados e autônomos, são a realidade na tomada de decisões, inovações e mudanças em uma organização. 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 de determinado tema. Quanto o objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema *Business Intelligence* - uma tomada de decisão para microempresários, uma ideia revolucionária para alcançar o sucesso, para alcançar a competitividade da organização.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 BUSINESS INTELLIGENCE (BI) UMA IMPORTANTE TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Com um mercado cada vez mais voraz, competitivo e um cenário imprevisível, não existe oportunidade para amadorismo, os empresários têm que escolher ser digital, integrando-se ao sistema *Business Intelligence (BI)* ou ser instável, perdendo diversas oportunidades de ascender no mercado escasso. Angeloni e Reis (2006), *definem que Business Intelligence* é a inteligência empresarial ou inteligência de negócio, que compõe diversas metodologias e ferramentas de software, que tem a função de promover ganhos nos processos decisórios da alta gestão.

Figura 1- Esquema de Implantação do *Business Intelligence (BI)*.



Fonte: Adaptado Revista UFPE³⁸ (2015).

Baseando-se em informações, capacidade analítica das ferramentas em um só lugar, tornando decisório a tomada de decisão; conforme figura 1 acima demonstra o início do projeto, identificação da real necessidade, integração de sistemas, planejamento, execução, monitoramento e encerramento da implementação. Para tomada de decisão assertiva, além do sistema *Business Intelligence (BI)* o empresário deve iniciar pela investigação; observação; conhecimento técnico e raciocínio dedutivo (*feeling*³⁹). Aonde se traçará um cenário ou vislumbrar um futuro da organização; onde a empresa cresça. Porém existe diversas variáveis incontrolláveis e o administrador tem que estar atento a tudo, por exemplo a pandemia mundial de 2020⁴⁰. Os empresários brasileiros atentos tiveram 5 meses de antecedências para se prepararem no Brasil, e mesmo assim pegou muitos de surpresa.

O planejamento e as estratégias empresariais dos processos de decisão definem o futuro da empresa todos os dias, conforme demonstra a figura 1 a cima, em cada momento da gestão. As tomadas de decisões do *Business Intelligence (BI)* são precisas, e suas informações (dados + evidências = decisão estratégica), com base de dados estatísticos dinâmico e o seu ambiente atende as demandas empresariais. O *Business Intelligence* se tornou imprescindível para conquistas, crescimento e sucesso no mercado empresarial. Segundo os autores Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p.22), para se ter “sucesso ou fracasso da empresa está ligado à

³⁸ Revista UFPE (2015). Implantação e Uso de *Business Intelligence*: Um Relato de Experiência no Grupo Provider Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121>>.

³⁹ *Feeling* é modo ou capacidade de sentir uma situação; percepção, sensibilidade, sentimento. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/feeling/>>

⁴⁰ Primeiro contágio pela corona vírus. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2020/03/13/jornal-afirma-que-primeiro-contagio-da-covid-19-na-china-ocorreu-em-novembro.htm>>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

forma como a informação é gerenciada”. Deve-se algo rotineiro para os líderes (não ficarem temerosos com medos), pois a escolha do melhor cenário é sempre mutável e cheia de riscos e oportunidades.

Conhecimento técnico, observação e deduções como em Sherlock Homes⁴¹ é imprescindível para tomada de decisão das empresas, mesmo tendo sistemas operacionais que facilita cada ação tomada. Quando tomamos uma decisão utilizamos a preferência, inferência, classificação e julgamento – seja consciente ou não.

Ou seja, dentro das empresas, a tomada de decisão implica em grande responsabilidade e é essencial para a gestão do negócio. Decisões estruturadas e planejadas são fundamentais para o crescimento e o sucesso de uma organização. Por outro lado, se esse processo apresentar falhas, pode gerar graves consequências e prejuízos. Lucros e oportunidades de emprego ou dívidas e falência.

2.2 BUSINESS INTELLIGENCE (BI) IMPLEMENTANDO A TOMADA DE DECISÃO

Conforme o nome já diz *Business Intelligence* é buscar mais informações e sabedoria nas tomadas de decisões. Decidir o futuro da empresa sem se basear em...é ruim para o negócio.

Segundo Roehle (2013), o termo *Business Intelligence* “**BI**” foi dado em 1990 por *Gartner Group*. Porém esse fato só foi possível por conta dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) em 1970 que gerava relatórios. Na década de 80, surgiu o Sistemas de Informações Executivas (SIE), que gerava dados de alta gestão.

Segundo Loh (2014), com as evoluções tecnológicas o *Business Intelligence (BI)* é o conjunto de armazenagem de dados (coleta), pesquisa de informações para ter vantagens nas organizações. Assim, o objetivo basilar é a interpretação e análise de dados, identificando oportunidades. A implementação do *Business Intelligence (BI)* traz ao empresário:

- Agilidade e rapidez nas decisões;
- Avaliações de cenários;
- Diminuição de custos;
- Decisões próxima a realidade;
- Intrepidez nas informações;
- Controle da gestão de risco entre outros.

⁴¹ Sherlock Holmes é um personagem de ficção da literatura britânica criado pelo médico e escritor Sir Arthur Conan Doyle. Holmes é um investigador do final do século XIX e início do século XX. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Sherlock_Holmes>.

Deve-se ter atenção em a cada etapa de implementação, pois o sistema não faz tudo sozinho, e não é uma solução mágica. Não cair no mesmo erro de outros empresários, que fizeram a implementação sem um estudo, mas detalhado de seu negócio. Uma solução deste nível requer extrema lucidez e cuidado ao instalar o sistema no seguimento de trabalho.

Figura 2 – Os Pilares do *Business Intelligence*.



Fonte: Adaptado, Blog Gestão Estratégica – O que é *Business Intelligence*?⁴²

Primak (2008), destaca o processo de escolhas e alternativas que tem por finalidade a solução de problemas, frente as opções de tomada de decisão, como demonstra o esquema na figura 2 a cima, os pilares do *Business Intelligence*.

Atualmente até as menores empresas tem ou desejam ter um sistema, que os auxiliem nas estratégias, coletas de dados, organização, análise de inteligência para o negócio. Dicas de implementação do *Business Intelligence (BI)*:

- **Primeiro passo** - fazer a cotação de preços. Verificar o tempo de implantação e o de retorno de investimento no sistema e a capacidade instalada da empresa, verificar se os computadores suportam o sistema.
- **Segundo passo** - para a implementação do sistema na empresa, necessita de colaboradores capacitados ou treinados. Uma boa equipe de analistas é imprescindível. Pois não iria adianta ter o sistema *BI*, e não ter quem opere corretamente.
- **Terceiro passo** - é a definição objetiva e operacional que se deseja do sistema *BI*; ter somente aquilo que for útil a empresa, depois pode acrescentar se for necessário.

⁴² Blog Gestão Estratégica – O que é Business Intelligence? Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/#:~:text=O%20BI%20%C3%A9%20uma%20sigla,%2C%20comercial%2C%20at%C3%A9%20o%20marketing.>

- **Quarto passo** - as fontes de dados (coleta) e pesquisas de informações de qualidade, e de acordo com os parâmetros dos KPIs⁴³ e interesses da organização.

- **Quinto passo** - o objetivo basilar, que é a interpretação, geração de gráficos, planilhas e relatórios com análises estratégicas dos dados coletados.

Business intelligence (BI) pode ser importante na tomada de decisões para mudanças e como o Planejamento de Recursos da Empresa (*ERP*) gera inovação e eficiência para a organização. A integração do *Business Intelligence (BI)* com o *Enterprise Resource Planning (ERP)* é ideal na tomada de gestão.

Essas ações devem ser comuns de tal forma que seja a cultura organizacional da empresa, onde todos na empresa utilize e saiba utilizar o *Business Intelligence (BI)*; assim conseguir rapidez nas negociações, mantendo-a sempre atualizada e competitiva.

2.3 PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Com o desenvolvimento dos computadores nos anos 50 e a Internet nos anos 90, o mundo deu um salto tecnológico, resultante de sistemas produtivos, inteligência artificial, automação e informatização de trabalho.

As empresas atuais, tem em sua gestão Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias de Informação (TI), que auxiliam nos processos decisórios, tornando a empresa competitiva.

Um deste sistema é o *ERP*, que integra toda empresa, com suas áreas, departamentos e setores, proporcionando o controle, organização e agilidade.

O *Enterprise Resources Planning (ERP)*, em português é Sistema de Gerenciamento Empresarial que faz a interface (integração), com toda empresa. O sistema *ERP* evoluiu dos sistemas MRP I e MPR II que significa *Manufacturing Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos de Manufatura. Porém o *ERP* atende as demandas ligado a manufatura e a tomada de decisão de demais setores da empresa, com uma base única de dados.

O ERP interliga toda empresa através:

- Recursos Humanos;
- Logística;
- Financeiro;

⁴³ KPI é uma métrica altamente relevante para a mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão. Disponível em: <

[v. 7 ed. especial \(2021\): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128](https://rockcontent.com/br/blog/kpi/#:~:text=KPI%20%C3%A9%20uma%20m%C3%A9trica%20altamente,Desempenho%20e%20Key%20Success%20Indicator.></p></div><div data-bbox=)

- Contabilidade; Vendas e Marketing;
- Relacionamento com o cliente, etc.

O grande diferencial do *ERP* é a base de dados em que todos podem acessar, obtendo informações em tempo real das operações e tomada de decisão. Para a implementação do *ERP*, não será decisivo ter um sistema de informação eficiente e de boa qualidade, é preciso que o gestor tenha conhecimentos técnicos para transformar as informações disponíveis em resultado, tendo uma boa tomada de decisão. Corrêa (2001), relata que têm três fases para o *ERP* possa trazer transformação na empresa e melhorar seu desempenho operacional, são elas: análise de adequação empresarial, implantação do sistema e manutenção.

1. Análise de adequação empresarial: verificar as funcionalidades, e se atende aos objetivos da empresa;

2. Implantação do sistema: pacotes definidos, realizar o treinamento e desenvolvimento da equipe de colaboradores, realizar a transição de gestão e mudança na cultura organizacional, organizar os parâmetros e indicadores de desempenhos;

3. Manutenção: evitar danificação, selar pela integridade das informações e o engajamento dos colaboradores.

De acordo com Norris Grant, *et. al.* (2001), o que o *ERP* realmente faz é padronizar, organizar, codificar os conjuntos de processos e dados em informação útil, para que esse dado seja analisado. Desta maneira os dados e informações coletados pela organização serão utilizados na tomada de decisão. A implantação do sistema *ERP*, deve ser encarada com muita seriedade, traçando metas e planos estratégicos, e trazer mudanças para toda organização.

Os cuidados não devem ser só da equipe de implantação, mas sim, de toda organização, para evitar falhas no processo de implantação do novo sistema. Zelando pelo sucesso da empresa.

2.3.1 *Workflow* - fluxo de trabalho para automatizar processos de negócio

Em qualquer organização ou setor, o controle de valores, qualidade e prazos são essenciais para se obter a segurança e a rentabilidade. As estratégias e os planos de ações (*WorkFlow*) são processos importantes para automação de tarefas, documentação, que passa de funcionário para funcionário.

Para o Blog Tecnologia (2018), o sistema de workflow define e gerencia o fluxo de trabalho organizacional por meio de um software, cuja automação está relacionada à comunicação e à troca de dados entre os diferentes setores da empresa. O desenvolvimento do

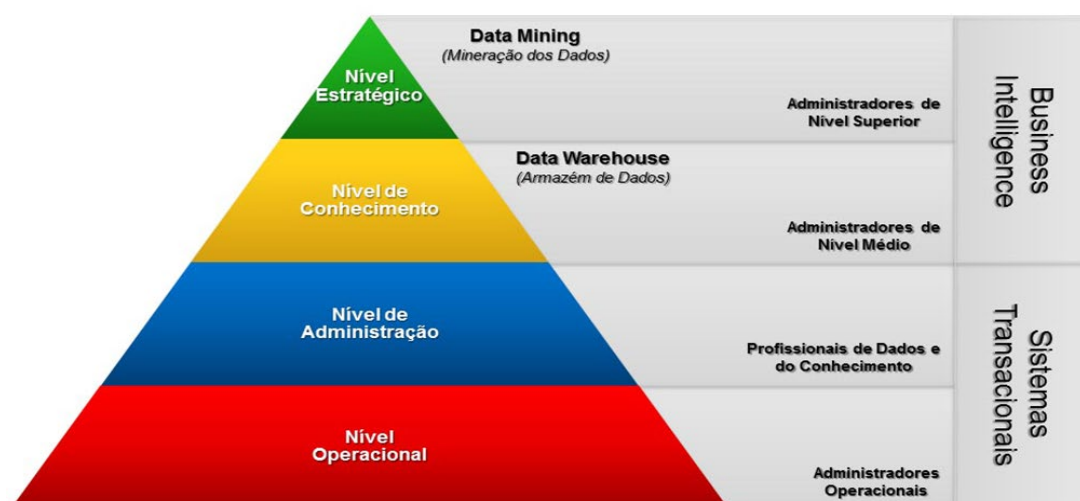
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

fluxo de trabalho (*WorkFlow*), irá permitir ações contínuas de eficiência, eficácia e efetividade – reduzindo assim as indecisões das equipes, torna fácil o reconhecimento de falhas (sabendo onde ocorreu e como), de melhorias e diminuição da burocracia. Os benefícios da implementação do *WorkFlow* são as melhorias contínuas, diminuição das incertezas e identificação de sobrecargas. Onde cada membro da equipe, tem suas funções e responsabilidades e o sistema acompanha os avanços, sinalizando qualquer desvio ou atraso.

As técnicas motivadoras de intrepidez e valores nos quais decorre aumento da aplicabilidade. Desta forma atribui um papel a cada membro, ou seja, a toda equipe, resultando no aumento da eficiência, eficácia e efetividade.

O desafio não é capturar informações e sim transformá-los em dados úteis de auto valor agregado. Como demonstra na figura 3 abaixo. Muitas informações poderão causar pânico a uma equipe nova de analistas (colaboradores), perdendo ricas informações durante o processo. Essas mesmas informações nas mãos de profissionais experientes de *Business Intelligence*, agiram com maior eficiência, assessorando na tomada de decisão mais assertiva para organização. Para se ter uma boa qualidade na análise dos dados e informações nos negócios da organização, a equipe de colaboradores (*Know-how* técnico⁴⁴), deve ter experiências e conhecer as formas de tratamento de dados mais atual.

Figura 3 - Utilização de dados na organização.



Fonte: Adaptado do Blog Probabilidade e Estatística⁴⁵ (2014).

⁴⁴ Know-how é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”. Está ligado diretamente ao conhecimento prático e técnico. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/o-que-e-know-how/#:~:text=Know%2Dhow%20%C3%A9%20um%20termo,t%C3%A9cnicas%20procedimentos%20%20etc.>>

⁴⁵ Blog Probabilidade e Estatística (2014). Disponível em: <<http://tadsestatistico.blogspot.com/2014/09/aula-1-piramide-do-conhecimento.html>>.

As formas de recrutamento e seleção, seja ela interna ou externa. Apresenta suas limitações na contratação ou formação de equipes. Seja trazendo pessoas com experiências ou que se formou recentemente. Seja aproveitando colaboradores da empresa.

Ter uma ferramenta tecnológica de TI de excelência é de suma importância para organização. Pois, a organização pode cair no erro de ter uma excelente equipe e um sistema ruim – resultado mediano para ruim. Não tenha dúvidas que as planilhas ajudam, porém estão obsoletas frente aos sistemas que reconhece dados e lógica escaláveis e possibilita a automação dos processos da organização.

3 RELATOS DE UM ESTUDO DE CASO DE SUCESSO: CADBURY (IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP)

Fundada em 1824, a empresa britânica “*Cadbury*” de doces, com sede em Londres, implementou o sistema *Enterprise Resources Planning (ERP)*, na organização, pois não conseguia dar conta da demanda solicitada de produtos. No Brasil, a empresa distribui produtos da marca Adams, sendo sua concentração nos produtos: *Trident, Halls, Chiclets e Bubbalo*.

Os motivos da implementação do *Enterprise Resources Planning (ERP)*, os sistemas que a empresa utilizava não estava dando conta por conta do crescimento constante, então a *Cadbury* decidiu fazer a implementação do sistema *ERP*. Estratégia de implementação da *Cadbury* - como toda empresa levou um tempo que todos soubessem manusear o novo sistema e as rotinas pré-estabelecidas, facilitando a transição. Construiu uma base de monitoramento e um sistema de comunicação de feedback, para verificar se a diretoria estava de acordo. Os resultados alcançados – a *Cadbury* teve um aumento exponencial dos processos e eficiência diante do crescimento acelerado, no qual era seu principal problema, facilitando o escoamento de estoques para filiais e alavancando lucros.

3.1 RELATOS DE UM ESTUDO DE CASO DE FRACASSO: HERSHEY'S

A empresa *Hershey's* atua no mercado brasileiro desde 1998, quando iniciou as importações para o país. A *Hershey's* é uma das maiores fábricas de chocolates, doces e balas dos Estados Unidos. Tem operações em mais de 70 países, sua produção ultrapassa mais

de 2.400 *sku's*⁴⁶ por 80 marcas. Por exemplo: *Hershey's*, *Reese's*, *Kisses* e *Kit Kat*. Em 2001 a empresa, comprou a divisão de chocolates da Visconti, foi então que começou a produzir linhas de chocolates nacionais. Ofertando ao mercado brasileiro produtos de alta qualidade e embalagem diferenciada ao consumidor.

A estratégia de implantação do *Enterprise Resources Planning (ERP)*, iniciou o projeto em 1996 com o tempo de implementação de quatro anos. No entanto a alta administração da empresa exigiu que a implementação fosse concluída em dois anos e meio. A *Hershey's*, ao subestimar o projeto e a complexidade envolvida na implementação de sistema *ERP*, acabou fazendo um planejando com o cronograma curto. Deu tudo errado; não houve treinamento do sistema por parte dos colaboradores e nem feedback.

O que podemos observa que, por mais rápido que queremos os resultados, o tempo de implementação exigido é necessário e deve ser respeitado. O tempo de implemento é necessário para identificar as funcionalidades do sistema, o que funciona ou não funciona. E, as interfaces que devem estar no processo, como os feedbacks, treinamentos e indicadores para que possa identificar pontos de melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia da Informação é uma realidade inegável que vem somando forças no mundo empresarial, através de suas ferramentas. É a revolução provocada pela economia integrada. As aplicações de implementação do *BI*, deixa bem claro que para ser utilizada é preciso que tenha planejamento estratégico, controle de riscos, monitoramento. Para que não haja um impacto negativo no processo decisório. O *BI* torna-se uma base forte me métodos quantitativos e qualitativos para a tomada de decisões, um alicerce, com um potencial de assessorar gestores em suas decisões empresariais.

O *BI* juntamente com o *ERP* estão em plena evolução, pois essas ferramentas tem uma posição de destaque dentro das organizações. Desenvolvem diversas vantagens competitivas e tomadas de decisão. Para se ter diferenciação de produtos, redução de custo e serviços no mercado, o Sistema de Gestão Empresarial (*ERP*), está cada vez mais sendo utilizado pelas organizações para se obter sucesso. Porém, é necessário ter consciência da implementação do

⁴⁶ O termo *Stock Keeping Unit (SKU)*, em português Unidade de Manutenção de Estoque faz parte da logística de armazém, está associado a um código identificador. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Stock_Keeping_Unit>.

ERP; as ações, processos e estratégias deverá ser a prática da organização, esses processos não consiste em apenas uma mudança tecnológica.

Os gestores do projeto de implementação tanto do *BI* com no *ERP*, precisam ter consciência do impacto desses sistemas, caso contrário levará ao fracasso a implementação, como vimos no estudo de caso da *Hershey's*. Os benefícios que os sistemas *ERP* e *BI* trazem são inúmeras e os resultados são refletidos positivamente dentro da organização, e as dificuldades enfrentadas para implementar os sistemas, são superados, valendo à pena o investimento.

REFERÊNCIAS

ALFA NETWORK - **Estudo de Caso: A Implementação do Sistema de Gestão Empresarial (ERP) da Cadbury e da Hershey's** <<https://www.alfanetworks.com.br/noticias/sistema-erp-estudo-de-caso-da-Cadbury-e-hersheys>>. Acessado em 10 de fevereiro de 2021.

ANGELONI, M. T.; REIS, E. S. *Business Intelligence* como Tecnologia de Suporte à Definição de estratégias para melhoria da qualidade do ensino. **Encontro da ANPAD**, 2006, Salvador. XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, 2006. v.1. p. 16 páginas.

BLOG GESTÃO ESTRATÉGICA – **O que é Business Intelligence?** Disponível em:<<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/o-que-e-bi-business-intelligence/#:~:text=O%20BI%20%C3%A9%20uma%20sigla,%20comercial%20a%20marketing>>. Acessado em: 11 de fevereiro de 2021.

BLOG PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA (2014). Disponível em:<http://tadsestatistico.blogspot.com/2014/09/aula-1-piramide-do-conhecimento.html>>. Acessado em: 11 de fevereiro de 2021

Blog Tecnologia, Sistema de Workflow (ano de 2018): 4 etapas essenciais para a gestão do seu time. Disponível em: < <https://blog.teclogica.com.br/sistema-de-workflowetapas/#:~:text=O%20sistema%20de%20workflow%20define,por%20uma%20hierarquia%20pr%C3%A9%20definida.> > Acesso em: 10 de fevereiro de 2021.

CORREA, I. H; GIANESI, I; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II / ERP**. 4ed. Atlas: São Paulo, 2001.

GARTNER GROUP. **The Gartner glossary of information technology acronyms and terms**, 2004. Disponível em: www.tc.suny.edu/pdf_docs/gartner glossary.pdf>. Acesso em: 12 fevereiro de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**, São Paulo: Atlas, 2002.

LOH, S. **BI na erado Big Data para Cientistas de dados: Indo além de cubos e dashboards** na busca pelos porquês, explicações e padrões. Porto Alegre, 2014. 158 p.

Moscove, S.; Simkin, M.; Bagranoff, N. Sistemas de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

Noris, Grant, et. al. E – Business e ERP: Transformando as organizações. Tradução, Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRIMAK, F. V. Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio *de Janeiro*: Ciência Moderna, 2008. 168 p.

Revista UFPE (2015). Implantação e Uso de Business Intelligence: Um Relato de Experiência no Grupo Provider Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22121>. Acesso em: 12 fevereiro de 2021.

ROHE, L. M. *Business Intelligence* como Apoio na Gestão de Equipe de TI. 2013. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) –**Curso de Sistemas de Informação**, Universidade Luterana do Brasil, Santa Maria –RS.

MARKETING DE NOVO PRODUTO - INOVAÇÃO PARA O PÚBLICO ACADÊMICO, UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

O lançamento de novos produtos no mercado constitui uma prática usual para algumas empresas, sendo ações garantidoras para sua permanência e criação de valores competitivos. O presente trabalho tem como objetivo apresentar um estudo de caso de uma empresa em lançamento de curso de EAD para formação e capacitação docente com a ótica voltada para planejamento de marketing. Com metodologia fundada na observação, pesquisa bibliográfica em artigos e livros, análise documental e análise de contexto, tangenciadas às pesquisas qualitativas. Percebe-se assim a viabilidade da coleta crítica de dados para o planejamento de marketing. A partir dos dados, é possível extrair informações científicas das ações tomadas mostrando todo o projeto e desenvolvimento deste produto inovador, assim como o planejamento tático e estratégico para tomada das decisões. Este trabalho é orientativo e serve como instrumento para empreendedores e acadêmicos no desenvolvimento de novos produtos e novas pesquisas, respectivamente.

Palavras-chave: Marketing de novo produto. Inovação. Produtos. Marketing

ABSTRACT

The launching of new products on the market is a usual practice for some companies, being actions that guarantee their permanence and the creation of competitive values. The present work aims to present a case study of a company launching a distance education course for teacher education and training with a view to marketing planning. With methodology based on observation, bibliographic research in articles and books, document analysis and context analysis, linked to qualitative research. Thus, the viability of critical data collection for marketing planning is perceived. From the data, it is possible to extract scientific information from the actions taken showing the entire project and development of this innovative product, as well as the tactical and strategic planning for decision making. This work is orientative and serves as an instrument for entrepreneurs and academics in the development of new products and new research, respectively.

Keywords: New product marketing. Innovation. Marketing Products

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa apresentar definições objetivas sobre o processo de desenvolvimento e implementação de novos produtos com estudo de caso da empresa Viabile School para inovação em um serviço de treinamento e capacitação de docentes na área da educação. Para uma micro empresa, aventurar-se na implementação de um novo produto pode ser uma ação radical ou semi radical do ponto de vista do risco financeiro, tornando-se um processo de tomada de decisão e planejamento estratégico um arbítrio crítico e crucial para o sucesso das operações da empresa. O ambiente atual dos negócios compõe em sua maioria, um alto índice de tecnologias inovadoras, diminuindo o período de maturação de novos empreendimentos, com redução significativa do ciclo de vida dos produtos. Seguindo esta premissa, pode-se

considerar que um bom planejamento é ferramenta crucial para o sucesso do empreendimento, visto que seu habitat está banhado de inovações tecnológicas, cursos EAD, híbridos e muito valor agregado ao produto.

Ao elaborar um bom planejamento, a visão de futuro e previsibilidade dos entraves e impactos deste produto no mercado devem ser colocados em pauta, para que seja possível tomar as melhores decisões envolvendo os pontos-chaves de sua construção, apresentação e inserção no mercado consumidor.

Estando com uma missão de negócio bem detalhada, os objetivos se mostram pungentes para orientar a empresa nas suas tarefas, separando o nível corporativo da unidade de negócio, produto e mercado, necessárias para o planejamento do marketing ou outras estratégias funcionais da empresa.

É sobre o nível de negócio, produto e mercado que aborda este trabalho, não obstante as necessidades corporativas definidas da empresa, estas que coadunam com os objetivos necessários para a construção e implementação deste novo produto no mercado.

Dessa maneira, todo o planejamento e estudo de marketing para lançamento do produto firma-se em um curso EAD com o seguinte tema: Tecnologia Educacional - Nova perspectiva de ensino.

2 DESENVOLVIMENTO

Para o desenvolvimento de um novo produto é necessário entender as reais necessidades do mercado consumidor, para então construir um produto que reflita soluções pragmáticas dos objetivos de compra dos mesmos. sejam estas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima ou auto realização, o enfoque e abordagem do produto no mercado deve coadunar com a relação de satisfação do consumidor.

Como dito por Motta, *et. al* (2007) apud Ikeda (1988), “o primeiro passo de uma pequena empresa deve ser identificar as necessidades de seus consumidores ou potenciais consumidores e desenvolver seus produtos com base nessas necessidades.”

Portanto, as necessidades expressas do produto em questão, reflete a necessidade do público de profissionalização e educação continuada para entrega de maior qualidade de ensino/aprendizagem para seus clientes (discente). Para isso reflecte-se os dados do Anuário Brasileiro da Educação Básica (2019) que informa a proporção de docentes sem formação compatível com suas disciplinas de regência:

Figura 1 - Proporção de docentes sem formação compatível

Brasil e regiões	Ensino Fundamental – anos finais	Ensino Médio
Brasil	37,8	29,2
Norte	50,2	29,5
Nordeste	52,9	36,5
Sudeste	27,1	26,1
Sul	23,3	20,8
Centro-Oeste	41,9	40,1

Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica (2019) do Todos pela Educação e Fundação Santillana.

Para completar os dados, percebe-se que se agrava a situação em disciplinas específicas como física e química, que representam cada 100 professores, 19 possuem licenciatura com base em dados de 2013.

Figura 2 - Professores de Física e Química do ensino médio que possuem licenciatura

Ano	Nº total de professores que lecionam química	% com licenciatura em química	Nº total de professores que lecionam Física	% com licenciatura em física
2011	46.408	29,2%	51.905	16,6%
2012	44.380	32,7%	50.433	18,1%
2013	45.619	33,7%	50.802	19,2%

Fonte: Anuário Brasileiro da Educação Básica, dados de 2011, 2012 e 2013.

No que se vincula a resultados educacionais e de desempenho escolar, os referenciais docentes assumem uma posição de destaque. Visto a figura acima, conclui-se que, a construção da grade curricular dos profissionais não licenciados corrobora para o despreparo do profissional docente, sendo situação que sanciona a baixa qualidade de ensino. Conforme dados da pesquisa realizada pelo IBOPE (2018), promovida pelo Itaú social e todos pela educação:

A pesquisa demonstra que há um forte desejo de aprimoramento profissional dos docentes, uma vez que 77% deles têm cursos de especialização. Somente 29% dos professores concordam que a formação inicial os preparou adequadamente para começar a dar aula. Nesse sentido, além de políticas voltadas a melhorar a formação inicial, a formação continuada é determinante para o aprimoramento da prática docente. (IBOPE, 2018)

Em relação a dimensão do público alvo (mercado consumidor) pode-se através das pesquisas do Censo de Educação Básica compilados por CARVALHO (2018) extrair a quantidade de professores da educação básica no Brasil:

Figura 3 - Professores por região - Brasil - 2009/2013/2017

		ED. INFANTIL		ANOS INICIAIS		ANOS FINAIS		ENSINO MÉDIO	
		N	%	N	%	N	%	N	%
2009	Centro-Oeste	23.971	6,3	56.070	7,6	56.362	7,2	35.328	7,7
	Nordeste	104.997	27,8	218.638	29,6	248.298	31,6	118.281	25,7
	Norte	25.208	6,7	64.652	8,8	72.913	9,3	29.836	6,5
	Sudeste	162.691	43,1	292.485	39,6	292.727	37,3	203.375	44,2
	Sul	60.708	16,1	106.048	14,4	115.102	14,7	73.435	16,0
	TOTAL	377.575		737.893		785.402		460.255	
2013	Centro-Oeste	30.387	6,3	58.771	7,8	54.204	6,7	37.342	7,4
	Nordeste	119.382	24,9	213.995	28,5	244.722	30,5	124.372	24,5
	Norte	30.378	6,3	70.858	9,4	80.171	10,0	35.706	7,0
	Sudeste	217.898	45,5	294.473	39,2	309.310	38,5	227.760	44,8
	Sul	80.787	16,9	112.326	15,0	114.704	14,3	82.734	16,3
	TOTAL	478.832		750.423		803.111		507.914	
2017	Centro-Oeste	37.082	6,7	60.641	8,0	56.206	7,3	39.838	7,8
	Nordeste	135.921	24,4	216.436	28,4	232.797	30,4	126.487	24,8
	Norte	33.990	6,1	70.854	9,3	79.609	10,4	37.706	7,4
	Sudeste	246.721	44,2	300.619	39,5	285.120	37,3	226.647	44,4
	Sul	103.859	18,6	113.258	14,9	111.231	14,5	79.438	15,6
	TOTAL	557.573		761.808		764.963		510.116	

Fonte: (CARVALHO, 2018, p. 12)

Em contraste a esta situação o produto aqui apresentado assume uma postura de fornecer uma alternativa a este público para capacitação profissional na área de ensino.

a. DELIMITAÇÃO DE AMBIENTE

Em passo primário do planejamento, o limiar do microambiente é um ótimo modo de conhecer os clientes, fornecedores, intermediários (vendedores), públicos e concorrentes possivelmente envolvidos neste novo produto. Para isso nota-se através de dados coletados na empresa de estudo, as seguintes condições para este futuro produto:

- Clientes: Mercado consumidor;
- Público: Professores e interessados na arte docente;
- Concorrentes: Outras empresas de ensino EAD com mesmo curso;
- Intermediários: Vendedores comissionados de cursos EAD;
- Fornecedores: não há.

Para o macro ambiente, ou seja, aquele que a empresa não tem controle, percebe-se os seguintes fatores:

- Ambiente demográfico: Nativo ou fluente da língua portuguesa, maiores de idade, com curso superior e propensão às atividades docentes;
- Ambiente econômico: Propenso para investimentos na ordem da educação;
- Ambiente natural: Fortemente estimulado a investimento de cursos EAD pela retenção de pessoas nos lares pela pandemia de COVID-19;
- Ambiente Tecnológico: Farto de recursos para desenvolvimento ágil do produto;
- Ambiente Cultural: barreiras culturais para os ensinos contínuos de docentes.

Contudo, o reflexo do planejamento a partir das informações de ambiente dispostas, devem correr de forma que aproveite os pontos positivos que influem em oportunidades e vantagens competitivas, sendo necessário trabalhar os pontos negativos de ameaças e fraquezas para melhorar o impacto do produto no mercado.

b. PERFIL DO CLIENTE

Público compreende à professores da educação básica, técnica e superior, além de aspirantes à docência, fluentes em língua portuguesa com boa facilidade em aprendizado via EAD, renda mínima da categoria e interesses em profissionalização na área de ensino.

Para entender melhor nosso público consumidor podemos fazer uma segmentação com base em sua geração. Através de pesquisas do Censo da educação Básica de 2009, 2013 e 2017, compilados no relato de pesquisa 41 do INEP, com autoria de CARVALHO (2018), podemos notar que:

O estudo demonstrou que os professores típicos brasileiros em 2017 são mulheres (81%), de raça/cor branca (42%) ou parda (25,2%), com idade média de 41 anos, alocadas, prioritariamente, nas etapas iniciais da educação básica. (CARVALHO, 2018, p. 5)

Portanto, a modelagem da campanha de marketing constrói-se no ambiente prioritariamente feminino com clareza de que haverá uma capacitação eficiente para um público de idade correspondente com a geração X e em menor escala à Y. Conhecendo esta geração pode-se extrair os seguintes dados de impacto para construção do produto:

- Possui maior maturidade com avaliação apurada pela qualidade;
- Procura liberdade;
- Não são tão adeptos a tecnologia como as gerações Y e Z;
 - São reclusos em suas atividades, mas não perdem a convivência coletiva.

Com essa definição de perfil pode-se construir um produto que venha de encontro com as ânsias do almejado consumidor, culminando no sucesso de qualidade para este público.

c. COMPOSTO DE MARKETING

Para atingir os objetivos propostos para com o mercado consumidor alvo utiliza-se o conjunto de ferramentas propostas por Philip Kotler, denominada de os 4Ps do marketing, para assim, conseguir as definições necessárias para promover o produto de forma eficaz.

Figura 4 - Quatro variáveis do composto de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Com base nas premissas dos tópicos anteriores pode-se definir o composto de marketing da seguinte forma:

PRODUTO

Curso de formação profissional sobre tecnologia educacional e a nova perspectiva de ensino, com as seguintes características:

- Ensino EAD;
- Qualidade diferenciada conforme análise de Benchmarking;
- Ensino por Doutor na área de educação.

PRAÇA

Distribuição do produto puramente em ambiente virtual, desde o realizar das matrículas até a ministração do curso. Nos quesitos canais de distribuição percebe-se uma rede de entrega de valor direta com canal de distribuição à nível 0, ou seja, a fabricante Viabile entrega o produto/serviço diretamente ao consumidor final.

PROMOÇÃO

Promoção constitui neste caso um conjunto de ferramentas para garantir que todo o valor criado chegue ao cliente. Esta via de comunicação assume o papel de anunciar os valores do produto de modo persuasivo e claro ao cliente.

O mix promoção representa uma combinação de ferramentas de gestão para promover produtos ou serviços de forma eficiente e constitui fatores divisores para o sucesso ou fracasso da implantação de um novo produto. Segue abaixo as principais ferramentas utilizadas para o mix promocional do produto em estudo:

- **Propaganda:** Anúncios com impulsionamento conforme o perfil do cliente e limitações geográficas no plano de marketing descrito acima, com ambiente situado na internet nos seguintes canais digitais: instagram; facebook, telegram, Whatsapp, dentre outros;

- **Promoção de vendas:** Identificada como uma ferramenta útil para ampliar os impactos da propaganda. Sendo assim, foram criados 3 lotes de vendas de inscrições para o curso. 1º lote com desconto de 30% do preço global do produto; 2º lote com desconto de 20% e 3º lote com 10%. Esta estratégia foi alinhada com a construção do preço do produto para não prejudicar a consolidação de valor e receitas significativas do mesmo;

- **Merchandising:** Análise dos concorrentes e valor dos seus produtos para gerar diferenciação positiva e boas práticas para impulsionar a promoção de vendas;

- **Venda pessoal:** vendas realizadas para os clientes da empresa de forma direta, contato telefônico, e-mail, ou comunicação pessoal direta;

- **Publicidade:** A partir dos envolvidos no projeto de forma direta e indireta, espera-se uma comunicação verbal e não verbal para divulgar o novo produto e conseguir resultados positivos com sua implantação. A esta ferramenta nomeasse divulgação não paga.

PREÇO

No estudo do preço, encontrar a estratégia adequada para garantir em amplitude a soma dos valores que o consumidor irá trocar pelo benefício de se obter o produto é um desafio ciclópico. Para isso, analisa-se novamente o perfil do cliente e define se sua venda será orientada para um volume agigantado ou simplificado. O preço deve ser compatível com as estratégias adotadas nos demais itens da composição de marketing, sendo factível sua execução por intermédio de recursos financeiros ou de pessoal.

O Benchmarking e/ou merchandising são ferramentas que permitem avaliar qual estratégia o mercado está utilizando: vendas orientadas para o preço (maior volume) ou vendas para diferenciação/qualidade (menor volume). Qualquer das orientações podem ser adotadas, lembrando que a que melhor se adequa a sua empresa é aquela que melhor condiz com a missão

e os objetivos estratégicos da mesma. O produto deve ser reflexo da visão de futuro da organização alinhado aos objetivos e metas da mesma. Para o estudo de caso os seguintes dados foram coletados:

Orientação de vendas: Para o preço, maior volume de vendas. Justificada pela empresa ser uma organização emergente que necessita de clientes para o desenvolvimento dos seus produtos e conhecimento de marca no mercado.

Conforme a orientação acima o Preço de Venda - PDV foi construído conforme os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos da elaboração e implementação do produto, tangenciado com o volume estimado de vendas por mês e o valor agregado a ele. Por fim, foi possível definir o markup do produto e o ponto de equilíbrio de vendas para manter a rentabilidade positiva.

Tabela 1 - Receitas estimadas do produto

RECEITAS			
			Valor
ENTRADA	Preço médio unitário de treinamento		R\$ 159,90
	Quantidade estimada de treinamentos vendidos/Mês	45	R\$ 7.195,50
	Total PAGO		R\$ 7.195,50

Fonte: o autor (2021)

Tabela 2 - Despesas financeiras do produto

Despesas Financeiras		
Despesas administrativas 2%	AÇÕES	R\$ 0,00
	% sobre Receita	0%
	Investimentos Previstos	R\$ 0,00
Impostos 10%	IMPOSTOS	R\$ 719,55
	% sobre Receita	10%
	Total Previsto de Impostos	R\$ 719,55
Investimentos 2%	APLICAÇÕES EM MELHORIAS	R\$ 0,00
	% sobre Receita	0%
	Total previsto de Investimentos	R\$ 0,00
Fator K 2%	IMPREVISTOS	R\$ 359,78
	% sobre Receita	5%
	Total previsto de fator K	R\$ 359,78
TOTAL DESPESAS FINANCEIRAS		R\$ 1.079,33
% sobre Receita		15%

Fonte: o autor (2021)

Tabela 3 - Despesas operacionais do produto

Despesas Operacionais			
Gastos Fixos	Geral	Plataforma de ensino	R\$ 60,00
		Prolabore socio 1	R\$ 2.500,00
		Prolabore socio 2	R\$ 2.500,00
		Outros	R\$ 0,00
	TOTAL PAGO DESPESAS FIXA		R\$ 5.060,00
Gastos Variáveis	% sobre Receita		70%
	Geral	Impressão de certificados	R\$ 135,00
		Envios - Correios	R\$ 0,00
	TOTAL PAGO DESPESAS VARIÁVEIS		R\$ 135,00
	% sobre Receita		2%
TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS		R\$ 5.195,00	
% sobre Receita		72%	
TOTAL PREVISTO DESPESAS OPERACIONAIS		R\$ 2.158,65	

Fonte: o autor (2021)

Tabela 4 - Apropriação de Marketing

Apropriação Marketing		
Apropriação Marketing 30%	Campanhas de Marketing	R\$ 719,55
	% sobre Receita	10%
	Investimentos Previstos	R\$ 719,55

Fonte: o autor (2021)

Tabela 5 - Apropriação de Marketing

RESULTADO	Receita (Entrada)	R\$ 7.195,50
	Investimentos + Caixa	R\$ 359,78
	Gastos Operacionais Totais	R\$ 5.914,55
	Impostos	R\$ 719,55
	Lucro Líquido (Pós investimentos e ap. de caixa)	R\$ 201,63
	% de Lucro (Margem de Lucro)	8%
	Giro de Capital (receitas / capital investido)	10,000
	ROI (Margem de Lucro x giro de capital)	0,78
	Saldo (Lucro + Caixa + Valor investido)	R\$ 561,40

Fonte: o autor (2021)

Para o planejamento apresentado acima, as despesas operacionais estão altamente elevadas conforme condições normais de venda deste produto. Entretanto, este planejamento é para a implementação de um novo produto de EAD, que se justifica com investimento elevado em mão de obra na sua gênese, mas que se estabiliza ampliando sua margem de lucro para as turmas subsequentes.

Quanto à quantidade de alunos estimada para o valor prefixado de venda do curso, entende-se ser conservadora para os resultados dos estudos realizados, mas que fica disposta como meta por representar o ponto de equilíbrio de venda para um resultado mínimo de margem de lucro após as apropriações financeiras de 8%. O preço pré-fixado, refere-se ao 1º lote de vendas como definido na estratégia de promoção, podendo aumentar 30% do seu valor total nos v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

próximos lotes de vendas. As datas de vendas dos demais lotes de inscrição devem condizer com os resultados e metas auferidas para a equipe comercial para garantir a sustentabilidade no processo de venda do produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos realizados, percebe-se que é necessário um planejamento minucioso para desenvolvimento de um novo produto e/ou serviço, as ferramentas de gestão são ótimas aliadas para garantir o resultado satisfatório de sua implementação. A inovação tecnológica aplicada ao produto EAD em discussão permite custos baixos e vantagens significativas para os custos do projeto.

O processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos parte por etapas como seleção de ideias, provas de conceito e desenvolvimento. Cada etapa deve seguir rigorosos planos e metas para seu sucesso. Sabe-se que esta ação não é fácil, mas pode gerar vantagens competitivas significativas para as organizações. Sobre o dito, Kotler (200, p. 380) diz que:

Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a ideia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte. (KOTLER, 2000, p.380)

Mesmo diante de todo este desafio pode-se dizer que o marketing lançar novos produtos é uma atividade fundamental, pois representa o sucesso a longo prazo da organização.

Novos produtos são fundamentais para o sucesso de longo prazo de uma empresa. Mas o processo não é fácil. A capacidade de inovação é fator de diferenciação junto aos consumidores. A importância do marketing no lançamento de novos produtos é grande. Primeiramente por saber o que os consumidores estão desejando, para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso. (NEVES; CASTRO 2003, p.41)

REFERÊNCIAS

Anuário Brasileiro da Educação Básica 2019, editado pela Editora Moderna em parceria com o Todos pela Educação.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep)**. Estudo exploratório sobre o professor brasileiro: com base nos resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/estudoprofessor.pdf>. Acesso em: 23 Dez. 2020.

IBOPE Inteligência. **Pesquisa Profissão Docente**, 2018.

CARVALHO, Maria. **Perfil do Professor da Educação Básica: Relatos de Pesquisa 41**. INEP, São Paulo, 2018. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/>

/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/1473981#:~:text=S%C3%A3o%20analisada s%20caracter%C3%ADsticas%20demogr%C3%A1ficas%2C%20do,etapas%20iniciais%20da %20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica.>. Acesso em: 01 Jan de 2021.

IKEDA, A.N. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores**: um estudo de caso. 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil

KOTLER, P. – **Administração de Marketing** – 10ª Ed. 7ª reimpressão. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MOTTA, S., *et. al.* Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso, **R. Adm.**, São Paulo, v.42, n.3, p.373-383, jul./ago./set. 2007. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=V4203373.pdf>. Acesso em: 01 Dez de 2020.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas S.A./ PENSA, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

EDUCANDO PARA UM MUNDO EXPONENCIAL COM E-LEARNING NA EDUCAÇÃO

Danillo,
Hugo Silva Ferreira
Adriano

RESUMO

O presente paper faz uma revisão inicial da literatura sobre a evolução do e-learning e seus benefícios como forma de acompanhar as necessidades das pessoas neste mundo de estruturas exponenciais. O objetivo deste trabalho é analisar a importância do e-learning para a educação, através da apresentação dos resultados da pesquisa bibliográfica, que fundamentam a construção do referencial teórico do estudo.

Palavras-chave: e-learning, ambientes de gestão de aprendizagem, ferramentas de produção de conteúdo.

ABSTRACT

This paper presents an initial review of the literature on the evolution of e-learning and its benefits as a way to follow the needs of people in this world of exponential structures. The objective of this paper is to analyze the importance of e-learning for education through of the presentation of the results of the bibliographic research, which base the construction of the theoretical reference of the study.

Keywords: e - learning, learning management environments, content production tools.

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou e no Séc. XXI, conhecer não é apenas obter informação. Tampouco ensinar é transmitir informação, todos os dias somos expostos a uma série de novidades, por meio das mídias sociais e dos meios de comunicação. (ISMAIL, *et. al*, 2018)

Vivemos um mundo de estruturas exponenciais e novos dados são armazenados como informações relevantes quando se tornam parte da nossa bagagem de conhecimento, ou seja, quando são relacionados e articulados a outras informações. Sendo assim as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são inseridas na educação em contextos diferentes, com objetivos e aplicações distintos. (ISMAIL, *et. al*, 2018). Como a informação é disponibilizada via Internet, podendo ser acessada a qualquer hora e lugar do mundo, definir e-learning é vê-lo também como um grande propulsor da difusão do conhecimento e da democratização do saber. (ISMAIL, *et. al*, 2018)

A educação a distância aparece, então, “como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na nova ordem econômica mundial. (LEMOS S. 2011). E-learning, uma modalidade de ensino a distância que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de

recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação veiculados através da Internet. (LEMOS, S.2011)

O conceito de Educação a Distância está mudando rapidamente. De cursos por correspondência ou somente baseado em textos começa-se a organizar processos de aprendizagem com forte apoio da Internet, de interação mais constante. O grande problema dos cursos à distância é a ênfase no conteúdo e muito menor na interação. O grande desafio é transformar o espaço virtual em um ambiente rico de aprendizagem, que ultrapasse a relação texto e exercícios. (BACICH *et. al*, 2018)

O presencial se virtualiza e a distância se presencializa. Os encontros em um mesmo espaço físico se combinam com os encontros virtuais, a distância, através da Internet. E a educação a distância cada vez aproxima mais as pessoas, pelas conexões on-line, em tempo real, que permite que professores e alunos falem entre si e possam formar pequenas comunidades de aprendizagem. (BACICH *et. al*, 2018)

A Internet abre um horizonte inimaginável de opções para implementação de cursos à distância e de flexibilização dos presenciais. Pelo desenvolvimento da rede é possível disponibilizar, pesquisar e organizar em uma página WEB conteúdos, interligados por palavras chave, links, sons e imagens e utilizar ferramentas de colaboração como correio eletrônico, fóruns de discussão e outras mídias que favorecem a construção de comunidades virtuais de aprendizagem. (LEMOS, S.2011)

O presente artigo tem como objetivo principal mostrar os benefícios do uso de e-learning para educação, os recentes avanços das Tecnologias da Informação e da Comunicação tem proporcionado novos meios de interação entre as pessoas, bem como novas possibilidades no que se refere à educação.

2.1 EVOLUÇÃO DO E-LEARNING E SUAS CARACTERÍSTICAS

Há muita discussão e controvérsia quanto ao efetivo início do que se define como Educação a Distância. NUNES (1992), em um dos mais abrangentes trabalhos nacionais sobre aspectos gerais e históricos da Educação a Distância, ressalta que os seus primórdios remontam às cartas de Platão e das epístolas de São Paulo, entretanto mais recentemente devem ser registradas as experiências de educação por correspondência, iniciadas no final do século XVIII e com maior desenvolvimento a partir da metade do século XIX. MOORE e KEARSLEY (1996, p. 20-23) mencionam os cursos pioneiros de E.A.D. por correspondência:

O primeiro, oferecido na Inglaterra, em 1840, por Pitman era um curso de estenografia, onde os alunos deveriam fazer cópias de trechos da Bíblia e enviá-los para correção. Ainda na Europa, em 1856, o francês Toussant e o alemão Langenscheidt iniciaram o ensino de idiomas por correspondência.

O primeiro programa de E.A.D. em nível universitário do mundo, conforme o mesmo autor, foi iniciado por William Harper, em 1892, na Universidade de Chicago, onde foi criada uma divisão de extensão a fim de oferecer cursos por correspondência. (NUNES, 1992).

No Brasil, diversas iniciativas de E.A.D. vêm sendo conduzidas, desde o início do século passado (NISKIER, 1999; BELLONI, 2001; NUNES, 1992; BURNHAM, 2002). As primeiras iniciativas (BURNHAM, 2002) datam de 1904: eram as denominadas escolas internacionais, instituições privadas, que ofereceriam cursos por correspondência, à semelhança de diversas instituições norte-americanas e européias. Em 1923, o então Departamento de Correios e Telégrafos, através da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, lançou os primeiros programas de rádio com fins educativos, com a oferta de temas que variavam de Literatura até a Rádio Telegrafia. Na década de 30, Roquete Pinto, através da mesma estação de rádio, desenvolveu a Rádio-Escola Municipal do Rio de Janeiro, combinando a utilização do rádio com a correspondência como tecnologias mediadoras. Em 1941, funda-se o legendário Instituto Universal Brasileiro, uma das experiências pioneiras de E.A.D. em nosso país. Utilizando basicamente material impresso, oferece até hoje, diversos cursos profissionalizantes e de caráter supletivo. Atualmente é considerada a maior escola de E.A.D. do Brasil (BRITO, 2003).

Na década de 1970, diversas iniciativas são registradas, a começar pelo PRONTEL – Programa Nacional de Teleducação, lançado em 1972 e o Projeto Minerva, que utilizando o rádio, ofereceram diversos cursos supletivos, com o alcance de centenas de milhares de pessoas, em diversos estados do país. (NUNES, 1992).

A partir do final da década de 1960, a televisão educativa, passa também a ser utilizada como mais uma alternativa de E.A.D. Iniciativas se seguem, seja no âmbito nacional ou regional, como a TV Educativa do Maranhão, a TV Educativa do Ceará, o IRDEB – Instituto de Radiodifusão do Estado da Bahia, a Fundação Padre Anchieta, em São Paulo e a Fundação Padre Landall de Moura no Rio Grande do Sul. No final dos anos 70, foi criado o Telecurso 2º grau (1978), projeto desenvolvido em conjunto pelas Fundações Padre Anchieta e Roberto Marinho, gerando posteriormente o Telecurso 1º grau (1981) e o Telecurso 2000 (década de 1990). (NUNES, 1992).

O momento em que vivemos é caracterizado por transformações sociais, econômicas e tecnológicas, mediadas pelas denominadas novas tecnologias da informação e comunicação, sintetizadas na expressão: **era do conhecimento** (ROBINSON, 2012). ZUIN (2010) e-learning v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

é o termo utilizado para educação à distância (E.A.D) na década de 90. Segundo SOARES *et. al*, (2011), o e-learning vem se solidificando no mundo das organizações, sejam elas educacionais ou não. Afirmam ainda que o e-learning é um processo que aplica o potencial das tecnologias de informação e comunicação ao desenvolvimento da aprendizagem e da formação. É um processo personalizado, que permite a flexibilidade em termos de tempo e espaço, pois formador e aluno não se encontram fisicamente, mas estão ligados através da rede. A educação a distância vem de encontro às necessidades de profissionais de organizações, indivíduos que procuram maior qualificação e trocas de experiências com agentes de áreas afins ou áreas distintas, buscando ter o conhecimento de situações de trabalho ou incremento de repertório de atuação em suas tarefas profissionais. (SANTOS *et. al*, 2010).

2.2 BENEFÍCIOS E LIMITES DO E- LEARNING

A professora Bacich (2018) aponta que o Ensino à Distância tem a cada ano, atraído e conquistado novos adeptos e suscitado a criação de novos cursos, alguns até então inimagináveis nesta modalidade.

Os benefícios do ensino na modalidade E.A.D são: Economia de tempo; Facilidade de acesso ao material; Possibilidade de interação entre os alunos (chat); permite atender um público maior e diversificado; Ferramenta de inclusão social; Baixo custo das mensalidades; Flexibilidade de horário e local; exige maior dedicação do aluno; compartilha saberes com um número maior de pessoas ao redor do mundo; Democratização de conhecimentos (MARQUES *et. al*, 2004)

Entretanto, os limites da EAD, consistem na: Dificuldade em se informar sobre a idoneidade da instituição; Dificuldade em utilizar recursos tecnológicos; Falta de disciplina do educando; Falta de convivência humana; na prática há pouca interação entre professor e aluno; Preconceito acadêmico; Ausência de materiais específicos para determinados cursos; Custos elevados para suporte e infraestrutura tecnológica. (BACICH *et. al*, 2018)

Vale ressaltar que o e-Learning é uma modalidade em E.A.D, mas E.A.D não é necessariamente e-learning, tendo visto que o e-learning tem uma estrutura um pouco mais restrita que o E.A.D porque não inclui os cursos por correspondência, televisão entre outros cenários mais convencionais. (SOARES *et. al*, 2011)

2.3 FERRAMENTAS DIGITAIS PARA E-LEARNING

Existem diferentes maneiras de se implantar projetos de educação a distância (EAD) na organização. Uma delas é utilizar *software* de gestão de aprendizagem, como o *Learning Management System* (LMS). Essa ferramenta, além de auxiliar a empresa a alcançar objetivos por meio da qualificação de pessoal, beneficia diretamente quem a usa para estudar. (LEMOS, S. 2011). Porém para quem está iniciando muitas vezes a maior limitação é o preço anual ou mensal que muitas vezes é muito alto, porém existem alguns sites que disponibilizam o serviço gratuito. (LEMOS, S. 2011)

Como citado: Xerte: oferece uma versão gratuita da sua ferramenta online de criação de cursos. A versão gratuita tem algumas limitações, mas permite a conversão de PowerPoint em pacotes SCORM e criação de questionários...

Figura 1: Plataforma Xerte disponível em: <https://www.xerte.org.uk/index.php?lang=en>. Acesso em: 10/12/2018



- Webaula

Os produtos informatizados da webaula disponibilizam a comunicação em tempo real através de vídeo e voz e podem ser usados para tutoria síncrona, conferências de especialistas, etc.



Figura 2 WebAula disponível em: <http://www.webaula.com.br/index.php/pt/>. Acesso em: 8/12/2018

- LinkedIn Learning

O programa LinkedIn Learning já atende em cinco línguas e tem mais de 15 mil cursos, dos quais 82 estão completamente convertidos para o português.

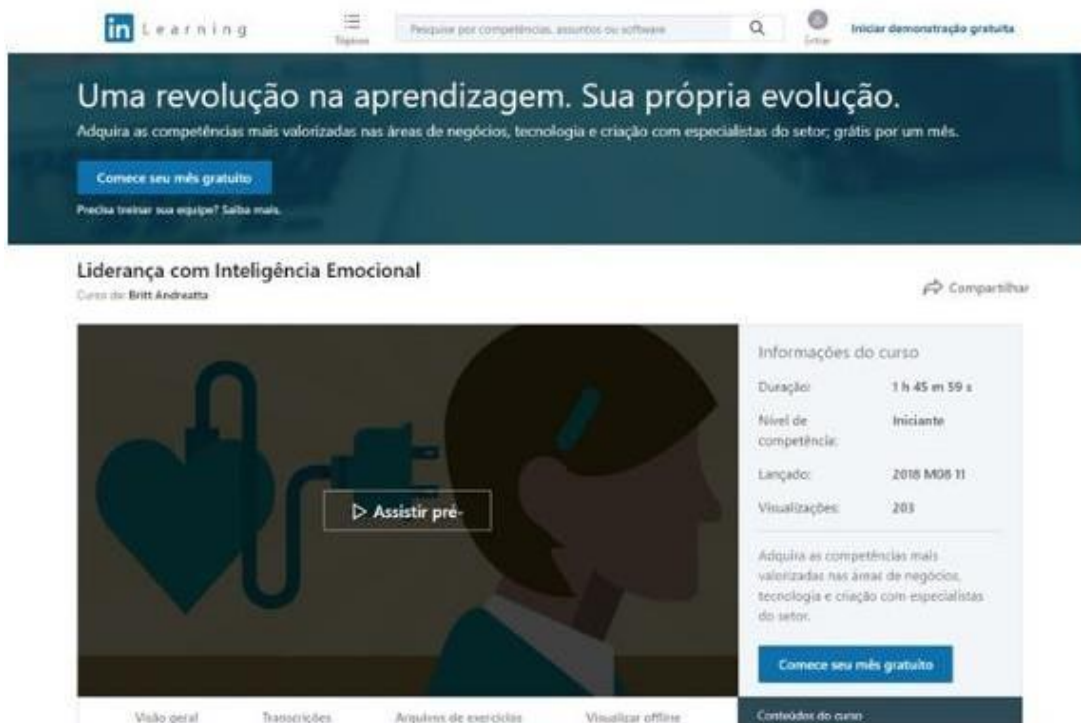


Figura 3. LinkedIn Learning: disponível em: https://www.linkedin.com/learning/?trk=nav_neptune_learning. Acesso em: 11/12/2018.

Os LMS são ferramentas completas que automatizam e administram os eventos formativos, controle de acesso, ferramentas de comunicação, ferramentas de avaliação como salienta (LEMOS 2011). Portanto, a escolha do melhor LMS vem sendo questionada, mas não

há uma solução clara entre as opções comerciais com maior suporte operacional, mas com custo elevado ou o uso de plataformas gratuitas como Xerte, Moodle, por exemplo.

CONCLUSÃO

Vivemos um mundo de estruturas exponenciais e novos dados são armazenados como informações relevantes quando se tornam parte da nossa bagagem de conhecimento, ou seja, quando são relacionados e articulados a outras informações.

O e-learning é, portanto, um tipo ou modalidade de EAD baseado nas tecnologias da Internet, onde a aprendizagem ocorre remotamente. Portanto a vantagem desta modalidade de EAD, Substancialmente, a mais contundente se encontra em: interação, comunicação, interatividade, e praticidade e custos reduzidos. O e-learning também proporciona ao estudante um aprendizado personalizado e adaptado a sua necessidade e disponibilidade, tendo o estudante a possibilidade de aprender sem limitações de horários e espaço físico.

REFERÊNCIAS

BACICH; MORAN, L. J. 2018. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**, Porto Alegre, Penso.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

BURNHAM, T.F. A política de educação a distância na LDB: buscando entender o discurso oficial. In: JAMBEIRO, O; RAMOS, F. (orgs.). **Internet e educação a distância**. Salvador: EDUFA, 2002, p. 119-134.

BRITO, M.S. da SILVA. Tecnologias para a EAD, via Internet. In: ALVES, L; NOVA, C. **Educação e Tecnologia: trilhando caminhos**. Salvador: EDUNEB, 2003, p. 61-87

ISMAIL; S. *et. al.* 2018. **Organizações exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**, Alta Books.

LEMONS, S. (2011). **Análise da satisfação de estudantes num curso em e-learning no ensino superior**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Portugal.

MARQUES, Camila; **Ensino à distância tem mais vantagens que desvantagens, dizem especialistas**. E-learning. Brasil, 2004. Disponível, em <http://www.webaula.com.br/index.php/pt/> . Acesso em: dezembro, 2018.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Distance Education: a systems view**. Belmont: Wadsworth, 1996.

NISKIER, A. **Educação a Distância**: a tecnologia da esperança. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

NUNES, I. B. **Noções de educação a distância**. 1992. Disponível em: <http://www.ibase.org.br/~ined/ivoniol.html>. Acesso em dezembro 2018.

ROBINSON, Ken. 2012. **Libertando o poder criativo**: As teorias sobre imaginação, criatividade e inovações que despertam os talentos reprimidos, São Paulo, HSM Editora.

SANTOS, Edméa O. **Educação online para além da EAD**: um fenômeno da cibercultura. In: SILVA, Marco; PESCE, Lucila; ZUIN, Antônio (Orgs.). Educação Online: cenário, formação e questões didático-metodológicas. Rio de Janeiro: Wak, 2010, v. 1, p. 29-48.

SOARES, Leôncio José Gomes. Do direito à educação à formação do educador de jovens e adultos. In: SOARES, Leôncio; GIOVANETTI, Maria Amélia; GOMES, Nilma Lino (Orgs.). **Diálogos na Educação de Jovens e Adultos**. 4. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011. p. 273-289.

ZUIN, A.; PESCE, L. Razão instrumental, emancipação e formação online de educadores. In: SILVA, M.; PESCE, L.; ZUIN, A. (Org.). **Educação online**: cenário, formação e questões didático-metodológicas. Rio de Janeiro: Wak, 2010, v. 1, p. 109-135.

MARKETING DIGITAL PARA STARTUPS: MARKETING DIGITAL PARA MICROEMPRESÁRIOS, UMA IDEIA REVOLUCIONÁRIA PARA ALCANÇAR O SUCESSO

William Pacheco Machado⁴⁷
Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Quem nunca enfrentou filas para efetuar um pagamento ou mesmo para comprar um determinado produto. Alguns tempos atrás fazíamos isso, perdendo horas em filas de mercado, bancos, livrarias e aeroportos. Atualmente podemos fazer tudo isso, sem enfrentar filas, sem sair de casa ou assistindo um filme; reduzindo o tempo de espera, podendo receber em casa. Tudo isso está de posse do consumidor, através de seu aparelho Smartphone. Com isso cresce a importância de desenvolver e laborar um plano de ação com o marketing digital; pois cada pessoa que tiver um aparelho sua empresa estará lá também. É possível indagar-se cientificamente de que maneira o Marketing Digital é um fator influenciador do comportamento do consumidor no setor econômico brasileiro, qual a frequência que os consumidores compram pela internet. O que as empresas enfrentam atualmente não é falta de insumos (matéria prima e componentes), ou de empresas de serviços. E sim a carência de clientes fiéis (seguidores). As empresas contemporâneas podem fabricar produtos além do que os clientes podem consumir. Com isso aumenta o nível da concorrência no mercado competitivo, e, quem sai ganhando são os consumidores. O sucesso de um negócio eletrônico depende de muitos fatores. Não basta à empresa ter um site bem estruturado, com um design atraente e com as melhores tecnologias. As empresas e startups devem ir além da percepção dos clientes, deve engendrar uma familiaridade recíproca lucrativa. A empresa precisa definir qual será seu posicionamento no mercado, e vislumbrar os possíveis cenários futuros. O Marketing Digital é uma realidade inegável que vem somando forças com o comércio tradicional, um meio de comunicação versátil que integra oportunidades de vendas, relacionamento com o cliente e uma propaganda boca a boca positiva.

Palavras-chave: Marketing Digital; Internet; Redes Social; Mix de Marketing.

ABSTRACT

Who never faced lines to make a payment or even to buy a certain product. Some time ago we did this, wasting hours in market lines, banks, bookstores and airports. Nowadays we can do all of this, without having to queue, without leaving home or watching a movie; reducing waiting time, being able to receive at home. All of this is in the consumer's possession, through his Smartphone device. As a result, the importance of developing and working on an action plan with digital marketing grows; because every person who has a device your company will be there too. It is possible to ask scientifically how Digital Marketing is a factor influencing consumer behavior in the Brazilian economic sector, how often consumers buy over the internet. What companies face today is not a lack of inputs (raw materials and components), or service companies. And, yes, the lack of loyal customers (followers). Contemporary companies can manufacture products beyond what customers can consume. This increases the level of competition in the competitive market, and consumers are the winners. The success of an electronic business depends on many factors. It is not enough for the company to have a well

⁴⁷ 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: <willianpmachado@gmail.com>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

structured website, with an attractive design and the best technologies. Companies and startups must go beyond the perception of customers, they must engender a profitable reciprocal familiarity. The company needs to define its position in the market, and envision possible future scenarios. Digital Marketing is an undeniable reality that has been joining forces with traditional commerce, a versatile means of communication that integrates sales opportunities, customer relations and positive word of mouth advertising.

Keywords: Digital Marketing; Internet; Sociais Networks; Marketing Mix.

1 INTRODUÇÃO

O comércio na internet é uma realidade inegável que vem somando forças com o comércio tradicional, um meio de comunicação versátil que integra oportunidades: de vendas, relacionamento com o cliente e uma propaganda boca a boca positiva. A revolução provocada pela economia digital, que atrai volumosos investimentos e introduzem novos valores no cenário econômico, político e social cada vez mais globalizado e com o surgimento do Marketing Digital e as mudanças no perfil dos consumidores.

Quem nunca enfrentou filas para efetuar um pagamento ou mesmo para comprar um determinado produto. Alguns tempos atrás fazíamos isso, perdendo horas em filas de mercado, bancos, livrarias e aeroportos. Atualmente podemos fazer tudo isso, sem enfrentar filas, sem sair de casa ou assistindo um filme; reduzindo o tempo de espera, podendo receber em casa. Tudo isso está de posse do consumidor, através de seu aparelho Smartphone. Com isso cresce a importância de desenvolver e laborar um plano de ação com o marketing digital; pois cada pessoa que tiver um aparelho sua empresa estará lá também.

É a revolução provocada pela economia digital, que atrai volumosos investimentos e introduzem novos valores no cenário econômico, político e social cada vez mais globalizado e com o surgimento da internet e as mudanças no perfil de compra dos consumidores muitas empresas perceberam a oportunidades de expandirem em seus negócios. E, é através do Marketing Digital que desenvolvem e elaboram uma forte influência sobre a opinião dos consumidores a respeito de produtos ou serviços. Uma revolução silenciosa que está mudando a forma pela qual se faz negócios.

Com base no exposto acima, é possível indagar-se cientificamente de que maneira o Marketing Digital é um fator influenciador do comportamento do consumidor no setor econômico brasileiro, qual a frequência que os consumidores compram pela internet e sua classe social? Quais benefícios que as empresas podem obter com Marketing Digital nas redes sociais? É possível mensurar esses benefícios? O Marketing Digital é eficiente e eficaz, traz uma maior aproximação da organização com o cliente? Com base nos problemas levantados, é possível

estabelecer as seguintes hipóteses: Com o crescimento do uso da internet, o dinamismo das redes sociais, as empresas veem um novo nicho de mercado decisivo para alavancar suas vendas, um diferencial competitivo; uma empresa que sabe utilizar o Marketing Digital em seus negócios é mais eficiente e, portanto mais lucrativa, consegue captar mais compradores e manter os clientes, maximizando o lucro e minimizando as perdas; As Redes Sociais favorecem a eficiência do fluxo de informações e processos de negócios, integrando elos estratégicos de Marketing Digital; O monitoramento aos sites, redes sociais e blogs permite agregar valor a uma atividade de pós-venda que está atrelado à geração de fidelização e à conquista de clientes e vendas.

O tema será desenvolvido tendo como foco empresas do setor econômico brasileiro. Será objeto de estudo a vantagem que poderá ser obtida através do uso do Marketing Digital, como forma de melhorar a gestão de vendas e pós-vendas através da integração com os 4ps de marketing ou mix de marketing nas redes sociais e suas influencias ao consumidor eletrônico.

Para o problema levantado neste artigo, apoiado na classificação de Gil (2002 apud MATIAS e ALEXANDRE FILHO, 2008), e observados os objetivos explicitados, o modelo adequado para a investigação é o da pesquisa exploratória, pois se pretende aprofundar conhecimentos a respeito de determinado tema.

Quanto o objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema e estudo de caso sobre marketing digital para startups - marketing digital para microempresários, uma ideia revolucionaria para alcançar o sucesso competitivo da organização.

2 MARKETINGS TRADICIONAL X MARKETING DIGITAL

Os administradores, presidentes de grandes corporações (CEOs) das empresas antigas iriam se surpreenderem, se pudessem vislumbrar o nosso presente. Na antiguidade as empresas impunham seus produtos/serviços aos clientes. E, aos clientes só restavam comprar (sem muita informação sobre o produto adquirido). Para Kotler e Keller (2006, p.4) o “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. Com uma concorrência comparada aos dias atuais menor, seus problemas eram outros como insumo, energia, maquinários, mão de obra e muito retrabalho, gerando perdas financeiras e tempo para

se fazer um produto. Segundo Cobra (2005), o marketing se divide em partes que marcaram a história como: a era da produção, era da venda e era do marketing.

O que as empresas enfrentam atualmente não é falta de insumos (matéria prima e componentes), ou de empresas de serviços. E, sim a carência de clientes fiéis (seguidores). As empresas contemporâneas podem fabricar produtos além do que os clientes podem consumir. Com isso aumenta o nível da concorrência no mercado competitivo, e, quem sai ganhando são os consumidores.

O marketing pode ser definido segundo a visão da Associação Americana de Marketing (apud LAS CASAS, 2009), marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valores ao consumidor. De acordo com Limeira (2007), o marketing é a função empresarial que cria valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa pela gestão estratégica das controláveis de marketing, a saber: **produto; preço; promoção e ponto de distribuição.**

E, como uma empresa deve se comportar em um mercado feroz e árduo. Entender a excelência do marketing e suas variáveis é a solução, para uma competição acirrada entre as empresas; é a grande chave para o sucesso. Nos quais seus diferenciais, além das qualidades e bom preço, está no marketing digital e na entrega rápida, esses são os bons atendimentos aos clientes com os produtos ou serviços potenciais.

Segundo Limeira (2007), com a influência do marketing digital e a internet o cliente aumentou seu poder de barganha, obtendo informações especializada, o que deseja a qualquer momento e por diversos canais de comunicação. Para Costa (2007), uma estratégia de Marketing Digital é composta por um conjunto de peças, cada um com objetivo diferente, mas com um elemento em comum: a marca da empresa. Caso não haja esse direcionamento em todas as peças do marketing, o cliente não conseguira compreender qual é a identidade corporativa e não criará um relacionamento duradouro com os clientes. Vaz (2008), afirma que o marketing tradicional como conhecemos está mudando radicalmente, e que tal acontecimento se deve ao aparecimento da tecnologia da informação, trazendo novos consumidores, desafios e oportunidades.

2.1.1 Posicionamentos

O sucesso de um negócio eletrônico depende de muitos fatores. Não basta à empresa ter um site bem estruturado, com um design atraente e com as melhores tecnologias. Uma estratégia de marketing consistente pode ser um fator-chave para que o negócio prospere (COSTA 2007, v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

p.41). A revolução do marketing digital causada pelas redes sociais, fez com que o marketing evoluísse de tal forma que conquista investimentos e introduzem novos valores ao mercado. Praticamente se sua empresa não estiver desenvolvendo o marketing digital na internet não estar presente em uma destas redes sociais, ela não existe; não ter seguidores poderá ser um problema. Como demonstra a tabela 1 abaixo:

Tabela 1. Ranking das redes sociais: as mais utilizadas no Brasil.

Rede social	Usuários ativos em milhões	Rede social	Usuários ativos em milhões
1. Facebook	2,271	11. Reddit	330
2. YouTube	1,9	12. Twitter	326
3. WhatsApp	1,5	13. Douban	320
4. Facebook Messenger	1,3	14. LinkedIn	303
5. WBXIN/WeChat	1,083	15. Baidu Tieba	300
6. Instagram	1	16. Skype	300
7. QQ	803	17. Snapchat	287
8. QZone	531	18. Viber	260
9. DOUYIN/TikTok	500	19. Pinterest	250
10. Sina Weibo	446	20. Line	194

Fonte: Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil⁴⁸ ...

As empresas e startups devem ir além da percepção dos clientes, deve engendrar uma familiaridade recíproca lucrativa. A empresa precisa definir qual será seu posicionamento no mercado, e vislumbrar os possíveis cenários futuros.

De acordo com Torres (2009), quando uma pessoa ouvir falar de Marketing Digital, publicidade on-line, marketing web, publicidade na Internet ou quaisquer outras composições criativas que se possa fazer dessas palavras, estamos falando em utilizar efetivamente a Internet como uma ferramenta de marketing envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal estratégico e fatores críticos para o sucesso do Marketing Digital. Como demonstra a tabela abaixo às estratégias do marketing digital nas mídias sociais:

Tabela 2. As Estratégias de Marketing Digital

ESTRATÉGIA DE MARKETING	ESTRATÉGIA DE E-MARKETING	AÇÕES TÁTICAS E OPERACIONAIS	TECNOLOGIA E PLATAFORMAS EMPREGADAS ATUALMENTE
Comunicação corporativa Relações Públicas	Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de Busca	<i>Blogs SEO/SEM</i>
Marketing de Relacionamento	Marketing nas Mídias Sociais	Ações em Redes Sociais Ações com Blogueiros	Orkut, Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc.

⁴⁸ Fonte: Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil ... <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>.

Marketing Direto	E-mail Marketing	<i>Newsletter</i> ⁴⁹ Promoções Lançamentos	E-mail SMS WhatsApp
Publicidade e Propaganda Marketing de Guerrilha	Marketing Viral	Postagem de Vídeos Animações e Músicas Publicações de <i>Widgets</i> ⁵⁰	Redes Sociais YouTube <i>Widgets</i> Virais
Publicidade e Propaganda Branding	Publicidade On-line	<i>Banners Podcast</i> ⁵¹ e <i>vedocast</i> <i>Widgest</i> ⁵² Jogos On-line	Sites e Blogs Mídias Sociais <i>Gloogle AdWords</i>
Pesquisa de Mercado <i>Branding</i> ⁵³	Pesquisa On-line	Busca e <i>clipping</i> ⁵⁴ Monitoramento de Marca Monitoramento de Mídias	Google Redes Sociais <i>Clipping</i>

Fonte: Adaptado de Torres (2009, p.69).

Segundo Drucker (1999), um dos grandes desafios a serem enfrentados pelas organizações atuais, é a necessidade de estarem preparadas para agir em um ambiente de mudanças constantes. As empresas precisam ser receptivas as inovações em todos os aspectos, visualizando essas novas segmentações como oportunidades, de forma a torná-las eficazes dentro e fora da organização. Só assim, elas conseguirão garantir sua sobrevivência num mercado altamente competitivo.

2.1.1.1 Determinações do Público Alvo

A chamada empresa digital como aponta Laudon e Laudon (apud COSTA 2007, p.20), a Internet está servindo como base para novos modelos de negócios e distribuição de conhecimento a chamada empresa digital é aquela em que todos os relacionamentos empresariais entre clientes, fornecedores, parceiros e funcionários são habilitados e mediados digitalmente utilizando o marketing digital como base. Nesta nova concepção empresarial, os processos de negócio essenciais são realizados por meio de redes digitais abrangem toda a organização ou que interligam múltiplas organizações. Para se ter uma determinação do seu público alvo, primeiro você deve segmentar, para encontrar os potenciais consumidores. Veja na imagem a seguir um exemplo de segmentação de marketing para determinar seu público alvo com exatidão.

⁴⁹ Newsletter - Boletim de novidades possibilita um canal direto de comunicação com clientes, é ágil, barata e eficaz.

⁵⁰ Widgets - São ícones contendo informações e atalhos na tela e referem-se a programas leves.

⁵¹ Banners Podcast - transmissão de arquivos multimídia de áudio na Internet, criados pelos próprios usuários.

⁵² Vedocast - transmissão de arquivos multimídia de vídeo na Internet, criados pelos próprios usuários.

⁵³ Branding- é o agrupamento de soluções que uma marca necessita para sobreviver no mercado.

⁵⁴ Clipping é o monitoramento da imagem de uma empresa ou personalidade através dos meios de comunicação.
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Imagem 1. Segmentação de marketing:



Fonte: Blog Marketing Unid⁵⁵

De acordo com Costa (2007), destaca que a Internet, juntamente com o marketing digital tem a capacidade de eliminar barreiras técnicas, temporais, geográficas, de custos e, assim, permitir novas utilizações dos sistemas de informação e a criação de novos modelos de negócios. Assim as possibilidades oferecidas pela Internet e pelos negócios eletrônicos são consideradas as maiores e mais amplamente usada rede do mundo, a Internet é, na verdade uma rede internacional de redes. Segundo Laudon e Laudon (apud COSTA, 2007), a Internet conecta centenas de milhares de diferentes redes em mais de 200 países no mundo inteiro. São mais de 500 milhões de pessoas que trabalham em ciência, educação, governo e negócios que usam a Internet para trocar informações ou realizar transações financeiras com outras organizações ao redor do mundo.

3 RELATOS DE UM ESTUDO DE CASO: LOJA SUBMARINO PURAMENTE VIRTUAL

A empresa Submarino é uma empresa de varejo puramente virtual, que oferece cerca de 700 mil itens em 20 categorias de produtos e que tem mais de mil fornecedores. Também disponibiliza serviços de comércio eletrônico para algumas empresas na área de bens de consumo, incluindo Natura, Nokia e Motorola. A empresa foi fundada em junho de 1999, com a aquisição da livraria virtual Booknet, que pertencia a Jack London, um dos pioneiros da

⁵⁵ Segmentação de mercado. <<http://marketingunicid.blogspot.com/2018/11/segmentacao-de-mercado.html>>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Internet brasileira. O grupo GP Investimentos realizou investimento inicial de US\$ 2,5 milhões. Além disso, foi feita uma capitalização de US\$ 14,3 milhões pelos sócios e outros investidores.

Segundo os estudos da União Internacional de Telecomunicações (UIT), 4,1 bilhões de pessoas utilizam a internet no mundo, e sua Empresa ou Startup, pode ser visualizada por todas essas pessoas, em cada bolso/bolsa terá um smartphone conectado ou um computador. Sua empresa pode direcionar seu marketing de forma inteligente, direcionando para seu público alvo. Em março de 2005, a Submarino realizou uma oferta pública de ações nas Bolsas de Valores de São Paulo e Nova York. Os grupos GP Investimentos, TH Lee Putnam e Janus Capital são alguns dos sócios da Submarino, que incluem fundos de investimentos e outros investidores. Fazem parte do mesmo grupo de empresas o site Ingresso.com, de vendas de entrada de shows, e o portal de vendas de viagens e passagens aéreas *TravelWeb*, desde o ano de 2005. Em junho de 2006, a Submarino passou a registrar o site Terra Ofertas por um período de 30 meses, respondendo por todo o processo de negócios, incluindo armazenagem e entrada dos produtos.

Em novembro de 2006, a Submarino e a America.com anunciaram a fusão de suas operações. A empresa resultante alcançou faturamento de R\$ 1,6 bilhão nos primeiros nove meses de 2006. A empresa faz grandes investimento na área do marketing digital, impactando diretamente em seus lucros e conseguindo parte do mercado de vendas online.

3.1 MARKETING DIGITAL - MÍDIAS UTILIZADAS

O posicionamento estratégico do site é ser a loja preferida dos clientes pelo serviço diferenciado, conveniência, variedade e segurança, oferecendo a melhor solução do marketing digital do mercado proporcionando uma experiência sem igual aos consumidores. A empresa acredita ter cinco vantagens competitivas, a saber:

- **Pioneirismo:** Foi uma das primeiras de comércio eletrônico do Brasil, o que permitiu a construção de uma marca reconhecida, uma ampla carteira de clientes e uma posição de liderança no varejo on-line.

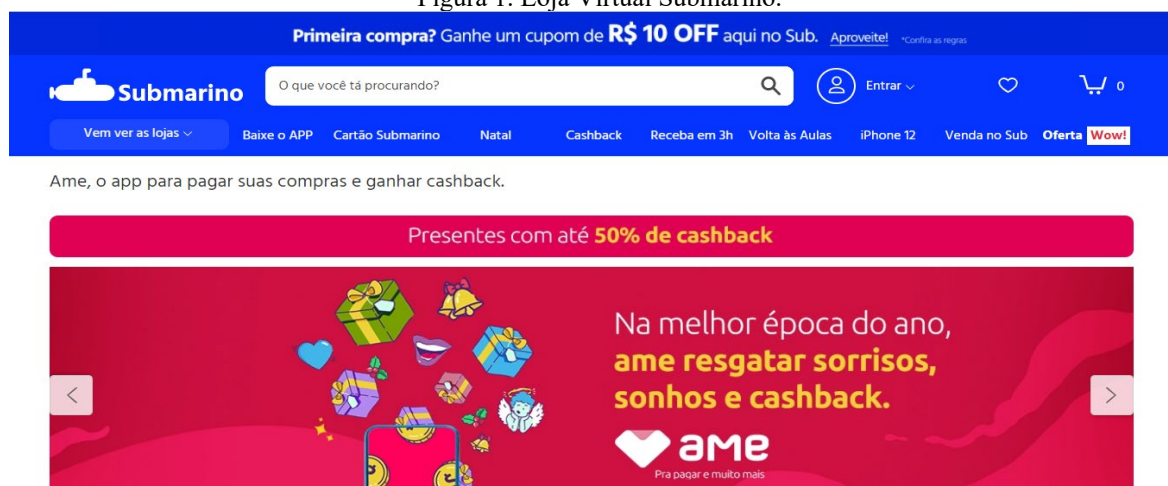
- **Sortimento de produtos:** seleção diversificada de produtos em 24 categorias, como livros, roupas, CDs de músicas, DVDs, eletrônicos, computadores, hardware, câmeras e filmadoras digitais, telefones celulares, entre outros artigos. Para aproveitar oportunidades de vendas para sua base de clientes, oferecer serviços on-line adicionais, incluindo viagens, ingressos para shows e revelação de fotos digitais.

- **Qualidade de serviço:** oferece um processo de compra simples e agíl, com entrega rápida, apoiando seus clientes ao longo da experiência de compra on-line. É incentivado o envio de sugestões pelos clientes a fim de melhorar continuamente os serviços. Implementou também processos de detecção de fraude, que permite manter os prejuízos decorrentes de fraudes em menos de 0,1% das vendas.

- **Soluções locais:** adaptação do modelo de comércio eletrônico para atender às condições locais. Como exemplo, na maioria das categorias de produtos, não há grandes distribuidores, de modo que a empresa precisa comprar produtos diretamente dos fabricantes e mantê-lo em estoque próprio.

- **Baixo custo operacional:** a empresa opera de um único local e utiliza tecnologia, de forma intensa, para gerenciar suas operações. Emprega tecnologia de baixo custo operacional para minimizar despesas com vendas, como o chat e o e-mail, para atender os clientes. As despesas com vendas caíram de 21,5% da receita líquida em 2002 para 14,7% em 2014.

Figura 1. Loja Virtual Submarino.



Fonte: Adaptado e atualizado do Site Submarino (apud LIMEIRA 2007, p.287).

Objetivo geral da Submarino é aumentar as vendas e a posição de liderança no varejo eletrônico no Brasil. Nos primeiros nove meses de 2006, a empresa alcançou faturamento de R\$ 555,7 milhões, com crescimento de 45% sobre o ano anterior. Para alcançar suas metas de negócio no cenário atual, definiu as estratégias de marketing listadas no quadro 5 a seguir:

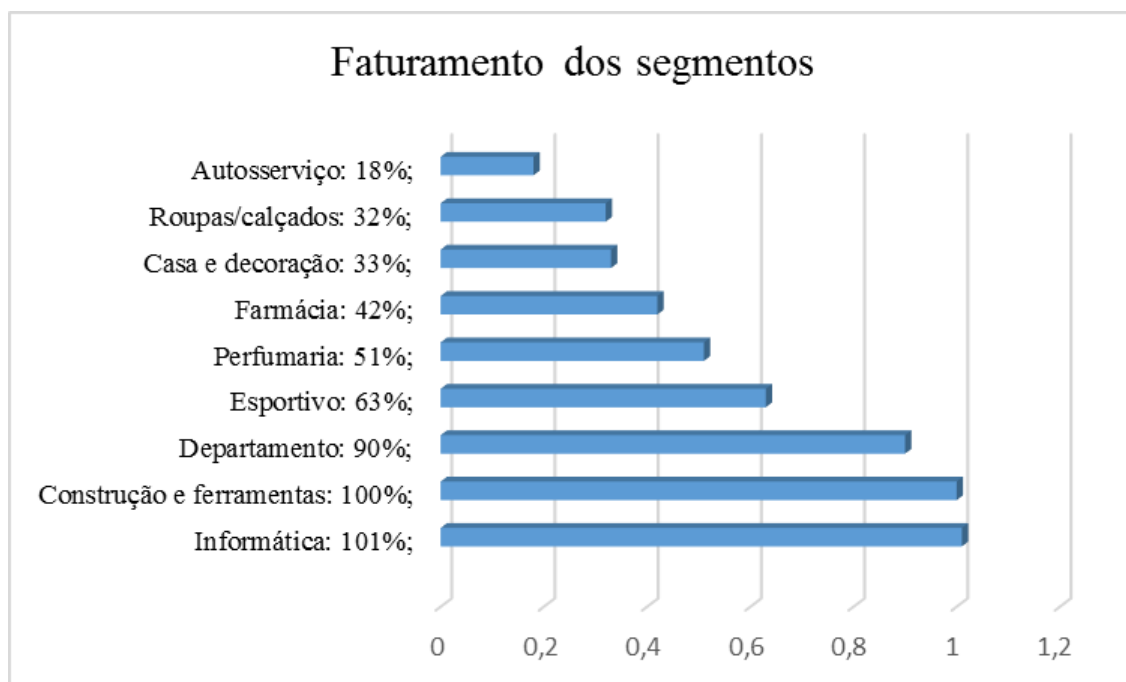
Tabela 3. Metas e Estratégias de Marketing da Submarino.

METAS	ESTRÁTEGIAS
Atrair e manter clientes	Fortalecer sua marca e aumentar sua visibilidade por meio de contínuas ações promocionais, incluindo publicidade em sites líderes de audiência e em outras mídias off-line inovadoras. Desenvolver alianças e parceiras comerciais.
Aumentar a frequência e o valor médio de compras	Utilizar tecnologia de data mining e personalização para identificar os produtos de maior interesse para os clientes. Enviar e-mails personalizados aos clientes com ofertas de produtos.

Aumentar o sortimento de produtos e serviços	Lançar três novas categorias de produtos por ano. Continuar a agregar parceiros aos programas “Lojas” e “Portais”, para ampliar as possibilidades de escolha e a satisfação do cliente. Realizar projetos-piloto para vendas de serviços de viagem e serviço de impressão de fotografias digitais.
Continuar reduzindo custos operacionais	Aumentar receita para atingir economias de escala, mantendo controle rígido sobre os custos fixos e reduzindo os custos variáveis mediante utilização de tecnologia, sempre que possível. Mudar para um novo depósito e centro de distribuição, para atender a demanda em longo prazo e automatização ainda mais as operações.
Buscar alianças e aquisições estratégicas	Desenvolver novas oportunidades de receita, firmando relacionamento de longo prazo com as empresas de marcas conhecidas, mas com experiência limitada de comércio eletrônico. Desenvolver formatos de vendas alternativos e aquisições de negócios complementares, produtos e tecnologias.

Fonte: Site Submarino (*apud* LIMEIRA 2007, p.288).

Segundo a Ebit/Nielsen (2020), as lojas online cresceram 47% no primeiro semestre de 2020, em relação ao ano anterior. E, cerca de 72% dos consumidores ouvidos (2.140 entre 1 e 13 de junho), que compraram pela primeira vez utilizando aplicativos, maior alta de faturamento online.



Fonte: Oglobo.com – Economia⁵⁶

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing Digital é uma realidade inegável que vem somando forças com o comércio tradicional, um meio de comunicação versátil que integra oportunidades de vendas, relacionamento com o cliente e uma propaganda boca a boca positiva. Através das ferramentas

⁵⁶ Fonte: Oblobo.com <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/08/28/faturamento-de-lojas-online-no-brasil-cresce-47-por-cento-no-1o-semester-de-2020-maior-alta-em-20-anos.ghtml>>. v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

do marketing digital, hoje podemos comprar e pesquisar tudo pela internet e ter o produto ou serviço pronta entrega. É a revolução provocada pela economia digital, que atrai volumosos investimentos e introduzem novos valores no cenário econômico, político e social cada vez mais globalizado e com o surgimento da Internet e as mudanças no perfil dos consumidores das classes sócias, muitas empresas perceberam a oportunidades de expandirem em seus negócios. As organizações através do Marketing Digital possuem uma forte influência sobre a opinião dos consumidores a respeito de produtos ou serviços. Uma revolução silenciosa que está mudando a forma pela qual se faz negócios.

O marketing digital vai além de se fazer promoções ou promover produtos ao cliente, estabelece estratégias de conteúdo, de mídias digitais, e-mail marketing, publicidade on-line, pesquisa on-line e monitoramento. O Marketing Digital proporciona vantagens e a possibilidade de um acesso maior e direto com os consumidores que tenham interesses em comum, compartilhando experiências, compras em grupos ou dando opinião sobre produto ou serviço.

O trabalho poderá auxiliar as empresas brasileiras a identificar um novo nicho de mercado e a desenvolver, promover as empresas e seus produtos através do marketing digital, tornando-as mais competitivas, eficiente e eficaz. Com uma combinação de um sistema de informação eficiente e compartilhado por meio das redes sociais, além de ultrapassar as fronteiras organizacionais com uma rede eletrônica de suporte à disseminação dessas informações.

A sua empresa precisa estar engajada nesta ação de marketing digital, que irá desenvolver sua marca e te aproximar de seus clientes, o marketing digital é uma realidade, comece hoje a investir, procure um profissional especializado e garanta sua oportunidade de negócio.

REFERÊNCIAS

BLOG Marketing Digital de Resultados, **Ranking das redes sociais:** as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acessado em 17 dez. 2020.

BLOG MARKETING UNICID, **Segmentação de mercado.** Disponível em: <http://marketingunicid.blogspot.com/2018/11/segmentacao-de-mercado.html>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

CETIC, Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação, é o departamento do NIC.br responsável pela coordenação e publicação de pesquisas sobre a

disponibilidade e uso da Internet no Brasil. Disponível em: <https://cetic.br/pt/tics/domicilios/2019/domicilios/A4/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, G. C. G. **Negócios Eletrônicos: uma abordagem estratégica e gerencial.** Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

E-BIT, **Levantamento mensal realizado pela empresa e-bit.** Disponível em: www.ebitempresa.com.br. Acesso em: 10 dezembro de 2020.

ECONOMIA, O Globo.com. **Faturamento de lojas online no Brasil cresce 47% no 1º semestre de 2020, maior alta em 20 anos.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/08/28/faturamento-de-lojas-online-no-brasil-cresce-47-por-cento-no-1o-semester-de-2020-maior-alta-em-20-anos.ghtml>>. Acessado 15/12/2020.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

Gil, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais,** São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing** 12. ed. São Paulo: Pearson Educação no Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2009.

Limeira, Tania M. Vidial. **E-Marketing** 2ed. São Paulo: Saraiva 2007.

ONU NEWS, **Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero.** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711#:~:text=Mais%20da%20metade%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o,Internet%20continua%20a%20crescer%20globalmente>. Acesso 15 dez. 2020.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing: Tudo o que você queria saber sobre Marketing na Internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VAZ, C. A. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital.** 2 ed. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS: BREVE HISTÓRICO DOS ASPECTOS EDUCACIONAIS DOS SURDOS

Geisse Martins

Hugo Silva Ferreira

Vitor Lucas Caldeira

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar um compêndio do histórico evolutivo da Língua Brasileira de Sinais - Libras e seus reflexos para toda a comunidade surda no quesito educação para todos. A escolarização deve ser assegurada a todos e por isso, a ação de amparar qualquer disparidade promovida por uma especificidade é fundamental. Este dinamismo reflete na corresponsabilidade dos órgãos e agentes públicos e privados, no contexto legislativo e educacional para capacitação específica em relação à Língua e preparo do ambiente para promoção do ensino/aprendizagem. Como método, foi utilizado pesquisas bibliográficas exploratórias em artigos científicos e livros, com filtros para o tema central deste trabalho. Os resultados mostram-se nefários pelo estado atual do envolvimento e interação das políticas públicas e ações efetivas para integração e inclusão das pessoas surdas no contexto social/educacional, mostrando um desafio para pesquisas mais apuradas do tema para promover soluções e resoluções dos problemas da disparidade social das pessoas.

Palavras-chave: Libras; Inclusão Social; Inclusão Educacional; Educação.

1 INTRODUÇÃO

Seguindo os aspectos educacionais da surdez, com comparativas em quesitos socioantropológicos e históricos, percebe-se que a comunicação adequada para o público não ouvinte é necessária para a igualdade e inclusão no contexto escolar. A partir desta necessidade, surge a língua brasileira de sinais – Libras.

Não somente isto, como também a Libras apresenta ligação com diversos temas que podem ser trabalhados como por exemplo: a psicologia da educação, as políticas públicas educacionais, a educação e os direitos humanos, dentre outros.

Para nortear esse trabalho utilizou-se a questão de como os aspectos educacionais ligados à surdez surgiram de forma que tornasse necessário a criação de uma linguagem que pudesse possibilitar a inclusão do aluno surdo nas salas de aula, bem como sua aprendizagem pudesse de fato ocorrer sem que este ficasse em um mundo à parte, isolado de seus colegas, uma vez que uma barreira auditiva se tornou presente na vida desse estudante desde sua tenra vida ou mesmo depois por algum acidente sofrido por este.

2 O PRIMEIRO INSTITUTO DE SURDOS

Foi com a vinda do professor Édouard Huet, francês e surdo, que a Libras – Língua Brasileira de Sinais começou a ser criada, uma vez que o professor Huet trouxe consigo o alfabeto manual francês. Logo os sinais conhecidos como LSF (Língua Francesa de Sinais) deram origem aos primeiros sinais da Libras. No ano de 1857 foi criado o Instituto Nacional de Educação para Surdos (INES), localizado no Estado do Rio de Janeiro onde os estudantes de outras cidades utilizavam como dormitório, já que era um colégio interno na época. (MONTERO, 2006)

A autora ainda destaca a importância que esse instituto possui ao formar os primeiros líderes surdos, a divulgação e desenvolvimento da Libras como a língua mãe dos surdos de forma que permitisse sua comunicação e promovesse sua inclusão na sociedade.

O papel dos surdos que viviam no INES – e que se desenvolviam por meio da comunicação da Língua de Sinais Francesa e da Língua de Sinais Brasileira antiga – foi importante, pois de lá partiram os líderes Surdos que vêm divulgando durante muitos anos a Língua de Sinais em todo o país. [...] Em 1873, foi feita a iconografia dos sinais, lançado pelo diretor do Instituto dos Surdos-Mudos, de autoria do aluno surdo Flausino José de Gama. [...] Em 1881, a história narra o fato de Língua de Sinais terem sido proibidas no INES e em todo o Brasil. Como consequência dessa proibição, em 1895, teve o declínio do número de professores Surdos (22%) nas escolas para Surdos e aumentaram os professores ouvintes. (MONTERO, 2006, p. 296).

3 OS DESAFIOS DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DO SURDO

A Libras então passou a ter importante papel para as pessoas que possuem perda auditiva ou são surdas, seja de nascença ou aquelas que perderam sua audição ao longo de sua vida, sendo também considerada a primeira língua dos surdos, permitindo sua inserção na sociedade e a possibilidade de interagir com os ouvintes.

Antigamente, os surdos eram vistos como motivo de vergonha para suas famílias, por isso eram mantidos acolhidos e mesmo quando vistos estavam em suma acompanhados. A ideia de que o sujeito surdo deveria aprender a comunicar-se pelo método oral sem a realização de gestos era desconexa dos costumes da época. Montero (2006), apresenta a realidade vivida por muitos Surdos quando o assunto era o dilema da comunicação:

A comunicação dos pais com os filhos surdos era muito complexa, pois esses não sabiam a Língua de Sinais e também não a aceitavam; achavam que era “*feio*” fazer “*gesto*” ou “*mímica*” (não Língua de Sinais) como forma de comunicação com sua criança e, conseqüentemente, não aceitavam a língua de sinais como a primeira língua dos surdos. Os filhos Surdos, por sua vez, sentiam-se “isolados” e sem comunicação alguma. Deste modo, muitas vezes criavam “complexos” e/ou ficavam “nervosos”. (MONTERO, 2006, p. 294).

Como várias correntes de ensino foram aplicadas para alfabetizar os Surdos, houve um processo de desnaturalização em relação a Libras, com isso a comunidade Surda se dividiu entre aqueles que eram a favor da Língua de Sinais, do oralismo, e também havia aqueles que eram a favor da comunicação total. Não apenas isto, segundo a autora os próprios surdos não compreendiam sobre a importância da Língua de Sinais, o que tornava difícil a construção de sua identidade cultural como apresentado no trecho a seguir:

Por muitos anos, os próprios surdos não compreenderam a importância da comunicação através da Língua de Sinais para o processo de construção de sua Identidade Cultural, bem como para o desenvolvimento de sua cognição e linguagem. (MONTERO, 2006, p. 294)

4 ASPECTOS EDUCACIONAIS DA LIBRAS

Iniciou-se na década de 1980 um movimento mundial liderado pela comunidade de surdos de diversos países com intenção de reivindicar a implantação de políticas públicas que possibilitasse a educação bilíngue do surdo nas escolas tendo que reconhecer a língua de sinais como a primeira linguagem deste, “o direito que as crianças que usam uma língua diferente da língua majoritária, de serem educadas em sua língua”. (SKLIAR, 1999 apud LODI; ROSA; ALMEIDA, 2012, p. 2), no entanto ainda demorou a chegar ao Brasil este movimento.

As discussões sobre o ensino e reconhecimento da educação bilíngue do surdo deram início no ano de 1990 já que segundo os autores Lodi, Rosa e Almeida (2012) foi o ano que se deu início aos estudos linguísticos sobre a Língua Brasileira de Sinais (Libras), com o surgimento destes movimentos foi promulgada a lei de N° 10.436/02, a qual passa a reconhecer a libras como um meio legal de comunicação e expressão da comunidade surda.

Cerca de quase três anos depois, segundo estes autores, houve o decreto N° 5.626/05 a qual vem regulamentar esta Lei e dispor sobre os processos educacionais bilíngues dos quais envolvem os alunos surdos.

Assegurar a educação bilíngue para surdos requer o respeito a alguns princípios, sem os quais se incorre no risco de um processo que se mantém apenas no plano discursivo. O primeiro deles é a garantia de oportunidades para os alunos surdos desenvolverem linguagem/apropriarem-se da Libras como primeira língua, por meio da interação com interlocutores usuários desta língua, membros da(s) comunidade(s) surda(s) brasileira(s), que devem assumir lugares sociais de pertinência nos espaços educacionais – professores surdos. (LODI; ROSA; ALMEIDA, 2012, p.2)

Desta forma o governo deve garantir o acesso a uma educação bilíngue que possibilite a inserção do aluno surdo tanto nas escolas quanto na sociedade em que ele vive. No entanto, foi reconhecido pelo Governo Federal que houve poucas mudanças que de fato visavam à

educação inclusiva, até o ano de 2007 segundo os autores Lodi, Rosa e Almeida (2012) nos apresentam.

Neste contexto, em 2007, foi instituído um Grupo de Trabalho com o objetivo de “rever e sistematizar a Política Nacional de Educação Especial” (Brasil, 2007b: 1). O documento aprovado – Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva - tem como objetivo valorizar os processos inclusivos “a partir da visão dos direitos humanos e do conceito de cidadania fundamentado no reconhecimento das diferenças e na participação [social] dos sujeitos” (Brasil, 2008: 1). Para este processo, enfatiza a necessidade de uma reorganização estrutural e cultural dos sistemas de ensino, de forma a assegurar o atendimento as especificidades educacionais de todos os alunos. (LODI; ROSA; ALMEIDA, 2012, p. 3)

Como pode ser observado na citação anterior, tornou-se necessário analisar e estruturar a “Política Nacional de Educação Especial” uma vez que esta vinha deixando a desejar e trazendo poucas e escassas mudanças na educação tanto dos surdos quanto de outras pessoas com deficiências.

Apesar de alguns estudos e observações, a verdadeira educação dos surdos seja na Língua Brasileira de Sinais ou em sala de aula ainda apresenta diversas falhas cujo são necessárias novas revisões e avaliações para a constante melhoria deste ensino em sala de aula. Apesar disso, no ano de 2012 havia duas propostas para a educação dos surdos a quais são:

A primeira, presente nos documentos do Ministério da Educação, defende a matrícula de todos os alunos, incluindo os surdos, no sistema educacional e prevê, como apoio aos processos de escolarização destes estudantes, a presença de tradutores e intérpretes de Libras – língua portuguesa em todos os níveis educacionais e o oferecimento do atendimento educacional especializado, em turno inverso ao período regular de ensino, com a função de complementar ou suplementar a formação escolar recebida (BRASIL, 2008 apud LODI; ROSA; ALMEIDA, 2012, p 3-4).

Os autores complementam:

A segunda, seguindo o disposto no Decreto 5.626/05 e apoiada pelas lideranças das comunidades surdas brasileiras e por pesquisadores da área da educação de surdos, a implantação de espaços escolares específicos para esses alunos, tendo a Libras como língua de instrução, um currículo escolar que contemple também as especificidades socioculturais e linguísticas das pessoas surdas e um trabalho voltado ao ensino-aprendizagem da linguagem escrita da língua portuguesa como segunda língua. (LODI; ROSA; ALMEIDA, 2012, p 4)

De certo, a educação dos surdos ainda está sendo constantemente estudada e evoluindo de forma que possa cada vez mais incluir os alunos na educação e não apenas encaixá-los numa sala com alunos “ouvintes”, para que acompanhem os pares de idade, no entanto, torna-se necessário que os próprios educadores busquem estudar o tema para que possam compreender a história e auxiliar seus alunos na caminhada escolar que terão pela frente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos sobre a Língua Brasileira de Sinais, de como surgiu e qual sua caminhada pela educação pode-se perceber que pouco do caminho foi de fato realizado para que se alcance uma educação real de um aluno surdo comparado ao aluno “ouvinte”. No entanto, comparado ao início dos estudos e do surgimento da Língua de Sinais houve grandes avanços para a educação e reconhecimento do surdo como uma pessoa de direito, tal qual o “ouvinte”, uma vez que este agora além do direito a educação passa a ter direito legal e institucional ao invés de apenas ser escondido por sua família por vergonha deste indivíduo.

Desta forma realizar estas pesquisas e escrever este trabalho foi esclarecedor para seus autores, pois trouxe conhecimentos tanto sobre a Língua de Sinais como sobre o surdo o qual tornou-se cidadão, deve-se lembrar que a educação como tal está sendo sempre revista e melhorada e por isso está sempre em constantes mudanças o que tornou este estudo ainda mais esclarecedor sobre um tema tão importante atualmente para educadores.

Desde então espera-se que o leitor deste trabalho possa não somente ter retirado suas dúvidas sobre o tema como também adquirido conhecimento para sua carreira, ou apenas para seu dia a dia. Lembre-se que todos são pessoas de direitos e deveres não importando se possuem qualquer diferença, ao invés disso deve-se somar junto a todos.

REFERÊNCIAS

LODI, A.C. B.; ROSA, A. L. M.; ALMEIDA, E. B. de. Apropriação da Libras e o constituir-se surdo: a relação professor surdo-alunos surdos em um contexto educacional bilíngue. **ReVEL**, v. 10, n. 19, 2012. Disponível em: <http://www.revel.inf.br/files/0cfd4d051631c1ba66ec76d39d537ac8.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2020.

MONTEIRO, M. S. História Dos Movimentos dos Surdos e o Reconhecimento Da Libras no Brasil. **Educação Temática Digital**, Campinas, v.7, n.2, p. 292-302, jun. 2006. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/810/pdf_2. Acesso em: 28 dez. 2020.

INTERNATIONAL BUSINESS

Danillo Miguel de Sales Santos⁵⁷

RESUMO

O objetivo deste trabalho é conhecer as diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que demandam planejamento estratégico para a internacionalização das atividades organizacionais. A metodologia utilizada foi a bibliográfica, com abordagem qualitativa. A internacionalização é um aspecto inovador para a sobrevivência das organizações, devendo ser um processo que se orienta por diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do país em que a internacionalização é pleiteada ao mesmo tempo que exige um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos para transpor desafios nesses aspectos fim de evitar fracassos. O planejamento da internacionalização deve contar com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaça/oportunidades para as organizações de pequeno, médio e grande porte bem como as emergentes. Casos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas.

Palavras-chave: Estratégias competitivas, *International Business*, Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Vislumbrando um novo cenário mercadológico e inovação em suas atividades para sobressair-se em competitividade e sobrevivência, empresas veem buscando adaptar-se à globalização em função de suas características de “[...] ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade” (Echeveste *et. al.* 1999, p. 168).

No entanto, a literatura apresenta alguns aspectos a serem considerados neste processo quanto a diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que podem promover incertezas neste processo (Hilal; Hemais, 2003; Haibin, 2010). Portanto, os gestores precisam analisar essas diferenças como desafios a serem superados, bem como uma forma de adequar seu perfil a atributos específicos (Echeveste *et. al.*, 1999). Nesse sentido, o planejamento é essencial, quanto a observar como, quando e em que mercados entrar para que as decisões estratégicas em termos de busca (de mercado, de recursos natural e financeiro e de

⁵⁷Graduado em Administração de Empresas pela Unisal. Pós Graduação da Engenharia da Qualidade pela USP. MBA em Gestão Educacional pela Faculdade Damásio Educacional. MBA em Gestão Empresarial pela FGV. MBA em Comunicação e Marketing pela ESPM. MBA em Gestão de Pessoas pela UNISAL. Education Program em Business pela George Washington University. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. Email: <danillo.miguel@live.com>.

capacidades) evidenciem o sucesso da globalização, como no caso das empresas Gerdau e Marcolopo (MACADAR, 2009).

Assim, o objetivo deste *paper* é conhecer as diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que demandam planejamento estratégico para a internacionalização das atividades organizacionais. Este estudo baseia-se em uma pesquisa do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa.

A organização do trabalho segue a seguinte ordem: introduzimos o tema, apresentamos as diferenças econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros de alguns casos de internacionalização e ponderamos algumas estratégias para o planejamento do *International Business*, para delinear algumas considerações sobre o estudo.

2 INTERNATIONAL BUSINESS E O GESTOR: DESAFIOS

Em um mercado em que inovações demarcam adaptação às modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas decorrentes, inserir as organizações no mercado internacional parece uma solução viável para sobreviver no mercado competitivo, devido aos aspectos hegemônicos (GANDIN; HYPOLITO, 2003) da globalização aproxima este mercado.

No entanto, ao mesmo que ela aproxima, o mercado é permeado de diferenças que distanciam as organizações em aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros que, sem serem levados em consideração, podem se constituir como desafios a serem enfrentados pelos gestores que intentam adentrar no mercado internacional, conforme advertem Suen; Kimura (1997). Diferenças que, no processo de internacionalização, podem ser vistas sobre o âmbito da sua contra-hegemonia (Gandin;Hypolito, 2003) mercadológica.

Nesse sentido contra-hegemônico apontado por Gandin e Hypolito (2003), cabe ainda ressaltar as diferenças entre o local e o global. Haibin (2010), quando analisa a parceria global entre Brasil e China para perseguir a categoria das dez maiores economias mundiais, destaca diferenças entre os países em aspectos econômicos, políticos e culturais que podem configurar-se como desafios para estes gestores.

Em aspectos econômicos, o autor ressalta a diferença da reestruturação da economia chinesa, em paralelo à estruturação da economia brasileira internacional. Em aspectos políticos, por sua vez, o autor salienta a política pacifista brasileira enquanto a China tem que ser inserida em iniciativas de paz com países vizinhos e de conflito, devido à sua participação na Guerra Fria. Em aspectos culturais, o autor aborda a singularidade cultural dos dois países em termos

de língua, distância geográfica (HAIBIN, 2010), bem como da gestão da informação de forma eficaz sobreposto aos processos da Era Industrial (ECHEVESTE *et. al.*, 1999).

Embora essas diferenças configurem-se como desafios para os gestores que intentam adentrar o mercado global, o autor salienta que fortalecer relações quanto a cooperação econômica e interação social foi uma solução nesse caso. Sob a ótica de pontos de convergência no processo de internacionalização de empresas suecas, Hilal e Hemais (2003) aferem que diferenças para atravessar as fronteiras nacionais criam incertezas que devem ser associadas à agregação de valor.

Estes autores, em termos financeiros e jurídicos, acrescentam como desafios para os gestores para a internacionalização de seus negócios as diferenças entre “a falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações de taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação [...]” (Hilal, Hemais, 2003, p. 112) que, sobremaneira, demarcam o nível de incerteza deste processo. Assim, no mercado globalizado, conforme Echeveste *et. al.* (1999, p. 167) traçaram por meio de sua pesquisa, o perfil do executivo neste cenário deve contar com atributos, tais como

[...]integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, proatividade e habilidade para o trato interpessoal.

Como se pode observar, estes atributos englobam dimensões pessoais, profissionais e organizacionais, sendo, pois, necessários ao processo de internacionalização mais do que a necessidade de adequação à inovação de mercados.

2.2 INTERNATIONAL BUSINESS E O PLANEJAMENTO: ESTRATÉGIAS ADEQUADAS E INADEQUADAS

Planejamento é uma ação que deve estar presente em qualquer processo organizacional. Para cada planejamento, os gestores lançam mão de decisões estratégicas para que, ao final, o sucesso seja a marca da iniciativa, inclusive, de inovar em termos de internacionalizar as atividades comerciais.

Domingues e Bueno (2011, p.14), conforme concluído em sua pesquisa de internacionalização de empresas brasileiras emergentes, destacam que o momento ideal para planejar e tomar decisões estratégicas nesse sentido se baseiam em elementos como “[...] maturidade e capacidade econômica [...]”, uma vez estes elementos subsidiam os custos altos

que a empresa tem que arcar, bem como experiência adequada quando comparadas às incertezas das empresas mais jovens.

Após observar quando entrar no mercado globalizado, as empresas, ainda, precisam analisar em quais mercados entrar. Quanto a isso, os mesmos autores salientam parâmetros como “[...] o setor de atividade, o estilo de gestão, o contexto institucional e a maturidade do mercado” (DOMINGUES; BUENO, 2011, p. 14) a fim de evitar, conforme os próprios autores salientam, o fracasso em processos de internacionalização em países potentes mundialmente.

Analisado, portanto, quando e em quais mercados entrar, outro aspecto importante do planejamento da internacionalização é como entrar. Nesse sentido, Suen e Kimura (1997), em estudo acerca da fusão com empresas brasileiras, apresenta as seguintes estratégias: fusão/aquisição, licenciamento, investimento direto solo, *joint venture*, aliança estratégica.

Os autores destacam a fusão/aquisição, por exemplo, no caso da Gerdau (Macadar, 2009) como forma de entrar no mercado globalizado. Por sua vez, Domingues e Bueno (2011) acrescentam as parcerias, como no caso das empresas gaúchas Marcopolo, da Randon e da Guerra, (MACADAR, 2009), além da constituição de empresas subsidiárias da qual a empresa também utilizou para internacionalizar suas atividades, com sucesso. Quanto à fusão/aquisição, devido às vantagens competitivas de poder explorar diferentes técnicas e conhecimentos, adaptação ao mercado local, ganho de conhecimento do mercado, controle dos custos e qualidade dos produtos, bem como das atividades de *marketing* e potencial de vendas (Suen, Kimura, 1997), ela se apresenta como forma mais eficaz.

Embora o investimento estrangeiro direto, como outra forma de decisão estratégica de internacionalização, que transfere conhecimento de uma empresa para outra, tenha quase as mesmas vantagens competitivas que a fusão/aquisição, pode-se destacar que, mediante as diferenças políticas, sociais, culturais e econômicas, os autores, ainda, salientam que esta escolha pode se configurar como insucesso no processo.

Por outro lado, quando a empresa brasileira promove o processo de internacionalização, as seguintes vantagens competitivas estão em jogo como decisões estratégicas, segundo Dunning (2001, como citado em Macadar, 2009): busca de recursos; de mercados, de eficiência e capacidades.

As vantagens competitivas, portanto, são os alicerces das decisões estratégicas para a internacionalização para grandes empresas. Contudo, somada a elas, existe a linha de pensamento que demarca a estratégia competitiva traçada por Porter (1993) na qual foca “[...] mercados e competidores e as vantagens competitivas advindas da identificação de ameaças e

oportunidades” (JANSEN, ROTONDARO; JANSEN, 2005, p. 408) como forma de pequenas e médias empresas sobreviverem neste cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é a palavra de ordem para organizações que tentam sobreviver e manter-se competitiva no mercado atual e globalizado. Uma das alternativas inovadoras vem sendo praticada em torno da internacionalização das atividades de empresas nacionais.

Contudo, diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do país em que a internacionalização é pleiteada constituem-se como desafios a serem transpostos pelos gestores, por exemplo, a partir de estreitamento das relações diplomáticas, exigindo um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos a fim de que o fracasso deste processo seja evitado.

O planejamento da internacionalização das atividades conta com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaças/oportunidades para as organizações de portes específicos. Casos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** (2011). Rio de Janeiro. Available: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf. [Accessed 04 out. 2020].

ECHEVESTE, S.; VIERIA, B.; VIANA, D.; TREZ, G; PANOSSO, C. (1999). Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC** [online], 3, 167-186. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a09.pdf>. [Accessed 05 October 2020].

JANSEN, L. K.; ROTONDARO, J. R. G; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso de empresas eletroeletrônicas. **Gest. Prod.**, 12, 405-416, 2005. Available: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0104-530X2005000300010. Accessed 08 Out. 2020.

GANDIN, L. A.; HYPOLITO, A. M. (2003). Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento. **Currículo sem Fronteiras**, 3, 5-23. Available:

<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol3iss2articles/boaventura.pdf>. [Accessed 06 October 2020].

HAIBIN, N. (2010). Parceria Global Emergente. **Rev. bras. Polít. Int.** [online], 53, 183-192. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292010000300011;script=sci_abstract;tlng=pt. [Accessed 03 October 2020].

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, [online], 7, 109-124. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>. [Accessed 03 October 2020].

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro. **Cadernos de Pesquisa em Administração** [online], 2, 53-60. Available: http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. [Accessed 05 October 2020].

MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE** [online], 30, 7-34, 2009. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2268/2617>. Acesso 05 out. 2020.

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL DO CENTRO DE MEDIADORES: UM ESTUDO DE CASO

Sylvana Lima Teixeira
Hugo Silva Ferreira
Nilton José Coelho Neto

RESUMO

O objeto de estudo do presente trabalho foi a análise da instituição de ensino Centro de Mediadores, sediada em Brasília/DF e voltada para a disseminação da cultura da paz, com a oferta de cursos. A estrutura utilizada, no desenvolvimento, leva em consideração a aplicação prática da inteligência empresarial na tomada de decisão, no ajuste da logística interna e na sua recuperação no segmento educacional, através de informações cedidas pelo seu Presidente Raul Pedro da Costa e de argumentos bibliográficos. O fator externo pandêmico, não previsto, mostrou-se fundamental para a reinvenção da instituição, marcada fortemente pelas conexões e aulas vivenciais de alto impacto aos seus alunos. Dificuldades existiram no caminho, como demissões e como reformulação da equipe, além da promoção de uma gestão descentralizada em prejuízo da anterior centralização e de estratégias de valorização do capital humano emocional com o estímulo à convergência das expectativas dos colaboradores aos anseios corporativos. A migração da experiência presencial para o mundo digital, aliado às oportunidades do momento, mostrou-se uma estratégia oportuna para o crescimento institucional com um genuíno impacto nas vendas.

Palavras-chave: Inteligência empresarial. Estratégia. Descentralização.

ABSTRACT

the object of study of the present work was the analysis of the teaching institution Centro de Medidores, based in Brasília / DF and focused on the dissemination of the culture of peace, with the offer of courses. The structure used in the development takes into account the practical application of business intelligence in decision making, in the adjustment of internal logistics and in its recovery in the educational segment, through information provided by its President Raul Pedro da Costa and bibliographic arguments. The unforeseen external pandemic factor proved to be fundamental to the reinvention of the institution, strongly marked by connections and high-impact experiential classes for its students. Difficulties existed along the way, such as layoffs and reformulation of the team, in addition to promoting decentralized management to the detriment of the previous centralization and strategies for valuing emotional human capital with the encouragement of the convergence of employees' expectations to corporate desires. The migration of face-to-face experience to the digital world, combined with the opportunities of the moment, proved to be a timely strategy for institutional growth with a genuine impact on sales.

Keywords: Business intelligence. Strategy. Decentralization.

1 INTRODUÇÃO

O presente tema tem como objetivo o estudo de caso da instituição de ensino, Centro de Mediadores, voltada para a capacitação de profissionais na busca do seu encontro como agentes de transformação social e como instrumentos disseminadores da cultura de paz. Aborda ainda

a sua trajetória em seu processo de mudança estratégica, ao sair de uma gestão centralizada para uma descentralizada, em suas dificuldades ao enfrentar no meio desse percurso uma crise estrutural com reduções de despesas, com demissões e com reestruturação do capital humano.

Uma adaptação necessária na logística da empresa com a retomada dos cursos à distância, atualizados para atender aos anseios do mercado, fator este que, aliado ao efeito pandêmico, à fragilidade pedagógica dos concorrentes e ao processo de vendas mais pessoal, levou a organização a outro patamar ao transportar a experiência vivida nas salas de aula para o mundo virtual sem perder a qualidade técnica e emocional. Em processo de ascensão, a empresa Centro de Mediadores demonstrou que se permitir mudar é um fator necessário nos novos tempos, ajustar estratégias, ter momentos de reflexão e que as tomadas de decisão são difíceis, pois o que pode, à primeira vista, ser um retrocesso, em verdade, é o bem vindo impulso para conquistar outros degraus na escalada no segmento da educação diferenciada. Nesse sentido, o *paper* foi estruturado com a apresentação da instituição e com a inteligência empresarial na mudança de estratégia aplicada para a alavancada nas vendas, tendo como base principal as informações gentilmente cedidas em entrevista com o Presidente do Centro de Mediadores, Raul Pedro da Costa e com o sócio fundador Marcelo Alves, aliado a fundamentações bibliográficas.

2 A INSTITUIÇÃO

O Centro de Mediadores Instituto de Ensino, conforme palavras do sócio fundador Marcelo Alves (2020), nasceu uma semana depois da promulgação da Lei da Mediação, Lei 13.140 de 26 de junho de 2015, e teve como meta auxiliar o maior número de pessoas no que diz a esse novo olhar em relação aos conflitos. A ideia inicial era fornecer apenas 1 (um) curso on line baseado nas normativas legais. Nesse sentido, aprofundou-se no conhecimento teórico e percebeu-se a necessidade de buscar profissionais capacitados para ministrar o referido curso. Uma parceria foi firmada com professores do Rio Grande do Sul da qual surgiram vários cursos à distância, ao fornecer formações desde conceitos básicos até a migração de carreira empreendedora na área da mediação de conflitos. Por ser novidade à época, os resultados financeiros foram expressivos com ganhos líquidos em torno de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). (ALVES, 2020).

Em pouco tempo, ao analisar a crescente busca por parte dos profissionais da área jurídica, o Centro de Mediadores Instituto de Ensino buscou firmar convênio com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios para oferecer uma capacitação presencial de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

mediação para atuação nos tribunais. Iniciou-se a construção de um site e a contratação de uma secretária para auxiliar nesse processo de recebimento de documentação e atendimento ao público. Atualmente, hoje é uma escola credenciada pelo Poder Judiciário da União, TJDFT, com reconhecimento pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados [ENFAM] (2020) e pelo Conselho Nacional de Justiça [CNJ] (2020) localizada em Brasília/DF com alunos formados advindos dos mais diversos estados da Federação.

Segundo o presidente Raul Pedro da Costa (2020), a instituição tem como missão e visão a qualificação humana de pessoas e de organizações, pioneira nesse segmento, no sentido de promover, com ênfase na disseminação da cultura de paz, diversas soluções para os conflitos, sejam de ordem interna, sejam os externos, ao alinhar os seus propósitos pessoais e profissionais. Valores como amor, família, lealdade e paz são fundamentais para a instituição (R.P.Costa, 2020). A identidade da referida instituição é marcada pelo servir com amor, com a entrega de serviços direcionados para o fortalecimento da comunicação, do desenvolvimento humano através de mudanças comportamentais com o aprimoramento de competências e de habilidades antes não desafiadas (R.P. Costa, 2020). Inicialmente pensada para a promoção de cursos voltados para atuação no Poder Judiciário, razão pela qual é a formação de mediadores judiciais ser um dos cursos mais procurados. Em paralelo, diante da necessidade de enfrentamentos mais profundos de caráter emocional, percebida na atuação dos alunos, o leque de formações se abriu para a inclusão do autoconhecimento: 24 HIT, uma imersão de inteligência emocional, e a constelação sistêmica familiar, terapia familiar proposta por Bert Hellinger (R.P. Costa, 2020).

O diferencial do Centro de Mediadores Instituto de Ensino, fora a qualidade técnica dos seus cursos, repousa na conexão experimentada em sala de aula, de forma presencial, onde os alunos são vistos e percebidos em sua integralidade, o que proporciona uma experiência única no aprendizado.

E como opção para aqueles cujo deslocamento poderia ser um empecilho, há uma cartela de cursos disponíveis à distância, o que, com o passar do tempo, tornaram-se obsoletos com a maneira ministrada de forma presencial, o que, em algum momento, seriam fatalmente atualizados para manter o padrão experimentado nas aulas ao vivo.

2.1 A ESTRATÉGIA INICIAL E VANTAGENS COMPETITIVAS

Uma estrutura minimamente desenvolvida com localização física, 2(duas) salas de aula, funcionária e cursos presenciais e à distância se mostrou insuficiente para atingir a meta de

impactar o máximo de pessoas na descoberta do seu propósito. E nesse sentido, pensar estrategicamente se tornou fundamental, ao aglutinar todos os recursos e meios para a perseguição e concretização desse objetivo a longo prazo (LODI, 1969).

Os professores e demais colaboradores eram rotativos, vez que deveriam cumprir as exigências preconizadas pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, como ser instrutor cadastrado no Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020). Ademais o TJDF, com quem a instituição de ensino possui convênio, envia, por email, as diretrizes sobre o desenvolvimento do curso, o que abrange: a quantidade mínima de 8 (oito) e no máximo 32 (trinta e dois alunos) por turma, a exigência de 3 (três) supervisores quando da lotação máxima e os locais do exercício da parte prática nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (R.P. Costa, 2020). Em questão de 5 (cinco) meses, após o acolhimento da sugestão dos alunos aliado a fatores como tempo de deslocamento do trabalho e/ou da residência para o instituto, acessibilidade, comércio e possibilidade de atrair novos perfis de alunos, houve uma mudança de sede para local mais amplo e de localização privilegiada. Em consequência, houve um significativo aumento nos custos operacionais (R.P. Costa, 2020).

A manutenção da estrutura física como um todo dependia diretamente da venda do curso, o que era feita de forma centralizada pelo CEO da empresa, igualmente responsável pela gestão administrativa do empreendimento. A ideia era tornar a venda algo mais pessoal e ao encontro das necessidades dos potenciais clientes. (COSTA, 2020).

Nesse sentido, uma única pessoa com acúmulo de atribuições, à época, fazia um volume de vendas mensal em torno de R\$ 50 (cinquenta mil reais), o que conseguia suprir as despesas previstas. Um modelo de gestão centralizado que, em pouco tempo seria substituído, haja vista a sua inadequação às exigências do mercado por adequação e renovação de seus serviços (DEL CORSO *et. al.*, 2014).

Com o passar do tempo, o arrecadado não se mostrou suficiente ante às expectativas do público e da própria instituição para a preservação da qualidade esperada. Eventuais déficits eram compensados com o interesse, ainda superficial, dos cursos à distância, motivo pelo qual eles não estarem tão em evidência. O foco residia nas aulas presenciais e nas vivências com os alunos. Oportunidade perfeita para que os sócios fundadores da empresa parassem para pensar nas vantagens competitivas do seu produto, ou seja, quais as suas peculiaridades em termos de promoção de um ensino de qualidade aliado às necessidades do mercado e como transformar tais individualidades em oferta de valor ao consumidor (Wittmann, 2020). O modelo empregado foi a análise *Swot*, composta de vetores de análise no que tange às forças, às fraquezas, oportunidades e ameaças como norteador estratégico (GONÇALVES *et. al.*, 2010).

Em termos de pontos fortes, destacou-se o seguinte: a capacitação dos docentes, o amor e o atendimento aos alunos, a metodologia de ensino vivencial, a dedicação em promover mais que aulas e sim uma experiência de vida, a localização, os depoimentos positivos dos alunos e do próprio conveniado TJDFT, o comprometimento da equipe, o crescente número de indicações, além de cursos inovadores (R.P. Costa, 2020). Na perspectiva de pontos a melhorar, as fraquezas, ressaltou-se a necessidade de aprimorar e atualizar os cursos ministrados à distância, a implementação de uma gestão descentralizada para que a empresa se torne autogerenciável, a otimização de rotinas operacionais, administrativas e financeiras e a instituição de estratégias assertivas no setor de vendas (ALVES, 2020).

As ameaças se restringiam à possibilidade de não renovação do convênio com o TJDFT e de não ter uma cartela mais diversificada de cursos presenciais, com conhecimentos técnicos paralelos e convergentes com a mediação, que pudessem acrescentar um diferencial à formação dos alunos (COSTA, 2020).

Ao pensar em oportunidades, o mercado é propício, em especial, na realização de eventos com o foco na disseminação e na conscientização da existência da mediação e demais métodos de solução de conflitos, na participação e na organização de *workshops* como meio de alavancagem de vendas, na prestação de consultorias e na possibilidade de se tornar uma faculdade voltada exclusivamente para a formação de pacificadores sociais (M. Alves, 2020).

Meses depois desse mapeamento, tendo em vista a necessidade principal de departamentalização e de delegação de atribuições, iniciou-se um período de contratação: um para o marketing, um para o comercial, outro para o administrativo, um para apoio operacional, um para as redes sociais. Uma despesa necessária e previsível, talvez não concretizável no momento. A ideia por trás da mudança de estratégia era a autogestão de cada departamento para estabelecer seus procedimentos com vistas ao desempenho e à eficiência para possibilitar tomadas de decisões mais assertivas em prol dos objetivos organizacionais (Oliveira, 1999).

Em um quadro fixo, agora de 6 (seis) funcionários, os resultados alcançados não eram promissores. Deficiências precisavam ser enfrentadas como uma comunicação não fluida, além do fato de que cada departamento atuava em verdadeiro silo independente de informações (WITTMAN, 2020).

2.2 A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL APLICADA

A matemática não oferecia um resultado positivo. O fato de um único funcionário nas vendas se mostrou insuficiente para chegar à meta almejada para suprir as despesas e os

encargos trabalhistas. A consequência foi o enxugamento do capital humano, o que reduziu para 2 (dois) colaboradores fixos dos 6 (seis) anteriormente contratados. A decisão tomada teve como base a realização de novo mapeamento da real situação da empresa, em especial, da sua saúde financeira e do componente emocional dos parceiros remanescentes, para que desse conhecimento existir o oportuno alinhamento da inovação e do empreendimento, fundamentos da inteligência empresarial (CAVALCANTI, 2001)

A organização sistêmica financeira foi primordial com vistas à verificação do destino dos recursos, à negociação das dívidas, à expansão dos prazos para quitação e com a previsão orçamentária de enxugar ao máximo as despesas em 20% (vinte por cento) sem perder a qualidade dos cursos presenciais em, no mínimo, 3 (três) meses (R.P. Costa, 2020).

Ao mesmo tempo, houve um trabalho de resgate dos motivos pelos quais os colaboradores foram escolhidos para pertencer à instituição, sem prejuízo de reuniões periódicas de alinhamento das perspectivas pessoais com os objetivos organizacionais em prol da autoestima profissional ou da empatia emocional que, segundo Goleman (2015, p.120), “... permite que um líder detecte imediatamente como alguém se sente naquele momento”.

Na virada do ano 2019/2020, notícias do surto de um vírus começaram a circular ainda sem impactos significativos a uma escala mundial. O coronavírus veio e com ele um novo normal pandêmico com o isolamento e distanciamento social, a quarentena e reestruturações organizacionais nos mais variados segmentos sociais (KHATIB, 2020).

Período este em que a referida instituição de ensino estava no prazo de reajustes internos com remanejamento de atribuições e de pessoal, além do esforço financeiro para o estancamento do déficit orçamentário. A reformulação dos cursos ofertados, inclusive, foi feita, sobretudo, os ministrados à distância.

O desafio seria levar a conexão e a qualidade da entrega do presencial para o mundo virtual para que os alunos continuassem a se sentir acolhidos e percebidos. A visão foi aproveitar o marco pandêmico para reativá-los totalmente atualizados e que levassem o mesmo impacto técnico e emocional.

O *e-business*, tratativas comerciais firmadas pela internet, se mostrou precioso para a instituição, em uma materialização de inovação organizacional (Araújo, 2013), na medida em que a relação investimento e retorno financeiro se revelaram compensatórias. O modelo utilizado foi o da venda direta ao consumidor, onde, por meio de uma plataforma de ensino virtual, ele teria acesso ao conteúdo, às videoaulas e demais materiais correspondentes ao curso contratado. O cenário era propício ante às incertezas de quando as aulas presenciais voltariam, à fragilidade dos concorrentes que se quedarem inertes e resistentes quanto à migração ao

mundo virtual e ao aumento de 95% (noventa e cinco por cento) por procura em ensino à distância (Pessanha, 2020). Tais vantagens levaram o Centro de Mediadores a investir em propagandas pagas, a reformular o seu site, tornando-o mais atrativo para o mercado, além de ousar na oferta de cursos e de pós-graduações a preços acessíveis com bolsas de até 70% (setenta por cento) e de facilitação na forma de pagamento (R.P.COSTA, 2020).

Os depoimentos dos alunos, afinal de cada curso e/ou pós, foram coletados para servir de métrica nos quesitos qualidade, aceitação do público e pontos de aperfeiçoamento, um rico material usado nas vendas como fator argumentativo de reforço nas tratativas com os potenciais alunos. Os resultados não poderiam ter sido melhores. Houve um aumento na receita a ponto de quitar todo o remanescente pendente e iniciar novas contratações: 5 (cinco) consultores para trabalhar de forma pessoal os interesses dos alunos dos mais diversos locais do país e 1 (uma) funcionária no setor financeiro (COSTA, 2020).

O foco na descentralização de atribuições, na manutenção do estilo de venda pessoal sem a utilização de mensagens robóticas, no compartilhamento de informações em uma gestão descentralizada, na criação de um setor específico de finanças e na atualização da cartela de cursos auxiliou nas vendas, saídas de um patamar de 5 (cinco) dígitos para o de 7 (sete) mensal (R.P.Costa, 2020).

A tendência, segundo o Raul Pedro (2020), é a consolidação da metodologia de ensino à distância com constante estímulo à contribuição dos alunos em canais como chats e fóruns sendo a tecnologia, uma aliada na interação aluno e professor. Ressalta ainda que a internet e seus desdobramentos artificiais torna a vida diária mais prática, contudo jamais tornará a máquina humana um objeto obsoleto, tendo em vista que somente outro ser humano será capaz de estabelecer, de acolher e de entender os reais interesses de outro ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, portanto, que mudanças são necessárias, muitas vezes por força de vetores externos, a exemplo das reverberações de um vírus, que obriga a romper os limites impostos pela zona de conforto. O detalhe é identificar o quanto uma organização está disposta a apostar a se reinventar e a tomar decisões, nem sempre, fáceis.

Munir-se de dados objetivos são essenciais para facilitar o desenvolvimento das melhores estratégias sem perder os objetivos da organização. Aprendeu-se no caso estudado que pessoas conseguem movimentar procedimentos, estabelecer novas diretrizes e se adaptar aos normais em situações excepcionais. O Centro de Mediadores Instituto de Ensino teve de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

modificar a sua logística interna e operacional, a transmissão das vivências presenciais para o mundo virtual sem qualquer impacto negativo na qualidade, além da implementação da gestão descentralizada com contratações assertivas e com o compartilhamento de informações em prol da difusão da cultura de paz.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, J. B. DE; ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão; Produção**, 20(1), 147-161, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011>

CAVALCANTI, M., GOMES, ELISABETH. 2001. **Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia.** Available: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a05>. [Accessed 8 November 2020].

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. 2020. Brasília. Available: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/curso-sobre-conciliacao-e-mediacao/curso-de-formacao-de-instrutores-em-mediacao-e-conciliacao/>. [Accessed 3 November 2020].

DEL CORSO, JANSEN MAIA, PETRASKI, SUSAN JARECK, SILVA, WESLEY VIEIRA DA, TAFFAREL, MARINÊS. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism; Management Studies**, 10(Especial), 49-57. Recuperado em 03 de novembro de 2020, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S2182-84582014000300007;lng=pt;tlng=pt.

ESCOLA Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. 2020. Brasília. Available: <https://www.enfam.jus.br/mediacao/instituicoes-formadoras/tjdft/>. Acesso 3 Nov. 2020.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KHATIB, A. S. El. (2020). Economia versus epidemiologia: uma análise do tradeoff entre mercados e vidas em tempos de covid-19.

GONÇALVES, L. R G, CINTRA, G.B., TEIDER, B. H., GALLO, J. B., PANDOLFELLI, V. C. (2010). Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. Available: <https://www.scielo.br/pdf/ce/v56n340/v56n340a02.pdf>. [Accessed 8 November 2020].

LODI, João Bosco. (1969). Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, 9(1), 05-32. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901969000100001>.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de, Ávila, Marcos Gonçalves. (1999). Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, 3(1), 127-146. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100008>.

PESSANHA, G. (2020). **Busca por cursos online aumenta durante a pandemia**. Available: <https://digitais.net.br/2020/09/busca-por-cursos-online-aumenta-durante-a-pandemia/> [Accessed 3 November 2020].

WITTMAN, F. (2020). **Negócios guiados pela tecnologia**. [e-book]. Flórida: Must University.

WITTMAN, F. **Identificando vantagens competitivas**. [e-book]. Flórida: Must, 2020.

INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA TECNOLÓGICA COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE GUARATINGUETÁ

Danillo Miguel de Sales Santos

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em refletir sobre as estratégias de marketing alinhadas a estratégia do negócio bem como a tecnologia se insere no direcionamento estratégico da empresa. Com o objetivo de refletir e analisar como uma organização na sua totalidade integra suas estratégias de negócio com tecnologia. A metodologia utilizada foi desenvolvida um estudo de caso em uma empresa brasileira ligada ao ramo de educação. A empresa detém vasta experiência no mercado. Verificou-se na empresa estudada que o uso da tecnologia como variável estratégica se traduz na adoção de estratégias inovadoras e no esforço de capacitação tecnológica, fundados numa postura consciente e favorável quanto ao valor do desenvolvimento tecnológico como alternativa eficaz para aumentar a sua competitividade

Palavras-chave: Estratégias competitivas, Vendas, Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Vislumbrando um novo cenário mercadológico e inovação em suas atividades para sobressair-se em competitividade e sobrevivência, empresas veem buscando adaptar-se à globalização em função de suas características (ECHEVESTE *et. al.* 1999, p. 168).

No entanto, a literatura apresenta alguns aspectos a serem considerados neste processo quanto a diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que podem promover incertezas neste processo (HILAL; HEMAIS, 2003; HAIBIN, 2010). Portanto, os gestores precisam analisar essas diferenças como desafios a serem superados, bem como uma forma de adequar seu perfil a atributos específicos (Echeveste *et. al.*, 1999).

Nesse sentido, o planejamento é essencial, quanto a observar como, quando e em que mercados entrar para que as decisões estratégicas em termos de busca (de mercado, de recursos natural e financeiro e de capacidades) evidenciem o sucesso da globalização, como no caso do ramo da engenharia (MACADAR, 2009). Assim, o objetivo deste *paper* é mostrar que a tecnologia é crucial para competitividade de empresas na medida em que as mudanças tecnológicas começaram a gerar impactos imediatos na redução do ciclo de vida do produto, na reorganização da produção, na redefinição dos segmentos de mercado, no surgimento de novas fontes de concorrência, na mudança das relações com a força de trabalho e no redesenho dos processos de negócio. Este estudo baseia-se em um estudo de caso e uma pesquisa do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa.

2 A EMPRESA

Em um mercado em que inovações demarcam adaptação às modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas decorrentes, a Clínica da Engenharia, empresa de capital totalmente nacional situada na cidade de Guaratinguetá, que produz nobreaks. Atualmente conta com um time de 60 colaboradores e vendas anuais de aproximadamente US\$ 1,000,000.00, iniciando suas operações em 1996 com cinco amigos na universidade e o professor já falecido da UNESP em Guaratinguetá.

A Clínica da Engenharia equipou um laboratório de pesquisas e sua instalação industrial com a intenção de produzir, sob encomenda, Controladores de Demanda de Energia Elétrica. A Clínica da Engenharia foi vanguarda no Brasil nesse segmento de mercado e contribuiu, para transformação dos controladores de demanda analógicos em autênticos microprocessadores – a primeira grande mudança tecnológica promovida pela empresa

No entanto, ao mesmo que ela aproxima, o mercado é permeado de diferenças que distanciam as organizações em aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros que, sem serem levados em consideração, podem se constituir como desafios a serem enfrentados pelos gestores com estratégias de marketing e gestão de tecnologia, conforme advertem (Suen; Kimura,1997). Diferenças que, no processo de integração, podem ser vistas sobre o âmbito da sua contra-hegemonia (Gandin;Hypolito, 2003) mercadológica.

O que contribuiu para sobressair no mercado no contexto tecnológico se deu com a introdução de microprocessadores nos nobreaks da Clínica da Engenharia, fruto da fusão de conhecimentos nas áreas de eletrônica de potência e de micro processamento que foram se acumulando ao longo da história da empresa e que, até então, se materializavam no projeto e na fabricação dos controladores de demanda micro processados, dos Recarregadores/Retificadores de bateria e dos próprios nobreaks da geração anterior.

2.2 A QUESTÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

O entendimento sobre esta questão é importante para compreender como as empresas desenvolvem e mantêm vantagens competitivas, ou seja, níveis consistentes de desempenho superior à média é fundamental para a teoria da estratégia empresarial e pode ser discutida segundo dois eixos fundamentais (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Contudo, somada a elas, existe a linha de pensamento que demarca a estratégia competitiva traçada por Porter (1993) na qual foca “[...] mercados e competidores e as vantagens competitivas advindas da identificação de

ameaças e oportunidades” (Jansen, Rotondaro; Jansen, 2005, p. 408) como forma de pequenas e médias empresas sobreviverem neste cenário.

Em primeiro lugar corresponde à origem da vantagem competitiva, onde poder ser subdividido em duas perspectivas: (a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo exterior à organização, de posicionamento, derivado da configuração da indústria, da dinâmica do mercado e da concorrência; e (b) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um fenômeno derivado de características internas da organização. Em segundo lugar corresponde às visões sobre a concorrência, também pode ser desmembrado em duas abordagens principais: (a) uma marcada pela visão estática da concorrência fundada na noção de equilíbrio econômico; e (b) outra voltada para os aspectos dinâmicos da concorrência com enfoque na inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Segundo as dimensões expostas, as principais teorias de estratégia empresarial podem ser representadas de maneira esquemática como mostra a FIG, 1.

FIGURA 1 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

Vantagem competitiva explicada por fatores externos à organização (mercados, estrutura das indústrias)	1. Análise estrutural da indústria	3. Processos de mercado
Vantagem competitiva explicada por fatores internos à organização (recursos, competências, aptidões)	2. Recursos e competências	4. Capacidades dinâmicas
	Visão estática da concorrência (equilíbrio)	Visão dinâmica da concorrência (mudança e incerteza)

FONTE – Adaptado de Vasconcelos e Cyrino, 2000. p. 23.

Na abordagem da Análise Estrutural da Indústria tem suas raízes em estudos desenvolvidos pela Economia Industrial e se complementa no modelo que ficou conhecido como análise SCP (Structure-Conduct-Performance ou Estrutura-Comportamento-Desempenho). Nessa abordagem, o desempenho em uma indústria ou mercado é definido pela conduta (comportamento ou estratégia) das empresas no que diz respeito à política e prática de preços, à cooperação entre firmas, às políticas de pesquisa e desenvolvimento, às campanhas.

2.3 A POSTURA TECNOLÓGICA: INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Para Cunha (1999), o uso da tecnologia como variável estratégica se traduz na adoção de estratégias tecnologicamente inovadoras, o que requer das empresas esforços de capacitação

tecnológica, fundados numa postura consciente e favorável quanto ao valor do desenvolvimento tecnológico como alternativa eficaz para aumentar a sua competitividade.

A Clínica da Engenharia tem feito planejamento estratégico formal desde a década de 90. No entanto, até recentemente, a participação era restrita aos dois diretores. Segundo o diretor entrevistado, somente agora a empresa tem se preocupado em envolver nesse planejamento estratégico as gerências e demais profissionais que estejam mais diretamente ligados à implementação e às consequências de um planejamento estratégico. A empresa tem se utilizando de análise de dados, e programas tecnológicos para medir seus resultados e acompanhar a atividades dos seus funcionários.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA

Planejamento é uma ação que deve estar presente em qualquer processo organizacional. Para cada planejamento, os gestores lançam mão de decisões estratégicas para que, ao final, o sucesso seja a marca da iniciativa, inclusive, de inovar em termos de internacionalizar as atividades comerciais.

Domingues e Bueno (2011, p.14), conforme concluído em sua pesquisa de internacionalização de empresas brasileiras emergentes, destacam que o momento ideal para planejar e tomar decisões estratégicas nesse sentido se baseiam em elementos como “[...] maturidade e capacidade econômica [...]”, uma vez estes elementos subsidiam os custos altos que a empresa tem que arcar, bem como experiência adequada quando comparadas às incertezas das empresas mais jovens.

Após observar quando entrar no mercado globalizado, as empresas, ainda, precisam analisar em quais mercados entrar. Quanto a isso, os mesmos autores salientam parâmetros como “[...] o setor de atividade, o estilo de gestão, o contexto institucional e a maturidade do mercado” (DOMINGUES; BUENO, 2011, p. 14) a fim de evitar, conforme os próprios autores salientam o fracasso em processos de internacionalização em países potentes mundialmente.

Analisado, portanto, quando e em quais mercados entrar, outro aspecto importante do planejamento da internacionalização é como entrar. Nesse sentido, Suen e Kimura (1997), em estudo acerca da fusão com empresas brasileiras, apresenta as seguintes estratégias: fusão/aquisição, licenciamento, investimento diretos, *joint venture*, aliança estratégica.

Por outro lado, quando a empresa brasileira promove o processo de internacionalização, as seguintes vantagens competitivas estão em jogo como decisões estratégicas, segundo

Dunning (2001, como citado em Macadar, 2009): busca de recursos; de mercados, de eficiência e capacidades.

2.5 TENDENCIAS MUNDIAIS

Tópicos de tendências como big data, mídia social e BI móvel mostram os desafios que as empresas têm que enfrentar no (mais) desenvolvimento de sua estratégia de business intelligence e em sua implementação operacional. Domingues (2011).

A integração de fontes de dados externas, por exemplo das redes de mídia social, e a integração de novas fontes de dados, como análise da web, nos sistemas de análise requerem uma estratégia clara para o gerenciamento de dados eficaz, especialmente no que diz respeito às crescentes montanhas de dados. Viana, (1999). Além disso, as empresas devem ser capazes de tirar rapidamente as conclusões certas para o futuro dos volumes cada vez maiores de dados estruturados e não estruturados. Como resultado, as empresas têm requisitos crescentes para consolidação de dados, integração de dados e qualidade de dados. Domingues (2011)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é a palavra de ordem para organizações que intentam sobreviver e manter-se competitiva no mercado atual e globalizado. Uma das alternativas inovadoras vem sendo praticada em torno da integração da tecnologia e gestão inteligente.

Contudo, diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do mundo complexo é pleiteada constituem-se como desafios a serem transpostos pelos gestores, por exemplo, a partir da inteligência de dados, exigindo um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos a fim de que o fracasso deste processo seja evitado. O planejamento da empresa e adoção de tecnologia em suas atividades conta com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaças/oportunidades para as organizações de portes específicos.

Casos de sucesso de estratégia de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas e uso de tecnologia.

REFERÊNCIAS

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** (2011). Rio de Janeiro. Available: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf. [Accessed 04 October 2020].

ECHEVESTE, S.; VIERIA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. (1999). Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC** [online], 3, 167-186. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a09.pdf>. [Accessed 05 October 2020].

JANSEN, L. K.; ROTONDARO, J. R. G.; JANSEN, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso de empresas eletroeletrônicas. **Gest. Prod.**, 12, 405-416. Available: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0104-530X2005000300010. [Accessed 08 October 2020].

GANDIN, L. A.; HYPOLITO, A. M. (2003). Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento. **Currículo sem Fronteiras**, 3, 5-23. Available: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol3iss2articles/boaventura.pdf>. [Accessed 06 October 2020].

HAIBIN, N. Parceria Global Emergente. **Rev. bras. Polít. Int.** [online], 53, 183-19, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292010000300011;script=sci_abstract;tlng=pt. Acesso 03 Oct. 2020.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, [online], 7, 109-124. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>. [Accessed 03 October 2020].

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro. **Cadernos de Pesquisa em Administração** [online], 2, 53-60. Available: http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. [Accessed 05 October 2020].

MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE** [online], 30, 7-34, 2009. Available: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/view/2268/2617>. Accessed 05 out. 2020.

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA A GESTÃO FINANCEIRA

Danillo Miguel de Sales Santos

Hugo Silva Ferreira

Jerry Antônio Raitz Maier

Francisvalda Rosa de Jesus

RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar a importância da governança corporativa para a gestão financeira das organizações empresariais. Nesse sentido, uma pesquisa do tipo bibliográfica foi escolhida como metodologia. A governança corporativa enseja a credibilidade das organizações por meio da disponibilização das informações financeiras que determinam as tomadas de decisão de seus clientes internos e externos. Nesse caso, o gestor financeiro que a prática como forma de governança, precisa evidenciar características e competências voltadas para a ética e a transparência a fim de que o desempenho financeiro da organização seja alcançado mediante a visão sistêmica e correlacionada aos setores internos e externos das empresas, permeada tanto para as boas práticas de governança quanto para o aumento de capital de investimento. Dessa maneira, a governança corporativa tem o papel importante de contribuir para as organizações quanto a minimização dos riscos, do endividamento e o aumento do valor de mercado das empresas que a praticam, pois a observam como fator de respeito aos que investem seu capital em um negócio visando a rentabilidade de seu investimento.

Palavras-chave: Governança corporativa, Gestão financeira, Riscos.

1 INTRODUÇÃO

É fato que, independentemente do ramo de atuação, os riscos. O endividamento e a queda em seu valor de mercado sempre sondam as organizações devido a sua heterogeneidade que influencia no desempenho. Contudo, existem estratégias de gestão específicas que podem minimizá-los e aumentar o desempenho financeiro. Uma dessas estratégias, a Governança Corporativa (GC) para a Gestão Financeira (GF), tem suma importância, nesse sentido.

Também abordada no Brasil, a GC é uma prática de boa governança porque estreita os laços entre gestores controladores e gestores investidores, permitindo a transparência e a ética que faz com que os investidores queiram ou não participar como acionista de empresas e, dessa maneira, incrementam o capital de investimento de empresas emergentes (Silva *et. al.*, 2017) e de países em desenvolvimento (Nascimento *et. al.*, 2018).

Assim, o objetivo deste trabalho é destacar a importância da GC para a GF das organizações empresariais. A partir de uma pesquisa bibliográfica, o trabalho foi desenvolvido em função de entender a importância da Gestão Financeira Global para a tomada de decisão, perceber as características do *Chief Financial Officer* (CFO), entender a dinâmica da GC e analisar a influência no tratamento de dados e informações para atuação no mercado financeiro e, finalmente, do delineamento das conclusões deste estudo.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diferentes construtos são criados em função das necessidades do mercado marcada por crises econômicas. Dentre esses, construtos, a Governança Corporativa (GC) é uma teoria dinamizadora de recursos tangíveis e intangíveis das organizações. A grosso modo, ela equivale a uma “[...] nova maneira de organizar as relações entre as empresas e o mercado financeiro” (Grün, 2003, p. 139).

Melo *et. al.* (2013) também destacam essa relação recursos tangíveis e intangíveis em que a GC estabelece ligação com o desempenho da empresa. Considerando que esta estratégia é intrínseca às teorias anteriormente concorrentes na área da Administração, o autor considera que atualmente elas engendram a contribuição destas teorias e adicionam a GC como forma de uma gestão estratégica pautada na Teoria das Competências Dinâmicas, devido ao [...] seu papel de coordenação da interdependência dos recursos tangíveis e intangíveis da firma (Melo *et. al.*, 2013, p. 84). Ou seja, a dinâmica da GC consiste no fato de que empresas têm de adotar um modelo de gestão que evidencie sua situação contábil e o respeito aos sócios minoritários a fim de que situações mercadológicas desvantajosas sejam consideradas no que diz respeito a mudanças no ramo do negócio ou na região de investimento, como dimensão pautada no direito dos acionistas, ética e transparência entre gestores e acionistas.

Até porque, Nascimento *et. al.* (2018) destacam que essa concepção de governança tem relação positiva com o valor da empresa no mercado. Em seu estudo sob a ótica da relação entre GC, risco e endividamento e os impactos no desempenho financeiro e valor das organizações brasileiras listadas na BM;FBOVESPA, entre 2013-2015, Nascimento *et. al.* (2018, grifos dos autores, p. 168) destacam que, no que concerne às empresas de maior porte, há relação entre a GC e o “‘Endividamento’ e ‘Valor de Mercado’, ‘Risco’ e ‘Desempenho Financeiro’ e entre ‘Governança’ e ‘Valor de Mercado’”. Ao passo que, para as empresas de menor porte, essa relação se dá entre ‘Risco’ e “‘Valor de mercado’, ‘Governança’ e ‘Desempenho Financeiro’ e entre ‘Governança’ e ‘Risco’” (Nascimento *et. al.*, 2018, p. 168).

Em consonância com a variável porte para a evidência de boas práticas de GC, isto é, uma gestão pautada em “[...] transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa [...]” (IBGC, 2015 como citado em Silva *et. al.*, 2017, p. 55), que influencia nessas variáveis quanto ao porte da organização, Silva *et. al.* (2017) consideram, como resultados de sua pesquisa, que as empresas maiores tendem a mantê-las devido ao fato de que estas organizações ficam suscetíveis aos investidores externos. Logo, essas práticas evidenciam uma gestão financeira global para a tomada de decisões que não é permeada pelo

conflito de interesses de seus clientes internos e externos, que, por sua vez, visam a rentabilidade e sobrevivência da organização.

Segundo Nascimento *et. al.* (2018), outra variável que contribuiu para a análise entre GC, risco, endividamento e valor de mercado, é o tempo, no qual o controle do ano demonstrou instabilidade política e econômica.

Percebe-se, nesse caso, que, conforme os autores ponderam, o porte e o tempo são variáveis que precisam subsidiar a relação entre GC e fatores importantes para a sobrevivência das organizações e seus investidores. O que ocorre a partir de uma visão sistêmica do que é a GC, demandando atores e ações específicas em função de uma análise crítica sobre seus processos.

2.1 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DO *CHIEF FINANCIAL OFFICER*

Responsável por todas as ações financeiras, o CFO contribui e participa das tomadas de decisões e gerencia despesas e receitas de uma organização, e vem ocupando um lugar de substancial importância na hierarquia organizacional, nos últimos tempos.

Suas características e competências englobam aspectos que envolvem a previsão e a análise para gerenciamento de riscos na orientação acerca das tomadas de decisão quanto a investimentos feitos pela, para e na empresa em âmbito contábil, administrativo e econômico. A experiência em uma dessas áreas específicas de formação acadêmica pode contribuir para ampliar a atuação como CFO. Como por exemplo, as exceções encontradas na pesquisa de Campelo *et. al.* (2011) quanto ao tempo de experiência e previsão relacionados ao grau de entendimento dos gestores financeiros de empresas do setor elétrico quanto às informações contábeis qualitativas para a tomada de decisões que, sobremaneira, ensejam características deste profissional quanto ao valor preditivo e ao valor de *feedback*. Mediante as transformações mercadológicas decorridas, é importante, portanto, acrescentar que existem outras características e competências a serem evidenciadas e desenvolvidas pelo CFO além do gerenciamento de risco e o talento para orientar decisões a partir da experiência e formação acadêmica conforme apontam Campelo *et. al.* (2011): domínio da tecnologia, capacidade de gerir pessoas, aptidão para estabelecer estratégias e a facilidade de adaptação⁵⁸.

⁵⁸ Disponível em: <https://syhus.com.br/2018/01/25/cfo-do-futuro-6-caracteristicas-e-habilidades/>. Acesso em: 21 Mar.2021.

2.2. GESTÃO FINANCEIRA GLOBAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Conforme destacado, a GC é desenvolvida por mecanismos de gestão que ensejam a intrínseca relação entre os interesses dos gestores e acionistas. Interesses estes que, uma vez conflitados, permitem que situações de risco para os negócios instaurem-se nas organizações.

Uma gestão econômico-financeira com boas práticas de GC, baseada no fornecimento de informações para seus usuários a fim de que as tomadas de decisão sejam permeadas por elas. Este mecanismo considera os clientes internos e externos, minimizando os riscos.

Neste sentido Santos, Vasconcellos e De Luca (2015, como citado em Silva *et. al.* 2017, p. 56) ponderam o “[...] risco associado ao conflito de interesses e o risco da assimetria informacional como os dois principais tipos de riscos decorrentes da internacionalização e que tendem a elevar os custos de transação das empresas”.

Dessa maneira, tanto gestores controladores quanto gestores investidores podem, a partir da informação, planejar e projetar suas finanças e investimentos em função da lucratividade, rentabilidade e sobrevivência dos seus negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado competitivo e informacional, a GC contribui para que a credibilidade das organizações seja evidenciada a partir de dados financeiros que determinam a tomada de decisões tanto por parte de seus gestores controladores quanto gestores investidores.

Uma vez que o CFO contribui para a tomada de decisão nas organizações, com práticas deste tipo de governança, pautadas no setor financeiro e de investimento, suas características precisam estar voltadas à ética, à transparência e também focada no direito dos acionistas a fim de que o desempenho financeiro seja alcançado a partir da análise sistêmica e correlacional entre estes setores internos e externos da organização. O principal ator deste processo, o CFO, vale-se de mecanismos de boa governança importantes tanto para demarcar boas práticas de governança quanto de aumento do capital acionista nas empresas e, conseqüentemente no país em que essas empresas são localizadas.

Essa observância contribui para minimizar riscos, endividamento e aumentar o valor de mercado de empresas que praticam os mecanismos da GC pois permitem que os investimentos incrementem a economia e a sobrevivência das organizações que a observam como fator de respeito aos que investem seu capital em um negócio visando a rentabilidade de seu investimento.

REFERÊNCIAS

CAMPELO, K. S.; LIBONATI, J. J.; SANTOS, R.; LAGIOIA, U. C. T. (2011). Características qualitativas da informação contábil: uma análise do grau de entendimento dos gestores financeiros de empresas do setor elétrico brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 11-29. Available: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/1570/1908>. [Accessed 21 March 2021].52-64

CFO do Futuro: 6 características e habilidades para desenvolver já; Available: <https://syhus.com.br/2018/01/25/cfo-do-futuro-6-caracteristicas-e-habilidades/>. [Accessed 21 March 2021].

Grün, R. (2003). Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira. *RGBS*, v. 18, n. 52. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rbcso/v18n52/18070.pdf>. [Accessed 13 February 2021].

MELO, R. S.; BATISTA, P. C. S.; MACEDO, A. C. M. COSTA, R. B. L. REGE, São Paulo, SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 79-92, 2013. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302223>. Acesso 10 fev. 2021.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; ANGOTTI, M.; MACEDO, M. A. S.; BORTOLON, P. M. (2018). **As relações entre Governança Corporativa e endividamento e suas influências no desempenho financeiro e no valor de mercado de empresas brasileiras**. Available: <http://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/366/206>. [Accessed 20 February 2021].

SILVA, F. F.; CELESTINO, E. J. M.; MELO, C. L. L. MÓL, A. L. R. Influência das variáveis de gestão econômico-financeira e de internacionalização na governança corporativa das companhias listadas na BM;FBOVESPA. **RMC – Revista Mineira de Contabilidade**, v. 18, n. 3, p. 52-64, set./dez. 2017. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/681/437>. Acesso: 21 Mar. 2021.

GOVERNABILIDADE EMPRESARIAL PELA PERSPECTIVA FINANCEIRA ESTRATÉGICA

Sylvana Lima Teixeira

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

toda empresa é composta por vários setores, todos de importância ímpar. Há, no entanto, um que se destaca por refletir um núcleo mais específico, cuja coleta de informações têm impacto no processo decisório empresarial, qual seja, o financeiro. A movimentação e administração do capital aferido são tarefas das mais desafiadoras para o gestor financeiro, de sorte que vai além dos meros cálculos matemáticos. Envolve a estrutura organizacional em sua visão sistêmica, o mapeamento do mercado com suas necessidades e expectativas, a determinação de critérios objetivos, sem contar os fatores imprevisíveis dos riscos. Estes com o condão de alterar a cadeia decisória a ponto de transformar o planejamento estratégico empresarial e seu correspondente jeito de gerenciar. Emerge então o administrador ou o gestor financeiro como protagonista da alavancagem ou do retrocesso da corporação, na medida em que a manipulação das informações obtidas, algumas de caráter privilegiado, poderá auxiliar na exata alocação dos recursos captados, cujos resultados poderão conferir notoriedade à empresa. Governabilidade empresarial assim toma uma perspectiva macro, de sorte que as estratégias financeiras serão fundamentais para minorar eventuais insucessos na empreitada negocial.

Palavras-chave: Gestão financeira. Governabilidade empresarial. Estratégia

ABSTRACT:

every company is made up of several sectors, all of unique importance. There is, however, one that stands out for reflecting a more specific nucleus, whose collection of information has an impact on the business decision-making process, that is, the financial one. The movement and administration of the measured capital are the most challenging tasks for the financial manager, so that it goes beyond mere mathematical calculations. It involves the organizational structure in its systemic view, the mapping of the market with its needs and expectations, the determination of objective criteria, regardless of the unpredictable risk factors. These are able to change the decision chain to the point of transforming business strategic planning and its corresponding way of managing. Then the administrator or the financial manager emerges as the protagonist of the corporation's leverage or setback, insofar as the manipulation of the information obtained, some of which are privileged, may assist in the exact allocation of the funds raised, the results of which may give the company notoriety. Corporate governance thus takes a macro perspective, so that financial strategies will be fundamental to mitigate eventual failures in the business endeavor.

Keywords: Financial management. Corporate governance. Strategy

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade do mercado força as empresas a terem um posicionamento mais plástico no seu modelo de gestão, em especial na manipulação das informações com vistas a alcançar um resultado fomentado. O risco então se torna um componente de destaque para qualquer tipo

de desenvolvimento estratégico. Estratégias essas que, para ser implementadas, necessitam de outro elemento, as finanças, o que não se restringe a meros cálculos. Uma área singular a qualquer organização, em que seu protagonista, não mais um contador e sim um gestor financeiro ou administrador financeiro vai além de planilhas para permear em uma visão macro todas as nuances mercadológicas.

Desta feita, entender o papel desse gestor financeiro, as estratégias financeiras e a influência na governabilidade empresarial foram alguns dos temas abordados no presente paper, lastreado em pesquisa bibliográfica “da investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” (ALYRIO, 2009, p. 82)

Como fundamentação de conceitos teóricos, o respaldo técnico ficou por conta de publicações científicas e acadêmicas, de sites confiáveis, além de livros pertinentes ao tema, como suporte preliminar na compreensão dos aspectos relevantes na governabilidade empresarial pela lente financeira estratégica.

Por fim, em termos qualitativos, a estrutura utilizada é composta de dois tópicos reflexivos e argumentativos sobre a temática. O primeiro diz respeito à gestão financeira e suas nuances. E o segundo foca na governabilidade empresarial, tendo como premissa a estratégia financeira de risco.

2 GESTÃO FINANCEIRA

Um dos núcleos mais sensíveis e não menos importante de toda organização é o setor financeiro. Administrar as finanças não apenas como forma de pagamento pelos préstimos desempenhados pelo componente humano como também ser instrumento de investimento apto a alavancar a instituição, seja no aprimoramento na sua cartela de serviços, seja no incremento de produtos, seja para conquistar notoriedade no mercado.

No processo de investimento financeiro o gestor busca as melhores oportunidades de crescimento e que lhe tragam retorno em longo prazo com menor risco para sua empresa. Este investidor precisa de informações para lhe dar índices que o ajudarão a identificar os possíveis problemas que enfrentará e posteriormente tomar as decisões adequadas através do planejamento e controle (Oliveira *et. al*, 2018, p. 1)

Para Oliveira *et. al* (2001, p. 36) “a gestão financeira moderna está relacionada à análise e ao controle da rentabilidade provisional e efetiva das aplicações de fundos. Gestor financeiro é todo aquele responsável por uma decisão significativa de investimento ou de financiamento na empresa”. Indo além representa o centro estratégico, cujo olhar passeia pelas demandas do mercado, pela visão de interna da empresa, pela projeção desse alinhamento para o consumidor,

sem descuidar das surpresas econômicas que afetam em maior ou menor escala as projeções feitas (LIMA; OLIVEIRA, 2016).

Ações voltadas para promoção de uma determinada marca, para consolidação da empresa no mercado, dependem de capital para que se tornem viáveis. Seria até ingenuidade ter a crença de que nenhum movimento nesse sentido se revelaria necessário. Por conta disso, ter em mente um planejamento voltado para o devido e oportuno direcionamento financeiro se faz fundamental para o sucesso ou não da organização.

De acordo com a visão de Lima; Oliveira (2016, p. 8), “a maioria das decisões empresariais são mediadas em termos financeiros. Todas as áreas da empresa, a saber, contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas e outras, necessitam interagir com a área de finanças para realizarem seus projetos”

Questões essas que não significam mera matemática contábil. Uma palavra simples e de profundidade oceânica, o planejamento, que se materializa, como prescreve Sá (2009, p.13), “o agrupamento de operações financeiras realizadas para alcançar um determinado objetivo”. Na mesma ideia, é o pensamento de Ross *et. al* (1998, p. 82), para quem “em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Complementa ser importante, para Oliveira; Lima (2016, p. 11), “o conhecimento do mercado financeiro a fim de analisar, avaliar entre diversas propostas, qual o melhor investimento a se fazer e quando fazer”, cujo foco deve ser direcionado aos riscos das eventuais alternativas dentro da cadeia decisória.

Exige-se, portanto, o desenvolvimento de profissionais atentos aos movimentos sociais, ao mapeamento de seus interesses e facilidades, aos fatores externos não previstos muitas vezes, enfim, munir-se de variáveis objetivas para estimular na assertividade das decisões, ao minorar possíveis efeitos de impactos negativos. Uma atividade complexa que coloca em evidência o administrador financeiro (LIMA; OLIVEIRA, 2016).

Gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa (CHENG, 1989, p. 3).

Nesse sentido, surge o administrador financeiro, cujas competências e habilidades são direcionadas ao momento cirúrgico para captação e para aplicação do capital com vistas a conferir fôlego e visibilidade no mercado. O que não se tinha tão explícito era o poder que as incertezas econômicas trariam em termos de desafio a esse profissional, não se restringindo ao

binômio entradas e saídas, como envolvendo a mensuração do desempenho como ferramenta de controle.

Desta forma no planejamento financeiro são escolhidas as estratégias para administrar ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações) da empresa. As necessidades e limitações devem ser minimizadas e os pontos fortes e oportunidades devem ser maximizados. Identificando esses critérios, o próximo passo é aplicar e controlar se tudo está sendo executado (Conrado *et. al*, 2016, p. 58).

Instabilidade como princípio de um inevitável caos, onde o impacto fora sentido pelos seus desequilíbrios que, segundo Conrado *et. al* (2016) repercutiram nos números nas vendas, na diminuição da fatia do mercado de consumo de alguns bens em detrimento da concorrência de outros, créditos mais densos em sua obtenção e o efeito reflexo na inadimplência.

Ter a capacidade de flexibilizar cronogramas, modificar os patamares de agraciamento monetário nos setores, construir, em momentos específicos, uma visão conservadora, delimitar procedimentos financeiro-operacionais ao levar em conta a instabilidade local e mundial foram algumas das novas atribuições desse gestor financeiro, cuja visão se tornou mais sistêmica. Em outras palavras, representa uma variável econômica de relevo para a percepção do gestor (Oliveira; Lima, 2016).

Assim, é possível compreender que esses administradores financeiros necessitem conhecer estas empresas não só no formato desconexo, mas na sua totalidade. Isto significa que somente com o conhecimento profundo e profissional em relação às finanças será possível por parte dos gestores financeiros tomarem decisões com eficiência e eficácia.

Para tanto, o administrador financeiro desempenha um papel fundamental, no tocante à administração das finanças de uma organização. Ao se pensar no administrador financeiro como elemento fundamental dentro de uma empresa, logo se podem pensar também nos demais setores, que, aliados aos setores financeiros, formam o instrumento essencial no desenvolvimento das atividades de uma entidade (Lima; Oliveira, 2016, p. 6)

2.2 GOVERNABILIDADE EMPRESARIAL: ESTRATÉGIA FINANCEIRA DE RISCO

Ao se evoluir na construção do pensamento, tem-se que a coleta de recursos financeiros se não bem geridos e direcionados pode levar ao fracasso de qualquer organização. Assim sendo, torna-se matéria de lei ter em conta o desenvolvimento de estratégias aptas a gerar repercussões positivas. Conseguir mapear o cenário no qual a empresa se encontra, ao levar em conta critérios objetivos de mensuração racional, torna o processo mais assertivo, na medida em que é possível delimitar a melhor estratégia dentre as alternativas estabelecidas para se alcançar o resultado esperado: menos desgastes financeiros, uma balança positiva de incentivos, maior margem no mercado e consolidação da sua credibilidade frente ao usuário consumidor.

Estratégia essa intimamente ligada ao caminho decisório gerencial ou mesmo tão somente a sua influência, respaldada em uma cadeia de ações estruturalmente pensada, de forma racional, capaz de alinhar os objetivos organizacionais em sua dimensão macro (Coraiola, 2012). Ao tornar mais clara a afirmação acima, Coraiola (2012, p.215) sugere “por estratégia seja um conjunto de práticas organizacionais que são adjetivadas dessa maneira em razão do impacto e da influência que exercem na trajetória da organização e nas questões de continuidade e mudança, sobrevivência e desempenho de mercado”.

Na mesma visão Neis *et. al* (2017 *apud* Chandler, 1962) parte da premissa do estado de inércia empresarial, movimentado pela atuação competitiva dos concorrentes, o que reverbera em toda a cadeia hierárquica decisória em uma percepção macro sistêmica, o que poderá alterar padrões e culturas estratégicas tidas como consolidadas.

Hrebiniak (2006) inclusive confere tamanha importância à estratégia que a eleva à categoria de ser a responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações. Neis *et. al* (2017) ainda corrobora por ser o fator condicionante para a mutação organizacional, seja com a criação, seja com a exclusão de setores.

Assim sendo, investir tempo na formatação de estratégias não é um luxo e sim uma necessidade de primeira linha das empresas, em especial, quando se diminui o espectro de estudo para a área financeira, setor de maior sensibilidade e de responsabilidade.

As finanças em geral conferem o tom da jornada empresarial, isto é, a velocidade com que se alcançam os seus objetivos em um mercado cada vez mais aguerrido. Então pensar nesse sentido é fomentado, na medida em que algumas perguntas devem ser respondidas pelo administrador financeiro, tais como, de onde captar recursos, alocação dos mesmos, nível de reserva, aplicabilidade, ramo de investimento, margem de segurança nas abordagens mais ousadas, dentre outros. O fato é que independente do quanto disponível, o financeiro é capaz de impactar no ajuste de variáveis hierárquicas decisórias, o que leva em consideração o vetor crucial para uma assertividade ou para um equívoco, a saber, o risco e, via reflexa, seus desdobramentos organizacionais. O risco representa o sinal de alerta, capaz de levar a fracassos de valor monetário, decorrentes de comportamentos inesperados em seu retorno de investimento (GITMAN, 1997). Deloach (2001) avança no conceito de risco ao atrelá-lo à ineficiência ou mesmo à ineficácia na execução estratégica empresarial e Brigham (1999) o encara com algo prejudicial. Em termos de repercussão, o risco pode ter um espectro mais amplo em termos mercadológicos ou ser de impacto mais interno, intrínseco à organização, o que não é uma visão excludente, ao contrário, pode ser convergente para determinar o grau de maturação para alavancar ou para sinalizar o possível endividamento (Nascimento *et. al*, 2018).

Então, o risco traz em si uma mensagem subliminar, a saber, está relacionado ao manuseio de informações tidas por privilegiadas e influenciadoras no cartel de decisões pelos gestores financeiros, o que impacta no próprio modelo de gestão e na cultura organizacional, o que deságua nas práticas de controle de governabilidade empresarial (Da Silva, 2017).

A possibilidade de mudanças rápidas, que faz com que as posições consideradas menos arriscadas se tornem mais frágeis e desestabilizadoras, sugere que os comportamentos inicialmente compatíveis com a maximização do conhecimento e minimização da incerteza são igualmente propícios a resultados inesperados e comportamentos desestabilizantes e que estes reduzem o nível de controle sobre os resultados quando a crise eclode. Ou seja, balanços patrimoniais interligados podem levar à fragilidade financeira sistêmica, aumentando as áreas opacas anteriormente assumidas como estando sob algum controle ao nível da empresa. Isto é, não há coerência micro e macroeconômica no capitalismo realmente existente. Da mesma forma, poder-se-ia assumir que uma maior volatilidade financeira tende a intensificar a incerteza e aumentar as áreas incontroláveis, uma vez que o grau de imprevisibilidade sobre futuros parâmetros financeiros e projeções de fluxo de caixa é ampliado nessa situação (MILAN, 2003, p. 315)

As incertezas e as oscilações decorrentes dos riscos atingem em maior ou menor proporção outra questão sob o prisma da rentabilidade, entendida por Braga *et. al.* (2004, p.52) como sendo “a formação da taxa de retorno sobre o capital próprio por meio da lucratividade das vendas, da eficiência na gestão dos recursos investidos no ativo e da intensidade da alavancagem financeira no financiamento dos ativos”.

Para Todeschini (2013), a rentabilidade poderia ser mensurada por medidas de ordem absoluta ou de ordem relativa, ao partir da observância das tendências de mercado aptas a impactar no desempenho da organização e na sua participação no mercado ante os concorrentes e o público consumidor.

Desta feita, em efeito cascata, há o impacto no desempenho, haja vista que é fruto das decisões tomadas pelos responsáveis gerenciais ao levar em conta as peculiaridades da organização com base nas informações obtidas. Nas palavras de Assaf Neto (2007), estaria o desempenho intimamente ligado ao retorno obtido através dos investimentos feitos, mensuráveis pela lucratividade aferida. Estratégias financeiras, riscos envolvidos, desempenho, mapeamento e influência de critérios objetivos, enfim, tudo isso faz parte do arsenal de atribuições outorgadas ao administrador financeiro, o que vai além de uma simples análise de dados numéricos. E, fatalmente, influenciará na visão de gestão do negócio ao emergir na governabilidade empresarial e suas decisões.

Essa força organizacional traduzida em governabilidade pode significar um sistema administrativo ou um caminho mais prudente para a obtenção do retorno de investimento (ESPEJO, 2016). Em linhas gerais, representa o controle e a verificação de resultados da

empresa como meio de efetiva gestão de equilíbrio no processo de decisão com vistas à minoração de possíveis prejuízos e conflitos.

Complementa Espejo (2016, p. 38) que cada organização é “um organismo vivo que interage com mecanismos internos e externos que se não alinhados pela boa governança corporativa implantada por uma companhia reduz a assimetria informacional que provoca o conflito entre os membros”. Tais conceitos levam a uma percepção de que a clareza nas informações é relevante, sendo a transparência uma palavra de grande sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As oscilações mercadológicas têm desafiado os gestores financeiros a se esmerarem em suas atribuições. Deixou-se de lado a crença de que o setor responsável pelo fluxo monetário da organização se quedaria limitado às operações matemáticas. Não as que mesmas não fossem relevantes. Passou-se a olhar de forma diferente para esse protagonista.

O administrador ou gestor financeiro ganha destaque na medida em que sua visão engloba critérios objetivos, passíveis de coleta de dados e de interpretações, e também as incertezas dos riscos de qualquer negócio, tudo para que a jornada decisória sofra o mínimo de impacto negativo.

Com isso, a estrutura organizacional também muda a sua forma de gestão, ao passar a um patamar de governabilidade empresarial, onde o planejamento estratégico ganha o seu destaque para projetar a empresa no mercado competitivo com mínimo de surpresas e de adversidades.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ASSAF NETO, A. (2007). **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo, Atlas.

BRAGA, R., NOSSA, V., MARQUES, J. A. V. da C. (2004). Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade; Finanças**, 15(spe), 51-64. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000400004>.

BRIGHAM, E. F. (1999). **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro, Campus.

CHENG, A., MENDES, M. M. (1989). A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos**, (1), 01-10. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>.

CONRADO, J. K. O; Cavalcante, T. F. S; Tofoli, I; Campaner, E. C. S. (2016). Gestão financeira em tempos de crise. **Revista Científica do Unisalesiano**, 7(15), 52 -63.

CORAIOLA, D. M., MELLO, C. M. DE, JACOMETTI, M. (2012). Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 13(5), 204-231. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000500008>.

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. Recuperado de <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/68>.

DELOACH, J. W (2001). **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York, Pearson Education.

ESPEJO, R. A; CLEMENTE, A (2016). Os níveis de governança corporativa enquanto fatores redutores de risco na crise financeira de 2008. *Revista de contabilidade do mestrado de ciências contábeis da UERJ*. 21(2). 34-51. <https://doi.org/10.12979/18258>.

GITMAN, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira*, São Paulo, Harbra.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**, Porto Alegre, Bookman, 2006.

LIMA, J. R. DE; OLIVEIRA, R. F. DE. (2016). O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos gestores. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, 5(3), 5-16. Available: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/issue/view/11> [Accessed 10 March 2021].

MILAN, M. Riscos macrofinanceiros, preferência pela liquidez e acumulação real no capitalismo financeirizado. *In: Dathein, R., org. Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas* [online]. Porto Alegre, UFRGS Editora. Estudos e pesquisas IEPE series, pp. 311- 344. ISBN 978-85-386-0382-5. Available from doi: 10.7476/9788538603825.

NASCIMENTO, J. C. H. B. DO ANGOTTI, M., MACEDO, M. A. DA S., Bortolon, P. M. (2018). As relações entre governança corporativa, risco e endividamento e suas influências no desempenho financeiro e no valor de mercado de empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, 11(1), 166–185.

NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **BBR. Brazilian Business Review**, n. 14, v. 5, 479-492p., 2017. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>

OLIVEIRA, A. C. F; SILVA, A. A; OLIVEIRA, J. S; VALKINIR, W. S; SOUZA JUNIOR, B. M; CERQUEIRA, C. C. A. X. (2018). **A informação contábil e sua importância na gestão**

financeira. Available: <https://fapb.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/ed6/3.pdf>. [Accessed 10 March 2021]

OLIVEIRA, A. F. C, S.; PEREIRA FILHO, A. D.; AMARAL, H. F. (2001). A relevância da gestão financeira de curto prazo. **Contabilidade Vista; Revista**, 12 (3), 35-50. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197018331003.pdf>. [Accessed 10 March 2021].

ROSS, S. A; WERTERFIELD, R. W; JORDAM, B. D. (1998). **Princípios de administração financeira**, São Paulo, Atlas.

SÁ, C. A. (2008). **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria, São Paulo, Atlas.

TODESCHINI, C., MELLO, G. (2013). Rentabilidade e sustentabilidade empresarial das empresas do setor de energia. **Revista contabilidade e controladoria**, 5(3). doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v5i3.30440>.

GESTÃO PÚBLICA, SILOS DE INFORMAÇÃO E TELETRABALHO: ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE ALAGOAS

Maria Beatriz Oliveira da Silva⁵⁹

RESUMO

O Esse artigo faz uma revisão bibliográfica sobre o teletrabalho e suas consequências, diante da maior crise sanitária instalada pelo COVID-19. Revisa conceitos sobre a nova gestão Pública, ou Administração Gerencial, iniciada na década de setenta no Brasil, revisa conceitos de silos de informação, que surgiu como um entrave a produtividade no teletrabalho nas empresas. Faz uma pesquisa quantitativa com noventa e seis servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas sobre a introdução da modalidade de trabalho home office.

Palavras-chave: Teletrabalho. Silos de Informação. Gestão Pública

ABSTRACT

This article makes a bibliographic review on telework and its consequences, in the face of the biggest health crisis installed by COVID-19. It reviews concepts about the new Public management, or Management Administration, started in the seventies in Brazil, it revises concepts of information silos, which emerged as a hindrance to productivity in teleworking in companies. It does a quantitative research with ninety-six employees of the Foundation for Support of Research of the State of Alagoas on the introduction of the modality of home office work.

Keywords: Teleworking. Information silos. Public Management

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 colocou o planeta dentro de uma crise sanitária sem precedentes dentro do século XXI. Do dia para noite colocou as pessoas dentro de um isolamento social, atingindo todas as economias no mundo. Nessa perspectiva, o que fazer para os serviços privados e públicos não pararem. O teletrabalho foi a modalidade de trabalho, amplamente usada para que os serviços públicos, não parecem na pandemia. E ainda protegendo sem colaboradores.

O Estado de Alagoas pouco ambientando nesse tipo de modalidade, teve que se adaptar, e colocar o teletrabalho para em todas as unidades gestoras. Há entraves como silos de informação e questões de infraestrutura tecnológica dos servidores. Para a elaboração deste *paper* foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de

⁵⁹ Graduação em Ciências Econômicas (UFAL). UniBF Especialização em Marketing Estratégico Empresarial (UNIFOA). Especialização em Administração Financeira e Orçamentária (FACEL). Especialização em Economia do Setor Público (FCV). Mestranda em Administração pela Must University. E-mail. Beatriz_oliv@hotmail.com v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

descrever o teletrabalho, a nova gestão pública, que busca produtividade e silos de informação. No primeiro momento o trabalho tratar questões teóricas, no segundo momento foi feita uma pesquisa quantitativa com 96 servidores da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas sobre o Teletrabalho e suas consequências.

2 NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O surgimento de novas tecnologias transformou o que era ficção científica em realidade. Inteligência artificial, melhoria na logística de produtos, comunicação em tempo real, internet de alta velocidade que permitiu muitos processos, que antes eram físicos, agora, são eletrônicos, somam-se aos alguns outros exemplos de novas tecnologias.

Essas novas tecnologias proporcionou uma revolução na área do conhecimento e causou grande impacto no mundo. Tais transformações criaram vantagens e desvantagens, na medida que vão sendo introduzidas no ambiente do trabalho. A quarta revolução industrial como é chamada esse momento, trouxe vantagens não só para empresas, mas também para o aparato público, onde novos processos foram desenhados e o acesso a serviços públicos ficaram mais acessíveis ao cidadão.

A Nova Administração Pública centrada na eficiência e busca de resultados, em contra o modelo burocrático, voltado na prevenção da corrupção e nepotismo, pecava principalmente na demora de resultados e transparência dos atos administrativos. Encontrou nas novas tecnologias um meio de consolidação.

No final dos anos 70 aumentaram os questionamentos sobre a atuação dos gestores públicos. Os gestores deveriam ter maior eficiência e que os serviços fossem melhores prestados. Esse novo método chamado Nova Administração Pública, em resumo, pretendia que o aparato público produzisse mais, custasse menos e cumprisse os princípios de austeridade fiscal. (LIMA FILHO; PEIXE, 2020)

2.1 TELETRABALHO

A pandemia do COVID-19, gerou impactos em diferentes setores empresariais e nos serviços governamentais. Em todo mundo uma ameaça sanitária impactou rotinas de trabalho, lazer, vendas, logística, marketing de produtos. Criou desafios frente às incertezas perante a doença, transmitida pelas vias respiratórias e altamente contagiosa. Mendes, Filho e Tellechea (2020). Diante das mudanças extraordinariamente rápidas, as organizações foram desafiadas a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

buscar novos jeitos de fazer as coisas. Procedimentos e práticas de trabalho, foram alterados do dia para noite. As empresas foram levadas a conduzirem os trabalhos, atividades e gerirem seus colaboradores à distância. Mendes, Filho e Tellechea (2020).

Essa prática do trabalho remoto, à distância ou home office, já fazia parte de algumas empresas ora para buscar vantagens competitiva, ora para dar ao profissional maior flexibilidade, porém com a pandemia, isso se tornou extremamente necessário, forçando as empresas e os governos a adotarem o teletrabalho, como meio de continuação dos serviços. (MENDES *et. al.*, 2020) Por definição o teletrabalho ou home office, surgiu na década de setenta como uma modalidade de trabalho flexível, realizado na própria casa do trabalhador, devido ao surgimento de novas tecnologias, como a internet. Mesmo tendo legislação desde 2017, com a reforma trabalhista, o teletrabalho sofria grande preconceito por parte das empresas brasileiras, e quase inexistente no setor público.

No Brasil, o teletrabalho já estava sendo incorporado na iniciativa privada, como modalidade de trabalho, para reduzir custos, melhorar a produtividade, e a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Filardi, Castro e Zanini (2020)

A discussão do teletrabalho na administração pública encontra-se em nível de maturidade alto, devido ao elevado nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação, porém apesar de elevado nível de maturidade, a pouca legislação para assegurar ao servidor condições de avaliação, uma vez que o servidor, necessita de tais avaliações anuais. (FILARDI *et. al.*, 2020).

2.2 SILOS DE INFORMAÇÃO

O termo Silo surgiu na agricultura em 1800, para criar espaços de armazenagem do milho em épocas de frio. Metaforicamente, na administração, silo, são barreiras que limitam a oportunidade de progresso dos negócios. Ferreira e Roque (2017).

Silos de informação ocorre quando uma unidade ou departamento de uma organização não consegue conversar com outras unidades ou departamentos. As organizações não visualizam vantagens em compartilhar informações entre outros departamentos. Porém quando a organização trabalha como um organismo vivo, trocando informações comuns, a chance de sucesso é maior. Para resolver esse problema os sistemas de informação de gestão são criados para ligarem todos os processos. Eles são importantes tem o pensamento sistêmicos. Tornasse mais fácil para Gerentes ou tomadores de decisão.

2.3 FAPEAL

A FAPEAL exerce atividades de fomento à pesquisa e indução tecnológica, além de ser gestora do Ponto de Presença (PoP) da Rede Nacional de Pesquisa (RNP), que liga pioneiramente o Estado de Alagoas à Internet, oferecendo serviços de conectividade à comunidade científica, instituições governamentais e ONGs. Viabiliza Projetos de Pesquisas Induzidos que priorizam áreas estratégicas para o desenvolvimento do Estado. Projetos de Pesquisa e Pós-Graduação que estimulou cursos de Pós-Graduação realizados em Alagoas, sem contar com as centenas de bolsas e auxílios que oferece anualmente, melhor qualificando e contribuindo para a formação de recursos humanos de alto nível para Alagoas.

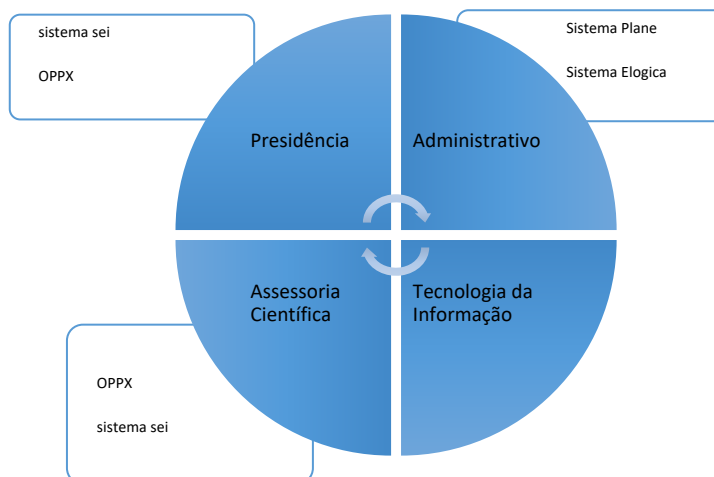
A Fundação tem quatro departamentos: administrativo que engloba, recursos humanos, financeiro e contratos, departamento de tecnologia de informação, a presidência e Científico, que cuida da parte finalística da instituição.

FIGURA 1 – Departamentos do FAPEAL



Os sistemas operacionais que são executados na FAPEAL são basicamente sistema desenvolvidos para cada departamento, não havendo troca de dados entre eles, gerando os chamados silos de informação.

FIGURA 2. Sistema de Informação para Cada Departamento



3 A PESQUISA

A Pesquisa foi realizada na plataforma plane - Sistema dos recursos humanos responsável, pelos dados dos colaboradores. Foi realizada entre os dias 22 a 26 de julho de 2020 e as respostas foram divididas entre objetivas, abertas e múltiplas escolhas. Foi realizado com todos os servidores 96 (noventa e seis) da Fapeal.

Na primeira pergunta buscou avaliar rotina de trabalho no atual momento do teletrabalho e pandemia. Na segunda pergunta avaliação da produtividade no teletrabalho. A terceira pergunta Três foi sobre o isolamento e estado emocional. Quarta pergunta sobre o estado físico. Foi perguntado também dentro de uma nova ordem social o que o colaborador gostaria? E Quais os fatores de maior interferência no seu teletrabalho.

4 RESULTADOS

FIGURA 3. ROTINA DE TRABALHO

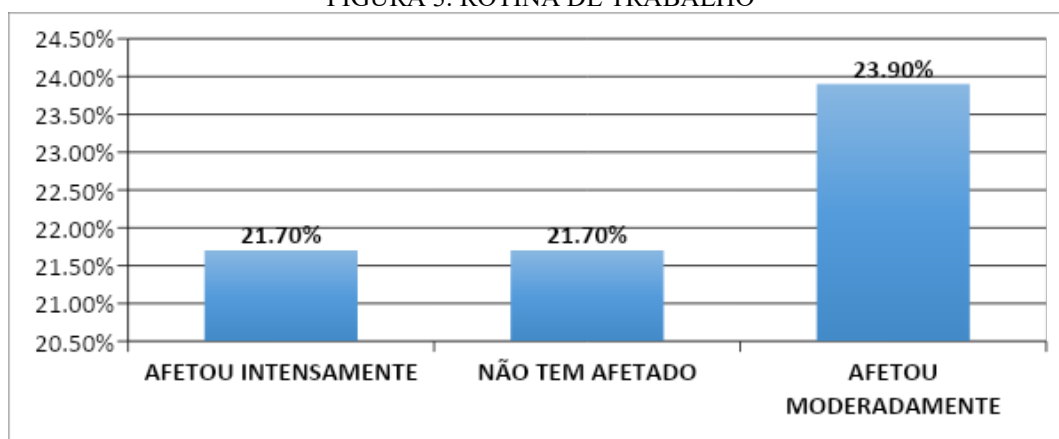


FIGURA 4. PRODUTIVIDADE NO TELETRABALHO

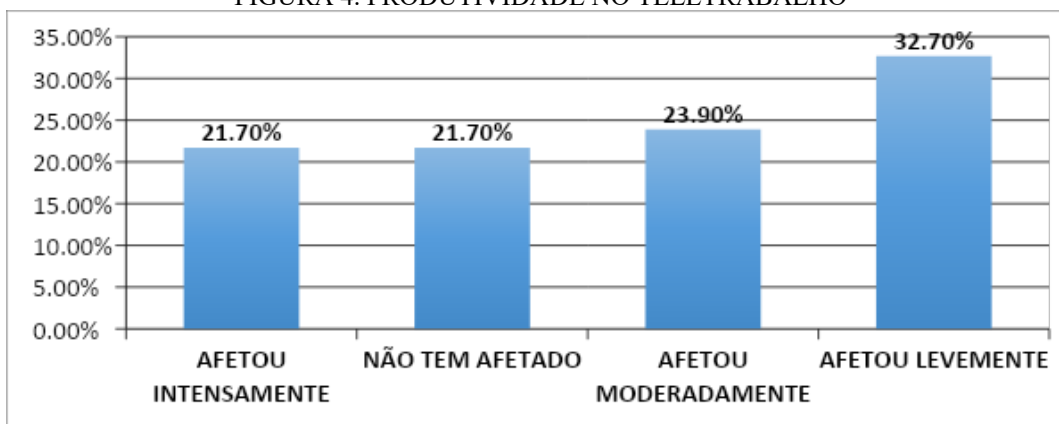


FIGURA 5. ESTADO EMOCIONAL

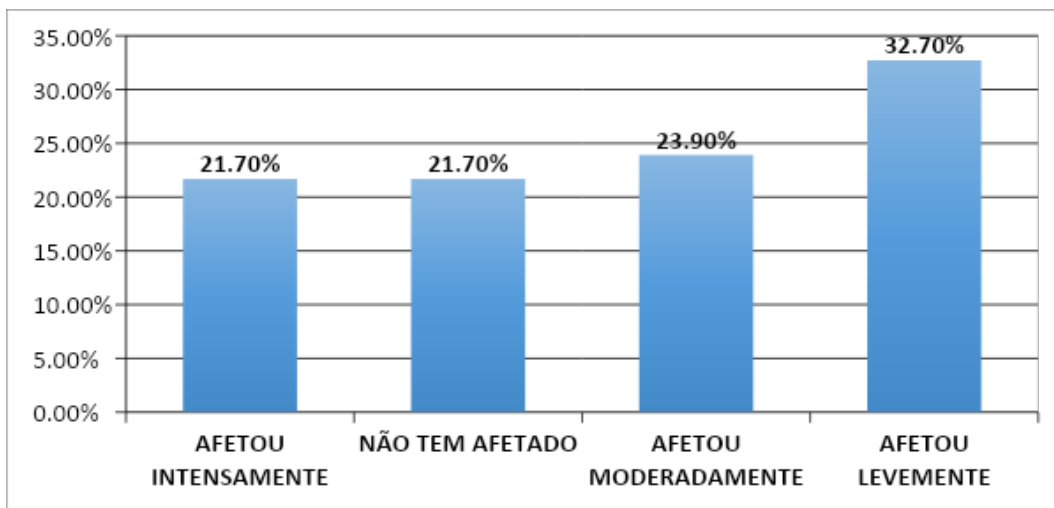


FIGURA 6. ESTADO FÍSICO

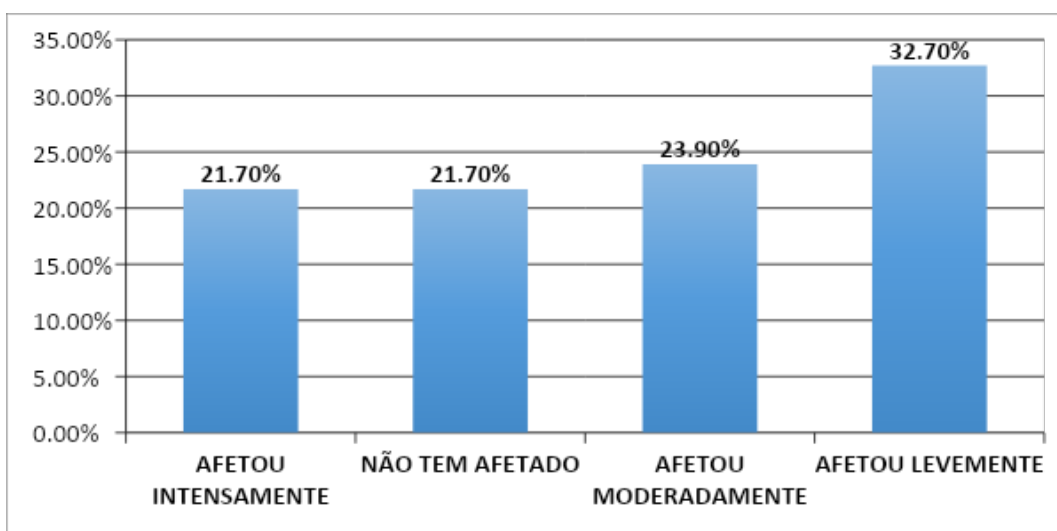


FIGURA 7. NOVA ORDEM SOCIAL

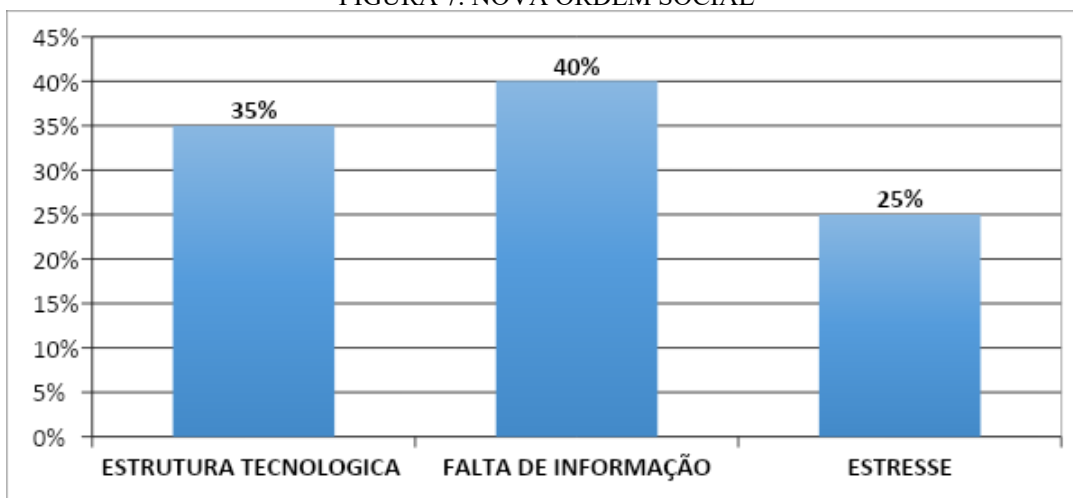
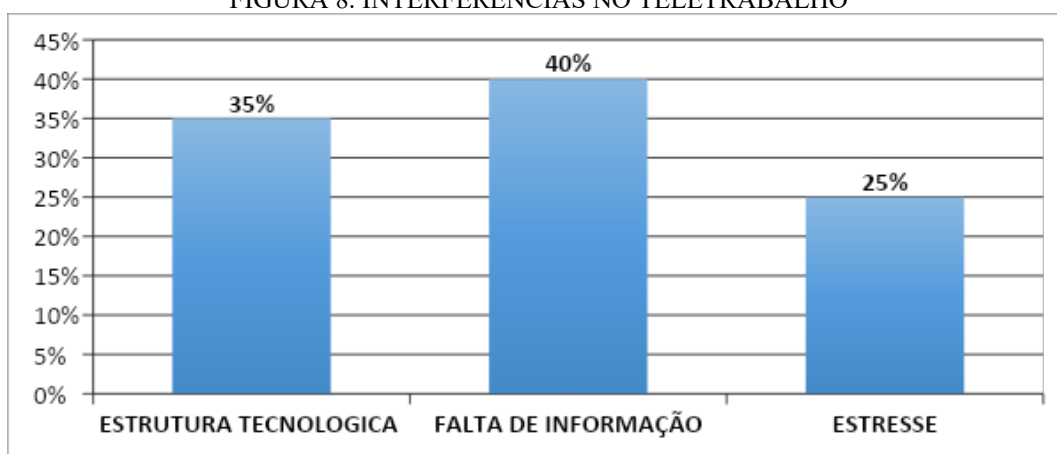


FIGURA 8. INTERFERÊNCIAS NO TELETRABALHO



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do COVID-19, gerou impactos nos serviços governamentais. As Secretarias, autarquias e Agências Reguladoras tiveram que adaptar sua rotina de trabalho, para o home office, essa modalidade, presente já nas empresas privadas, era pouco disseminada na esfera pública. A Fundação preocupada com seus colaboradores realizou uma pesquisa para saber o nível de produtividade nesse momento de teletrabalho, devido a pandemia. Foi constatado que o teletrabalho impactou positivamente na rotina do trabalho, não afetando drasticamente os serviços prestados. 44,7% dos colaboradores indicaram que estão produzindo mais, nessa questão abre hipótese sobre o fato: Redução do Tempo de Deslocamento? Melhor adaptação ao teletrabalho? Precisar ser mais estudado.

Também foi constatado que o Estado emocional dos colaboradores não foi afetado. Pode-se dizer que a introdução teletrabalho, sem o deslocamento da casa ao trabalho, deixou os colaboradores mais seguros, durante a pandemia. Isso seria uma nova hipótese. Depois da introdução do teletrabalho, os servidores em sua grande maioria apresentam preferência por um regime híbrido de trabalho - trabalho presencial e teletrabalho. Um dos grandes problemas sobre interferência, conseqüentemente, perda de produtividade, no teletrabalho são as questões de estrutura tecnológicas dos colaboradores e silos de informação, cada departamento, tem seu sistema e eles não trocam dados, fazendo com que se perca tempo, na busca de dados para tomada de decisão entre os setores e dentro dos setores.

REFERÊNCIAS

COSTA MENDES, D., TELLECHEA, J., HESTENREITER FILHO, H. (2020). A Realidade do Trabalho Home Office na Atipicidade Pandêmica. **Revista Valores**, 5. <https://doi.org/10.22408/reva502020655160-191>

FERREIRA, A., ROQUE, L. (2017). Informação em Silos: O contributo das Humanidades Digitais para Desconstrução dos Silos de Informação nas Organizações. **VII Encontro Ibérico EDICIC 2017**. Retrieved 2 November 2020, from <http://hdl.handle.net/10316/44113>.

FILARDI, F., CASTRO, R; ZANINI, M. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. **Cadernos EBAPE.BR**, 18(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>

LIMA FILHO, S., PEIXE, B. (2020). Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea De Contabilidade**, 17(43), 88-103. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n43p88>

GESTÃO ESCOLAR E AS TECNOLOGIAS

Danillo Miguel de Sales Santos

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

O presente artigo faz parte da linha de pesquisa do Mestrado em Tecnologias Emergentes em Educação da MUST UNIVERSITY, trata da importância da gestão educacional para projetos inovadores e sua implantação. O artigo pretende arrazoar os processos de implantação e implementação e seus autores envolvidos. A metodologia utilizada para o trabalho é uma pesquisa qualitativa para alçar informações importantes sobre a importância da equipe de coordenação de projetos, as estratégias e sua utilização. Portanto, ao final da pesquisa percebe-se que a equipe de coordenação educacional é primordial para a efetividade dos projetos.

Palavras-chave: Implantação, Implementação, Equipe de Gestão, Projetos.

ABSTRACT

This paper is part of the research line of the MUST UNIVERSITY Master in Emerging Technologies in Education, deals with the importance of educational management for innovative projects and their implementation. The article intends to reason the implantation and implementation processes and their authors involved. The methodology used for the work is a qualitative research to raise important information about the importance of the project coordination team, the strategies and their use. Therefore, at the end of the research it is clear that the educational coordination team is crucial for the effectiveness of the projects.

1 INTRODUÇÃO

O mundo não é mais o mesmo e no século vinte e um, conhecer não é apenas obter informação. Tampouco ensinar é transmitir informação, todos os dias somos expostos a uma série de novidades, por meio das mídias sociais e dos meios de comunicação e muitos projetos educacionais são pensados e projetados para atender este novo perfil de aluno. (ISMAIL *et. al.*, 2018)

Vivemos um mundo de estruturas exponenciais e novos dados são armazenados como informações relevantes quando se tornam parte da nossa bagagem de conhecimento, ou seja, quando são relacionados e articulados a outras informações. Sendo assim as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são inseridas na educação em contextos diferentes, com objetivos e aplicações distintos. (ISMAIL *et. al.*, 2018)

Diante deste mundo exponencial de grandes mudanças tecnológicas que está sendo apresentado neste mundo contemporâneo, é primordial discutir sobre a importância da equipe de coordenação educacional na implantação de projetos voltados para educação na construção do saber. Para elucidar essa investigação partimos de um pressuposto geral: Como se relaciona a educação e as novas tecnologias no processo evolutivo da aprendizagem e do ensino na

sociedade contemporânea? E qual a contribuição da equipe de gestão. O presente artigo tem como objetivo principal mostrar os benefícios dos projetos em educação, os recentes avanços das Tecnologias da Informação e da Comunicação tem proporcionado novos meios de interação entre as pessoas, bem como novas possibilidades no que se refere à educação.

2 MÉTODO

O presente artigo foi escrito a partir da pesquisa qualitativa por conta da capacidade que a mesma possui, quanto à compreensão contextual das nuances oriundas das variáveis (KIRK, 1986). A pesquisa possui abordagem qualitativa e está caracterizada como um estudo de caso com enfoque exploratório em razão das multiplicidades inerentes ao tema em questão. Para explorar o caráter qualitativo do artigo, foi necessário enfatizar as várias dimensões do fenômeno, observando e comparando as suas especificidades (GODOY, 1995). A parte do trabalho, que corresponde pela coleta de dados, foi extraída de materiais oriundos de artigos, dissertações, teses, documentos e relatórios provenientes do uso da tecnologia na educação no período do mês de setembro de 2019.

O processo de levantamento e armazenamento do material por grau de relevância foi de extrema importância para a comparação dos dados, com o objetivo de examinar o cenário em que a equipe de coordenadoria de projetos está sendo inserida nos projetos inovadores bem como seus benefícios e desafios e todo o processo de implantação e implementação.

3 O PAPEL DA EQUIPE DE COORDENADORIA EDUCACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

Neste mundo exponencial e o dinamismo das novas tecnologias nos leva a enxergar a educação de forma diferente e isso desperta uma reflexão e nos estimula a novos paradigmas que reflitam nossa prática docente ao que se refere ao: saber teórico, saber prático, saber ser e refazer (ZUIN, 2010). Sabe-se que esse grande fluxo de informações nasce em meados da revolução industrial quando Ford criava sua linha de produção, vale ressaltar que naquela época não se tinha acesso a livros, de num piscar de olhos passou a fornecer e a receber produção intelectual de diversas partes para diversas pessoas. Vale ressaltar que na década de 1980 com a crescente produção em massa e a industrialização a todo vapor o capitalismo pós-industrial emergiu impulsionando o termo “sociedade informacional” que passou a substituí-lo (GIDDENS, 2012). Com o avanço tecnológico foi dado ao homem o imperativo sobre a

informação, sendo esta para integrante de qualquer relação e atividade humana seja individual ou coletiva. Atualmente, é impossível pensar em desenvolvimento sem tecnologia: (SILVEIRA; E BAZZO, 2009).

A tecnologia tem se apresentado como o principal fator de progresso e de desenvolvimento. No paradigma econômico vigente, ela é assumida como um bem social e, juntamente com a ciência, é o meio para a agregação de valores aos mais diversos produtos, tornando-se a chave para a competitividade estratégica e para o desenvolvimento social e econômico de uma região (p.682).

Para RAMPELOTTO. et. al (2015), Através das tecnologias digitais, muitos paradigmas são quebrados na educação, e as tecnologias tem proporcionado interação, estimula a socialização e a aprendizagem. Essas práticas consolidam o intercambio estudantil e cultural, além de promover a autonomia respeitando o ritmo de cada discente. De tal forma, que requer um posicionamento da equipe de gestão escolar.

É vultoso lembrar que diante de uma sociedade atulhada de informações que germinam por todos os lados é comum a afronésia por parte da juventude, despreparada para conviver com os percalços e os desafios desse tempo. De acordo com (SILVEIRA; BAZZO, 2009). “é de suma importância que a equipe de gestão escolar esteja atenta e preparada para estas demandas; (2009, p.183).

Desta forma, o papel da gestão vai além de gerir a escola e o seu funcionamento, é um papel que deve abordar esta demanda tecnológica favorecendo o processo de ensino aprendizagem, no qual o foco não está apenas centrado na forma de ensinar, mas também está centrada na forma de aprender dos alunos. (ISMAIL *et. al.*, 2018)

É da incumbência do Gestor Educacional favorecer a democratização das tecnologias a comunidade escolar, “tornar utilizáveis os recursos tecnológicos”. (FRANÇA. 2010). Assim, usufruir destes recursos possibilitando a utilização destas ferramentas de forma significativa, através de articulações que possibilitem a comunicação e a interação. (ZUIN, 2010).

Por intermédio das TICs à escola abre um novo paradigma para educação, intensificando a comunicação compartilhada e a troca de conhecimentos em diferentes espaços. Provocando alterações no processo de ensino, aprendizagem, gestão participativa e democrática, e nos setores externos e internos da comunidade escolar (FRANÇA.2010). A gestão democrática está definida na forma de lei para que favoreça o trabalho em equipe, o acesso da comunidade ao ambiente escolar, favorecendo o diálogo e a participação (FRANÇA.2010).

O gestor escolar age na esfera de articulação dos docentes, dos alunos e da comunidade para que participem e atuem de maneira efetiva, democratizando o acesso as tecnologias.

Dentro desta perspectiva temos as tecnologias como uma nova ferramenta de acesso à informação, que age como uma possibilidade de transmissão e de comunicação, favorecendo o diálogo entre a comunidade escolar. (BORTOLINE *et. al.*, 2012).

Outro ponto abordado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação é a autonomia que possuem os gestores, de modo que a comunidade escolar deve ser representada de acordo com aspectos que a caracterizam como sociais, culturais e pedagógicos. A gestão escolar deve abordar as estratégias de incentivar e organizar a busca por novas aprendizagens dos docentes e dos alunos. Assim, o acesso as informações e a interação proporcionada pelas TICs dinamizam o processo de ensino. (ZUIN, 2010).

A gestão democrática tem como possibilidade, estimulado pelo gestor, ações que favoreçam o acesso as TICs como uma forma de potencializar o processo de ensino aprendizagem dos alunos. A atuação do gestor escolar deve ser articulada em todas as esferas pedagógica, administrativa, financeira, estimulando a formação continuada. E deve levar em consideração a especificidade de cada escola a sua constituição histórica, cultural, social. (BORTOLINE *et. al.*, 2012).

A gestão democrática busca a formação de uma equipe de trabalho engajada em que o gestor não apenas articule a formação de professores, mas passe a perceber as contribuições da formação para o ensino. (ZUIN, 2010).

A atuação do gestor de forma engajada em todos os processos da comunidade escolar envolve processos colaborativos em que a comunidade participa. Esta participação do gestor em todos os segmentos e não apenas nos burocráticos e administrativos, dinamizam o processo de ensino e colaboram por aliar as tecnologias as metodologias em sala de aula, democratizando o acesso à informação. (ISMAIL *et. al.*, 2018).

A tecnologia está tornando-se parte da vida do ser humano. Uma das vantagens da tecnologia está no acesso à informação e a comunicação. Este acesso estimula a busca por novas formas de aprendizagem, dinamizando o processo de ensino. Como a gestão escolar vai acompanhar estas mudanças é o grande desafio da atualidade (BORTOLINE *et. al.*, 2012). É através das ações dos gestores escolares, que lideram e articulam a participação da comunidade escolar na busca por objetivos comuns, ou seja, o ensino significativo, que favoreça o processo de aprendizagem do educando e não apenas o ensino, que se enfrenta as mudanças no âmbito escolar (ISMAIL *et. al.*, 2018)

Portanto, o uso de TICs é de suma importância além de preconizar oportunidades, é indispensável o seu conhecimento e utilização no processo de ensino aprendizagem, pois

favorece a interdisciplinaridade e a informação transforma-se em conhecimento. (BORTOLINE *et. al.*, 2012).

3.1 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS EDUCACIONAIS.

Atualmente vivemos o chamado mundo *volation*, incerto, complexo e ambíguo traduzindo do inglês *VUCA* termo utilizado pelo exército americano que recentemente a Universidade de Harvard nos EUA passou a adotar, vivemos um mundo dinâmico, flexível em que as mudanças ocorrem numa velocidade espantosa, com isso as escolas atuais perceberam a importância da tecnologia para aprendizagem atual. (ISMAIL *et. al.*, 2018)

Cogitar o processo de ensino e aprendizagem neste mundo exponencial sem o uso dos diversos instrumentos tecnológicos é deixar de anuir à evolução que se demanda a humanidade, diversas escolas e docentes ainda se fundamentam em técnicas e metodologias arcaicas, mesmo existindo em uma sala da instituição um laboratório de informática equipado com máquinas de última geração. Infelizmente muitos são resistentes a mudanças e não se permitem a entender este processo e muito menos ter contato com ele (ROBINSON, 2012)

Outro desafio é que os alunos da geração *APLHA* os nascidos na década de 2010 em diante chegam às escolas com celulares de última geração e prefere usar o *facebook, instagram, twitter, whatsapp*, durante as aulas do que prestar atenção nos conteúdos elencados pela escola como importantes para sua formação, os discentes acreditam que o ato de educar se limita ainda ao quadro e ao professor expositor de conteúdo (BORTOLINE *et. al.*, 2012).

Diante deste cenário de mudanças e desafios faz necessário que projetos educacionais sejam implantados e implementados no ambiente escolar, propiciando qualidade na educação e dinamismo neste mundo emergente. Entende-se por projeto, neste contexto, como um conjunto organizado e encadeado de ações de abrangência e escopo definidos, que focaliza aspectos específicos a serem abordados num período de tempo, por pessoas associadas e articuladoras das condições promotoras de resultados, com um determinado custo. (FRANÇA.2010). Fundamental em todo o ciclo de vida do projeto é seu acompanhamento pela gerência ativa, cujo objetivo, segundo SCHEIBE (2010), é estabelecer o seu controle, assegurando o cumprimento dos prazos e orçamento determinados, conduzindo à sua conclusão com a qualidade almejada.

A principal responsabilidade do gerente do projeto, segundo SCHEIBE (2010), é fazer com que o projeto alcance a meta para a qual foi proposto, apresentando as seguintes

habilidades de: boa comunicação: saber ouvir e persuadir; organização: planejar, estabelecer metas, analisar; formação de equipes: demonstrar empatia, criar motivação; liderança: estabelecer exemplos positivos, evidenciar energia, ser proativo, saber delegar; convivência: ser flexível, criativo, paciente, persistente; Aptidão técnica: possuir experiência e conhecimento em projetos.

Segundo BASTOS (1991, p.74.), a aprendizagem é “um meio de preparar o indivíduo para enfrentar situações novas e é requisito indispensável para a solução de problemas globais”. As instituições de ensino, tanto regulamentares, como profissionalizantes, ao compreenderem o processo de inovação necessário no contexto globalizado e competitivo, estão repensando sua organização curricular. Por possibilitar que o processo ensino-aprendizagem se torne mais dinâmico, interdisciplinar, flexível, atualizado constantemente e apresente concentração de atividades que estimulam a criatividade e o empreendedorismo, a aprendizagem por projetos tem sido excelente opção para a organização curricular. (BORTOLINE *et. al.*, 2012). Na área educacional, os projetos constituem não apenas referencial para o desenvolvimento de competências, mas um instrumento de trabalho necessário e organizador das atividades dos professores sejam de perspectiva anual, mensal ou até mesmo diária. (BORTOLINE *et. al.*, 2012). As etapas de elaboração de um projeto pedagógico podem assim ser definidas segundo SCHEIBE (2010), são:

1. Cronograma de trabalho e definição da divisão de tarefas: definição da periodicidade e das tarefas para a elaboração do projeto pedagógico. Definir um prazo faz com que haja organização e compromisso com o trabalho de elaboração.
2. Histórico da escola: sua criação, ato normativo, origem de seu nome, etc.
3. Abrangência da ação educativa da escola referente: Aos alunos: nível de ensino e suas etapas; modalidades de educação que irá atender; aos profissionais da educação que atuam na escola, considerando: à docência, o trabalho da equipe pedagógica e administrativa; à comunidade externa: família dos alunos e entorno social.
4. Programa de formação continuada: concepção, objetivos, eixos, política e estratégia.
5. Organização do tempo e do espaço escolar;
6. Acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico: parâmetros, mecanismos de avaliação interna e externa, responsáveis, cronograma.

A participação da coordenação pedagógica nesse processo é fundamental, pois o trabalho da coordenação é garantir na triangulação do atendimento: a família, no que se refere a conhecer o meio social que o aluno está inserido; do aluno, quanto a sua forma de aprender e de se expressar e o professor, quanto a orientação do planejamento tendo como documentos

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

basilares o projeto pedagógico e o currículo escolar e, finalizando o processo, a elaboração dos planos de ensino. (BORTOLINE *et. al.*, 2012).

Portanto a escola deve ter muito claro o que expressou no projeto pedagógico como uma política que norteará o seu trabalho em cada ação que desenvolve e que o currículo escolar sustentará essa política nos momentos de aprendizagem dos alunos. A política educacional da escola então se efetiva na sala de aula e em outros espaços educativos nos momentos de apropriação e produção de conhecimentos pelos alunos na mediação do professor.

CONCLUSÕES

A busca desenfreada para melhorar a prática pedagógica no que tange a aceitação de todos e a inclusão destes tem sido uma incessante entre professores e gestores educacionais. Inserir as novas tecnologias a favor da aprendizagem veio para quebrar paradigmas e adargar os sujeitos na construção de novos saberes, o que resulta em agregar as mudanças sociais. Nota-se que o currículo atual precisa mudar e aqueles responsáveis por mediar essas tecnologias precisam ser instruídos para tal labor.

O enfoque apresentado no presente estudo traz a relação entre as novas tecnologias e a educação no processo de implantação de projetos educacionais no mundo globalizado. Analisando a importância da equipe de gestão no uso das novas tecnologias no processo de ensino-aprendizagem, diagnosticou-se que ao usar as tecnologias como recurso de aprendizagem o professor permite ao aluno dialogar nas mais diversas linguagens além possibilitar a aproximação entre grupos, conhecimentos diferenciados e efervescer o processo crítico e criativo através da comunicação.

Comparando o papel exercido pelo professor gestor antes e após o desenvolvimento tecnológico, percebeu-se que, como mediador de aprendizagem por meio de tecnologias, o educador deve agregar a sua experiência de vida profissional às proposições do mundo moderno. Há uma necessidade de focar na formação dos educadores para que eles compreendam como podem agregar tais ferramentas ao seu processo de ensino e aprendizagem.

Assim, ele poderá perder o medo de ousar, de rever suas práticas, de se perceber como sujeito inacabado e processar sobre si mesmo uma atividade criativa de construção e reconstrução dessas práticas perante os alunos.

Portanto a escola deve ter muito claro o que expressou no projeto pedagógico como uma política que norteará o seu trabalho em cada ação que desenvolve e que o currículo escolar sustentará essa política nos momentos de aprendizagem dos alunos. A política educacional da

escola então se efetiva na sala de aula e em outros espaços educativos nos momentos de apropriação e produção de conhecimentos pelos alunos na mediação do professor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA *et. al.* Os usos das tecnologias móveis na escola: uma nova forma de organização do trabalho pedagógico. **XVI ENDIPE** – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino – UNICAMP – Campinas – 2012.

ALMEIDA, M. E. B. de. Gestão de tecnologias, mídias e recursos na escola: o Compartilhar de significados. **Em aberto**, Brasília, c. 22, n. 79, p. 75-89, jan. 2009.

BALADELI *et. al.* Desafios para o professor na sociedade da informação. **Educar em Revista**, Curitiba. Editora UFPR, n. 45, p. 155-165, jul. – set. 2012.

BACICH; MORAN, L. J. 2018. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**, Porto Alegre, Penso.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização reflexiva**. Unesp, 1995.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a outra modernidade**. Editora 34, 2011.

BECK, U, GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social e moderna**. São Carlos, SP: UNESP, 1997

BURNHAM, T.F. A política de educação a distância na LDB: buscando entender o discurso oficial. In: JAMBEIRO, O; RAMOS, F. (orgs.). **Internet e educação a distância**. Salvador: EDUFA, 2002, p. 119-134.

BORTOLINE *et. al.* Reflexões sobre o uso das tecnologias digitais das informações e da comunicação no processo educativo. **Revista destaques acadêmicos**, CCH/UNIVATES, v. 4, n. 2, 2012.

CORDEIRO, L. Z.; GOMES, E. **Estudo sobre o uso e a apropriação das tecnologias da informação e comunicação na educação Latino-Americana: ensaio sobre um percurso de investigação**. Uberaba, v. 5, n. 1, p. 15-29, jan. – jun. 2012.

FRANÇA, T. B. A gestão educacional e as novas TICs aplicadas à educação. **Armário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 8, 2010.

ISMAIL; S. *et. al.* 2018. **Organizações exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**, Alta Books.

FRANÇA, G. Os ambientes de aprendizagem na época da hipermídia e da educação a distância. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 14, n. 1, p. 55-65, jan. abr. 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995

GIDDENS, A. A vida em uma sociedade pós-tradicional. *In*: BECK, U, GIDDENS, A.; LASH, S. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social e moderna**. São Carlos, SP: UNESP, 1997, p. 73-134.

LEMOS, S. (2011). **Análise da satisfação de estudantes num curso em e-learning no ensino superior**. Dissertação de Mes00trado, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Portugal.

ROBINSON, Ken. 2012. **Libertando o poder criativo: As teorias sobre imaginação, criatividade e inovações que despertam os talentos reprimidos**, São Paulo, HSM Editora.

KIRK, Jerome; MILLER, Marc L. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1986

SCHEIBE, L. Valorização e formação dos professores para a educação básica: questões desafiadoras para um novo plano nacional de educação. **Educ. Soc., Campinas**, v. 31, n. 112, p. 981-1000, jul.-set. 2010.

SILVA, M. das G. M. da. Currículo, tecnologia e cultura digital: espaços e tempos de web currículo. **Revista e-curriculum**, São Paulo, v. 7, n. 1, abr. 2011

SILVEIRA, R. M. C. F.; BAZZO, W. Ciência, tecnologia e suas relações sociais: a percepção de geradores de tecnologia e suas implicações na educação tecnológica. *Ciência; Educação*, v. 15, n.3, p. 681-694. 2009.

PATRIOTA, Gonzaga. **Número de internautas no Brasil supera pela 1ª vez o de pessoas que nunca acessaram a rede, diz estudo**. 2013. Disponível em: <http://gonzagapatriota.com.br/2013/numero-de-internautas-no-brasil-supera-pela-1a-vez-o-de-pessoas-que-nunca-acessaram-a-rede-diz-estudo>. Acesso em: 24 jun. 2019.

TEIXEIRA, A. G. D. Um levantamento de percepções de professores sobre a tecnologia na prática docente. **Linguagens e Diálogos**, v. 2, n. 1, p. 159-174, 2011.

ZUIN, A. A. S. O plano nacional de educação e as tecnologias da informação e comunicação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 961-980, jul. set. 2010.

ZENORINIE *et. al.* Motivação para aprender: relação com o desempenho de estudantes. **Paidéia**, v. 21, n. 49, p. 157-164, mai. ago. 2011.

GESTÃO DE GRUPO INTERDISCIPLINAR: ESTUDO DE CASO DO CENTRO EDUCACIONAL MUNICIPAL MARISTA SÃO JOSÉ

Nilton José Coelho Neto⁶⁰,
Hugo S. Ferreira
Victor L. Caldeira³

RESUMO

Este trabalho discute o conceito de interdisciplinaridade e o compara com o método de ensino tradicional, apresenta também o conceito de transdisciplinaridade como sendo um aprofundamento da interdisciplinaridade. Apresenta também o conceito de gestão e aponta as especificidades da gestão escolar, enfatizando a necessidade de participação do gestor escolar no processo de implantação do processo de interdisciplinaridade e, por fim, apresenta o Centro Educacional Marista São José, localizado no loteamento Jardim Zanellato, na cidade de São José, no Estado de Santa Catarina, e realiza o estudo de caso sobre o processo de implantação da metodologia interdisciplinar nessa escola, apontando os ganhos que a escola teve com essa implantação.

Palavras-Chave: Interdisciplinaridade. Gestão. Marista.

ABSTRACT

This paper discusses the concept of interdisciplinarity and compares it with the traditional teaching method, it also presents the concept of transdisciplinarity as a deepening of interdisciplinarity. It also presents the concept of management and points out the specifics of school management, emphasizing the need for the school manager to participate in the process of implementing the interdisciplinary process and, finally, presents the Centro Educacional Marista São José, located in the Jardim Zanellato subdivision, in city of São José, in the State of Santa Catarina, and carries out a case study on the process of implementing the interdisciplinary methodology in this school, pointing out the gains that the school had with this implementation.

Key-words: Interdisciplinarity. Management. Marist.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão do método interdisciplinar em uma escola é sempre um momento de muito impacto no processo educacional, mas também de muita expectativa da direção escolar e dos professores. A interdisciplinaridade acaba por exigir maior esforço e trabalho coletivo dos professores e, dessa forma, o perfil de professor deve ser adequado para atender a necessidade de inter-relacionamento entre currículos. Esse processo se alinha às exigências da gestão escolar que, além das funções meramente administrativas, também precisa estar ciente e participante da coordenação pedagógica e do processo de ensino-aprendizagem. Importante avaliar o processo de inserção do método interdisciplinar no Centro Educacional Municipal e Marista

⁶⁰Bacharel em Ciências Contábeis e Licenciado em História, Especialista em Finanças Corporativas, Gestão Escolar e Histórias da Religiões e Mestrando em Administração - niltonjosecoelho@gmail.com
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

São José, onde a gestão escolar foi estimulada pela direção do grupo Marista e implantou o método com relativo sucesso.

2 DESENVOLVIMENTO

Com o objetivo de contrariar a homogeneização do currículo escolar onde as disciplinas não se conversam, causando um isolamento entre os vários conteúdos é que surge a interdisciplinaridade. Para Favarão e Araújo (2004, p.106):

A interdisciplinaridade representa a possibilidade de promover a superação da dissociação das experiências escolares entre si, como também delas com a realidade social. Ela emerge da compreensão de que o ensino não é tão somente um problema pedagógico, mas um problema epistemológico.

Dessa forma, o conceito de interdisciplinaridade está ligado à integração de diversas disciplinas e se contrapõe à fragmentação curricular tradicionalmente presente em nossas escolas. De acordo com o Dicionário Caldas Aulete (2019), interdisciplinaridade é qualidade ou característica do que é interdisciplinar, do que diz respeito a duas ou mais disciplinas. Corroborando com esse pensamento, Pombo (1993, p. 13) cita que:

[...] qualquer forma de combinação entre duas ou mais disciplinas com vista à compreensão de um objeto a partir da confluência de pontos de vista diferentes. A interdisciplinaridade implica, portanto, alguma reorganização do processo de ensino/aprendizagem e supõe um trabalho continuado de colaboração dos professores envolvidos.

Fica claro compreender, então, que o método Interdisciplinar busca realizar a integração das unidades curriculares através de projetos e planejamento conjunto, o que, por consequência, demonstra a importância do professor na aplicação da metodologia. O movimento pró-interdisciplinaridade, de acordo com Fazenda (1994), surgiu na Europa – Itália e França – por volta da década de 60, e por mais que tenha chegado ao Brasil ainda no início dessa mesma década, só foi citada na legislação brasileira na década de 70 através da Lei Nº 5.692/71, sendo enfatizada pela LDB nº 9394/96 e pelos parâmetros curriculares nacionais. Ocorre que, ainda hoje, muitas escolas ainda não estão se guiando por essa metodologia. Destaca-se que a Interdisciplinaridade é um caminho para se chegar à transdisciplinaridade, sendo que, de acordo com Pombo (1993, p.13):

Finalmente por transdisciplinaridade, propomos que se entenda o máximo de integração disciplinar que seria possível alcançar num sistema de ensino. Tratar-se-ia então da unificação de duas ou mais disciplinas tendo por base a explicitação dos seus fundamentos comuns de compreensão do real, a formulação de uma visão unitária e sistemática de um sector mais ou menos alargado do saber.

Ocorre que em muitas escolas o modelo interdisciplinar ainda não foi implantado. Isso por que é deixada a cargo das secretarias estaduais e municipais de ensino a definição do modelo a ser utilizado em cada unidade escolar.

2.1 GESTÃO ESCOLAR

E qual seria o papel do gestor escolar diante do paradigma da Interdisciplinaridade? A gestão seria o resultado da aplicação de técnicas de administração, e esse pensamento é compartilhado por Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 6) que alertam que a “gestão seria uma aplicação da administração”.

Os conceitos relacionados à administração são diversos e vão desde uma análise patrimonial até a gestão de pessoas. Para Paro (2000, p. 18), a administração seria a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Já Stoner (1999, p. 4) nos apresenta uma conceituação mais ampla em que: “A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Esse conceito de Stoner (1999) é o mais aceito atualmente, tanto que é compartilhado por Chiavenato (1994, p. 03):

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

O gestor escolar irá dispor de ferramentas de administração tais como planejamento, para executar sua função, e por mais que a implementação da interdisciplinaridade seja um assunto pedagógico, ele deverá auxiliar no planejamento.

Tanto Stoner (1999) quanto Chiavenato (1994) falam em resultados, ou a atingir objetivos, sendo que neste ponto é que está caracterizada a especificidade da gestão escolar, pois além de perseguir os interesses normais de gestão, como boa saúde financeira e eficiência, existe o comprometimento do gestor em atingir índices de qualidade na educação estipulados pelo Governo. Por não utilizar apenas de ferramentas da administração e focar apenas na administração é que atualmente se considera o termo "gestão escolar" ao invés de "administração escolar". De acordo com Santos Filho (1998), administração escolar apresenta um cunho muito tecnicista quando aplicado à educação, por possuir em seu conceito hierarquização, fragmentação e submissão ao poder, por esse motivo o autor prefere o termo

“gestão” que apresenta em seu conceito a característica de colaboração. Considerando esse conceito de que a gestão escolar é colaborativa, iremos avaliar como ocorreu a implantação da interdisciplinaridade no Centro educacional Municipal Marista São José (CEM).

Histórico da unidade

O CEM Marista São José faz parte da rede Marista de Solidariedade, braço filantrópico do renomado grupo Marista mantenedor das unidades da Pontifícia Universidade Católica e do grupo editorial FTD. De acordo com Proposta Pedagógica Curricular (PPC) da escola (2017), durante o ano 1995 houve, por parte da unidade Marista de Santa Catarina, a designação de um grupo de irmãos para avaliar a instalação de uma unidade social. De acordo com o mesmo PPC (2017, p.13) as condições que culminaram na instalação da escola no Loteamento Jardim Zanellato foram:

A comunidade deveria ser de alta vulnerabilidade social;
Se possível ser efetivada em parceria com o poder público;
Preferencialmente que já tivesse um prédio construído e que possibilitasse o funcionamento imediato da unidade.
Após visitar várias localidades e ter contatos com seus respectivos órgãos públicos, a comissão de Irmãos constatou que em São José, no bairro de Serraria, havia um loteamento, chamado Jardim Zanellato, que se enquadrava nos critérios pré-estabelecidos. Nesse local estava em construção um colégio municipal cujas aulas deveriam iniciar no próximo ano letivo.

Ainda conforme o PPC, o acordo para estabelecimento da unidade foi estabelecido em 14 de fevereiro de 1996, sendo responsabilidade da Prefeitura de São José a construção do prédio e fornecimento da merenda. Ao grupo Marista caberia disponibilizar a mão de obra, os materiais pedagógicos e a manutenção do prédio, e em março de 1996 a escola foi aberta em tempo recorde para atender os 671 alunos matriculados.

Em todo o trabalho da CEM Marista São José fica muito claro a Missão Educativa Marista: “Formar bons cristãos e virtuosos cidadãos, harmonizando fé cultura e vida, sob a ótica de São Marcelino Champagnat” (MEM,2003). Em visita à Comunidade Jardim Zanellato e à unidade escolar percebi a grande ligação da escola com a Comunidade, ofertando diversas atividades para os alunos e comunidade do entorno.

Implantação da Interdisciplinaridade no CEM Marista São José

A rede Marista estimula que todas as suas unidades implantem metodologia interdisciplinar, e não foi diferente com a unidade Marista São José, localizada em São José/SC. Para verificar como ocorreu o processo de implantação, entrevistamos Cléber de Oliveira

Rodrigues, coordenador pedagógico da unidade. O CEM Marista iniciou o processo de implantação da interdisciplinaridade após estímulo da central do grupo Marista, em 2016, tendo o processo iniciado pelo ensino médio, sendo o entrevistado parte importante do processo. O perfil de professor participante da interdisciplinaridade é diferente do professor de ensino tradicional, ele deve ser mais flexível e predisposto ao trabalho em grupo. De acordo Santomé (1998, p. 45):

É preciso frisar que apostar na interdisciplinaridade significa defender um novo tipo de pessoa, mais aberta, flexível, solidária, democrática e crítica. O mundo atual precisa de pessoas com uma formação cada vez mais polivalente para enfrentar uma sociedade na qual a palavra mudança é um dos vocábulos mais frequentes e onde o futuro tem um grau de imprevisibilidade como nunca em outra época da história da humanidade.

E foi no perfil dos professores que o Marista São José teve as maiores dificuldades. Alguns professores demonstraram-se relutantes em ter que realizar o planejamento de suas aulas em conjunto com outros professores e consideravam que o processo lhes tirava independência. Após esse impasse inicial que causou, inclusive, alterações no quadro de docentes, o centro educacional conseguiu implantar a interdisciplinaridade.

No Marista, todo o currículo e planejamento são realizados semanalmente por áreas de conhecimento, sendo elas matemática, linguagens, ciências humanas e ciências da natureza. Cada área possui um professor coordenador, que é o responsável por guiar os professores no planejamento dentro de cada área de conhecimento. Nestas reuniões semanais os professores de cada área se reúnem e organizam as atividades que serão ministradas em cada turma.

Além dos planejamentos semanais ocorrem também planejamentos trimestrais e semestrais. Vale destacar que o Marista se guia por trimestres e não por bimestres, como ocorre na maioria das escolas. Vale destacar que durante todo o processo a coordenação pedagógica e a direção escolar estavam presentes, estimulando e orientando o processo.

De acordo com o entrevistado, a escola teve grandes conquistas após a implementação da interdisciplinaridade. Dentro do grupo Marista a unidade foi considerada destaque no processo interdisciplinar, mas principalmente conseguiu romper o paradigma da supervalorização curricular e fortalecer a integração entre as áreas de conhecimento. Vale destacar que o processo possibilitou diminuir a sobreposição de conteúdo e ampliar as possibilidades para o processo de ensino-aprendizagem. Hoje o CEM Marista São José está em busca de qualificar sua organização curricular no aprofundamento da metodologia interdisciplinar para depois partir para o conceito de transdisciplinaridade.

CONCLUSÃO

Como visto, a participação da gestão escolar é fundamental para a implantação de metodologias de ensino, e no caso em específico do CEM Marista São José, foi a partir da direção do grupo Marista com a iniciativa local da direção e coordenação pedagógica. A partir deste estímulo foi possível implantar o ensino interdisciplinar com relativo sucesso, inclusive com premiação do grupo Marista e a iniciativa de também implantar a interdisciplinaridade do ensino fundamental.

REFERÊNCIAS

AULETE, Caldas. **Aulete Digital** – Dicionário contemporâneo da língua portuguesa: Dicionário Caldas Aulete, vs online, acessado em 10 fev. de 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração, Teoria Processo e Prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA. **Missão educativa marista: um projeto para nosso tempo**; [tradução Manoel Alves, Ricardo Tescarolo] - 3. ed. - São Paulo: SIMAR, 2003.

FAVARÃO, N. R. L.; ARAÚJO, C. S. A. **Importância da Interdisciplinaridade no Ensino Superior**. EDUCERE - Revista da Educação da UNIPAR. Umuarama, v.4, n.2, p.103- 115, jul./dez., 2004.

FAZENDA, I. A. **Interdisciplinaridade: História, teoria e Pesquisa**. São Paulo: Papyrus, 1994.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002

MARISTA, Centro Educacional. **Projeto Político Pedagógico**. 2017. 127 f. São José, 2017.

PARO, V. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

POMBO, O. **Interdisciplinaridade: conceito, problemas e perspectivas**. 1993. Disponível em: <http://webpages.fc.ul.pt/~ommartins/mathesis/interdisciplinaridade.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2019.

SANTOS FILHO, J. C. **Democracia institucional na escola: discussão teórica**. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Tradução Cláudia Schilling. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda., 1998.

STONER, J.A.F. **Administração**. (J.R.B. Azevedo, Trad.) Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

EMPREGABILIDADE - ANÁLISE SOB A ÓTICA COMPARATIVA DO CRESCIMENTO EMPREGATÍCIO E A SITUAÇÃO MERCADOLÓGICA DE CONTAGEM – MG

Hugo Silva Ferreira
Anderson Augusto de Oliveira
Fernando Alves da Silva
Poliana Rodrigues Pionório Freire

RESUMO

Este artigo visa criar um senso crítico para a atual situação de empregabilidade e situação de crescimento do 2º setor na cidade de Contagem-MG e acrescentar pontos importantes para a visão sistemática sobre o crescimento potencial do mesmo através das influências do 1º setor no decorrer dos últimos anos antecedentes a 2019. O crescimento de Contagem-MG aliado ao apoio das lideranças municipais faz a região se tornar destaque na geração de emprego e renda para todo o estado.

Palavras-chave: Administração estratégica, gestão pública, análise mercadológica, competitividade pública, mercado industrial, processos de produção, 2º setor.

ABSTRACT

This article aims to create a critical sense for the current employability and growth situation of the 2nd sector in the city of Contagem-MG and add important points to the systematic view on the potential growth of the same through the influences of the 1st sector in the course of the last years before 2019. The growth of Contagem-MG allied to the support of the municipal leaderships make the region become prominent in the generation of employment and income for the whole state.

Keywords: Strategic management, public management, marketing analysis, public competitiveness, industrial market, production processes, 2nd sector.

1 INTRODUÇÃO

Antes de se aprofundar no estudo da economia do segundo setor dentro do município de Contagem-MG, é de extrema relevância identificar os três setores da economia, comumente diferenciados e adotados como nomenclatura pelos teóricos brasileiros da reforma do estado no fim da década de 1980 e início da década de 1990.

O primeiro setor da economia refere-se ao estado, sendo este composto pelas prefeituras, os governos estaduais, os governos federais e seus ministérios. Tudo que está ligado e reservado ao poder público é caracterizado como primeiro setor. O segundo setor da economia é um termo sociológico ao qual é representado o setor privado da economia, ou seja, o mercado, também conhecido como setor produtivo, sendo composto pelas indústrias, comércios, empresas e organizações privadas com fins lucrativos. O terceiro setor da economia é um utilizado para definir as organizações com fins públicos sem fins lucrativos de iniciativa privada, focadas na participação voluntária não governamental. São elas as ONGS, sindicatos, partidos políticos,

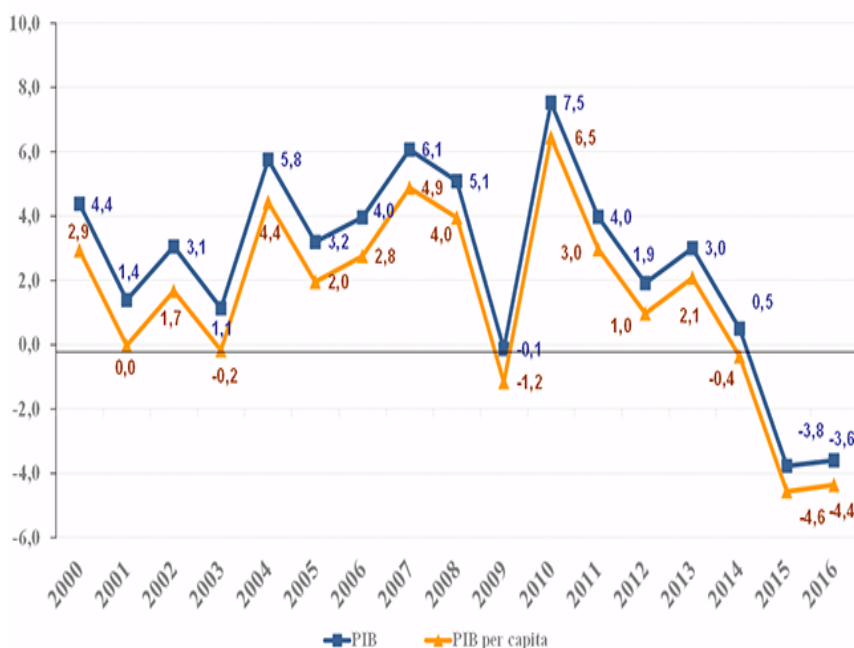
condomínio em edifícios, serviço social autônomo, dentre outros. O IBGE e o IPEA realizaram um estudo conjunto intitulado de “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2002” e identificou com este estudo mais de 500 mil instituições caracterizadas como o terceiro setor.

Existem em sua grande maioria, estudos e artigos envolvendo o terceiro setor da economia comparado as poucas pesquisas que envolvem os demais setores da economia, pela exploração de seu contexto sociológico e terminológico. Também se destacam as suas inúmeras controvérsias na discussão de quais os contornos permissivos para utilizar recursos do estado (1º setor) e do mercado (2º setor) para a manutenção de suas organizações.

O presente artigo traz além das definições dos setores da economia, um panorama de suas influências para melhoria da economia e bem estar social da população do município de Contagem-MG em um período de recessão econômica iniciada em 2014. O PIB no Brasil entrou em estado de recuo por dois anos consecutivos em 2015 contraindo-se em 3,8% e 3,6% em 2016, atingindo R\$ 6,3 trilhões neste período, segundo dados da Agência de Notícias do IBGE. A Figura a seguir traz um gráfico que mostra uma queda significativa da economia desde 2013 no Brasil:

Figura 1 - PIB no Brasil entre 2000 e 2016

GRÁFICO IL.1 - PIB e PIB per capita
Taxa (%) de crescimento anual



Fonte: Agência IBGE

Grande parte da recessão foi gerada por consequências administrativas do 1º setor, mostrando a total influência que uma boa ou má gestão pode impactar dentro da administração

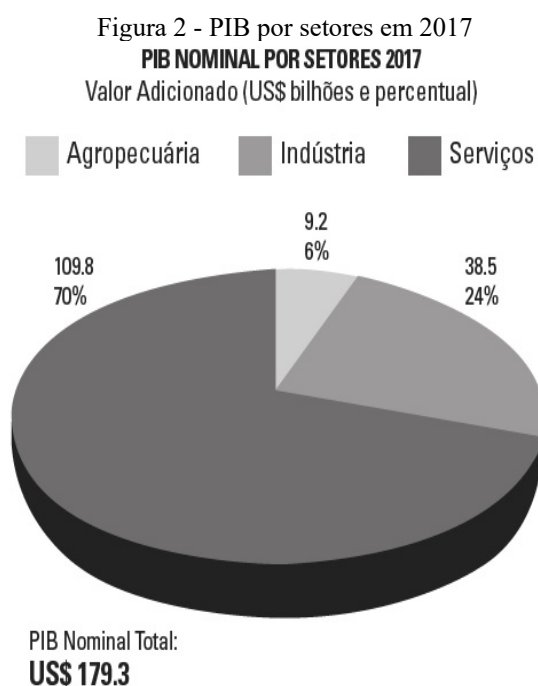
e saúde financeiras dos setores seguintes que estão diretamente ligados às condições atuais de contribuição da formação do PIB do estado.

Em março de 2017, o desemprego atingiu o ápice já computado pelo IBGE com a alta taxa de 13,7% no Brasil, o que representou em dados da data aproximadamente 14 milhões de trabalhadores sem condições de ocupação. Esta situação se intensificou devido à instabilidade, má gestão e crise ocorrida no 1º setor da economia, além da queda dos valores de commodities e desaceleração da economia da China.

MUNICÍPIO DE CONTAGEM-MG

Contagem é um município brasileiro pertencente a região metropolitana de Belo Horizonte no estado de Minas Gerais, reunindo uma população de 659.070 habitantes, segundo a estimativa do IBGE em 2018.

Em 2016, época da recessão econômica do país, a cidade de Contagem apresentava um salário mensal médio de 2,5 salários mínimos (R\$ 2.200,00), e a proporção de pessoas empregadas em relação a população total era de 31,6%. Conforme apontado pelo IBGE, este valor é 21,5% menor que o índice de empregados por população comparada a capital Belo Horizonte, que correspondia a 53,1% com população de 2.501.576 em 2018. No estado de Minas Gerais se encontra o segundo maior mercado de consumo do Brasil, estimado em R\$ 444,4 bilhões (estimativa IPC, 2018) conforme apontado pelo gráfico a seguir:



Fonte: IBGE/Fundação João Pinheiro (FJP) / Departamento de Economia ACMinas

A tabela a seguir apresenta a taxa de empregos formais gerados no 2º setor no estado de Minas Gerais.

Figura 3 - Empregos formais gerados no segundo setor em Minas Gerais

EMPREGOS FORMAIS (2016)
AGROPECUÁRIA 259 mil (5.59% do estado).
INDÚSTRIA 1.06 milhões (22.87% do estado).
SERVIÇOS 3.31 milhões (71.54% do estado).

Fonte: IBGE/Fundação João Pinheiro (FJP) / MET (Anuário RAIS)

O município de Contagem ocupa uma das primeiras posições entre os municípios do estado, a partir da análise econômica de contribuição para o desenvolvimento e formação do PIB estadual. O crescimento de suas indústrias e comércios se dá pelas vantagens competitivas locais devido à proximidade com fontes de recursos naturais, mão de obra especializada e um forte mercado consumidor local. O crescimento do 2º setor, atualmente avaliado com mais de 38 mil empresas, segundo a secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, faz com que a cidade seja propícia ao avanço de negócios e atrativa para novos investimentos. Por consequência, no ranking do Produto Interno Bruto (PIB) do estado, Contagem é a 3º colocada com 26.487.357,03 (Unidade: R\$ x1000) conforme pesquisa Deepask com fontes do DATASUS - Dados demográficos e socioeconômicos do município, atrás de Uberlândia e Belo Horizonte no estado de Minas Gerais e 26º colocada no ranking do PIB nacional de municípios em 2016. A Figura a seguir apresenta o valor agregado do PIB em % nos cinco maiores municípios da economia de Minas no período de 2010 a 2016:

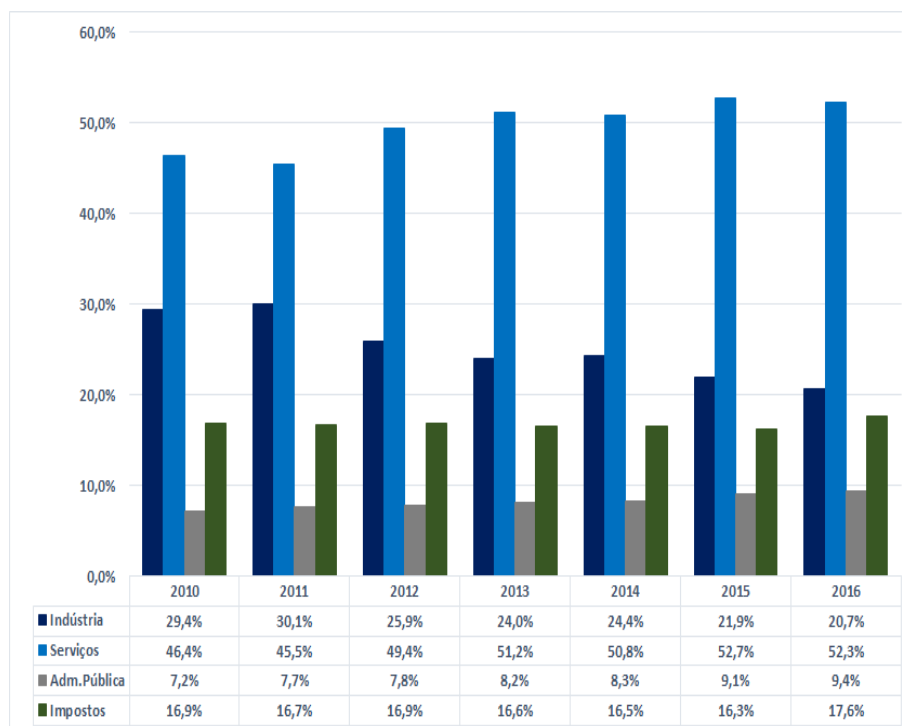
Figura 4 - PIB nos maiores municípios de Minas Gerais



Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP) – maio/2019 com elaboração por Prefeitura Municipal de Contagem/SEDECON

Este destaque se dá pelo 2º setor da economia, pela energia gasta na conquista deste resultado e pelo ao apoio do 1º setor da economia para avanços significativos do desenvolvimento dos negócios industriais, comerciais de bens e serviços e da agropecuária. Há de se destacar também que o 1º setor é responsável por R\$ 3.658,80 reais por habitante do índice do PIB per capita da cidade, conforme apontado pelo IBGE na atualização do VAB por município e setor de atividade em 2012. Segundo a Fundação João Pinheiro, em 2019 o 1º setor da economia fechou o ano de 2016 em 9,4% da participação no PIB de Contagem, mostrando assim a sua relevância não só nas questões administrativas e políticas que influenciam a capacidade de produção pela demanda de consumidores, mas também pela sua atuação em contribuição de números positivos para o crescimento do PIB municipal, estadual e federal. Na Figura a seguir, se observa a participação da indústria, serviços, administração pública e impostos no PIB de Contagem (%) de 2010 a 2016:

Figura 5 - PIB de Contagem-MG em detalhes



Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP) – Maio/2019 com elaboração por Prefeitura Municipal de Contagem/SEDECON

Desde 2011, percebe-se uma oscilação das demandas comerciais do 2º setor da economia, mas sob a ótica do município de Contagem-MG, se observa que mesmo com as dificuldades, sempre houve um significativo crescimento das demandas de manufatura, principalmente com a demanda de veículos automotivos. Com este crescimento, a consequência natural é que haja maiores resultados de investimentos em novas tecnologias e de contratações para o setor no município. O apoio das lideranças públicas da região é extremamente importante para a manutenção deste crescimento a modo sustentável.

Segundo o IBGE, a cidade de Contagem-MG saiu de uma estagnação de 7 anos e retomou o seu crescimento sustentável nos últimos anos e apresenta atualmente um crescimento maior que o crescimento do estado a nível progressista, assumindo a posição de terceira maior economia de Minas Gerais. Este resultado está sendo alcançado devido a participação em ações diretas do governo federal, estadual, municipal e principalmente de empresas da região, mostrando a importância da interação entre os setores da economia. De acordo com o Sine (Sistema Nacional de Empregos), no início do ano de 2019 foram ingressados no mercado de trabalho aproximadamente 1021 colaboradores em Contagem. A cidade se sobressai em âmbito nacional, já que existem um grande número de desempregados no país.

METODOLOGIA

O estudo sobre o crescimento da cidade de Contagem-MG relacionada ao nível de empregabilidade da região, em momento de recessão da economia foi elaborado em uma única etapa produtiva acadêmica. Nesta etapa, foi utilizada a metodologia exploratória para identificar, analisar e concluir sobre o assunto exposto, a partir de outros artigos e pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e também foram utilizados variados artigos sobre os temas propostos para realizar uma ampla abordagem dos assuntos apresentados.

A análise crítica sobre o tema é extremamente relevante para garantir a comunicação entre os setores da economia e tornar a recessão do município breve, gerando empregos e melhoria das condições de vida da população, e podendo servir de modelo para outros municípios do estado de Minas Gerais e do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar o estudo sobre o tema e consultar os dados coletados por órgãos representativos do 1º e 2º setor, se pode considerar que a cidade de Contagem-MG avança com um crescimento significativo em relação a economia nacional na atual situação econômica e fiscal ao qual o país atravessa no ano de 2019.

A cidade de Contagem-MG conta com mais de 107 mil m² de extensão de área industrial e se destaca pela sua economia para a confecção de vestuário e acessórios, montagem de veículos automotores, indústria de autopeças, fabricação de equipamentos médico-hospitalares, plástico, refino de petróleo, distribuição de gás, fabricação de móveis, dentre outros, que compõe a matriz diversificada de produção do município, ao qual gerou no primeiro trimestre de 2019 um total de 20 mil postos de trabalho conforme o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), um total de 17,6% a mais que o mesmo período de 2018.

Os dados coletados para o desenvolvimento do artigo fazem parte de pesquisas e de textos de altamente recomendados aos administradores públicos, por se tratar de um instrumento de participação popular. Aconselha-se aos indivíduos moradores e não moradores do município de Contagem-MG, conhecer o portal de transparência do município residente, para gerir de forma clara e eficiente as informações sobre a gestão das finanças e administração de seu município. A fiscalização é um instrumento de utilidade pública para garantir que seus agentes cumpram com as obrigações legais perante a sociedade.

REFERÊNCIAS

CONTAGEM, Prefeitura de. **Produto Interno Bruto Municipal (PIB)**. Disponível em: <http://www.contagem.mg.gov.br/observatorio/produto-interno-bruto-municipal-pib/>, acesso em: 07 jun. 2019.

CONTAGEM, Prefeitura de. **Sine registra aumento de 33,7% das vagas de trabalho em Contagem no primeiro trimestre**. Disponível em: <http://www.contagem.mg.gov.br/novoportal/2019/05/13/sine-registra-aumento-de-337-das-vagas-de-trabalho-em-contagem-no-primeiro-trimestre/>, acesso em: 14 jun. 2019.

DEEPASK. **PIB: Veja o Produto Interno Bruto por cidade do Brasil - CONTAGEM, MG**. Disponível em: <http://www.deepask.com/goes?page=contagem/MG-Confira-o-PIB---Produto-Interno-Bruto---no-seu-municipio>, acesso em: 25 abr. 2019.

FERNANDES, R. César. *O que é o Terceiro Setor?* Revista do Legislativo, Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, n.18, p. 26-30, abr./jun. 1997.

IBGE. **PIB recua 3,6% em 2016 e fecha ano em R\$ 6,3 trilhões**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes>>, acesso em: 23 de maio de 2019.

MINAS, Descubra. **Informações básicas - contagem**. Disponível em: http://www.descubraminas.com.br/Turismo/DestinoPagina.aspx?cod_destino=232;cod_pgi=2630>, acesso em: 04 de abril de 2018.

NACIONAL, Secretaria do Tesouro. **Total de despesas empenhadas: Contas anuais**. Receitas orçamentárias realizadas (Anexo I-C) 2017 e Despesas orçamentárias empenhadas (Anexo I-D) 2017. In: Brasil. Secretaria do Tesouro Nacional, Siconfi: Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro. Brasília, DF, [2018]. Disponível em: https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/pages/public/consulta_finbra/finbra_list.jsf. Acesso em: set. 2018

SANTOS, D. Perez Bispo dos. **Formação de Educadores para o Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

TEORIA DOS ESTILOS DE APRENDIZAGEM PARA PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE DISCIPLINAS NO MOODLE

Danillo Miguel de Sales Santos
Hugo Silva Ferreira
Jerry Antônio Raitz Maier
Karima Kurtz Colvero Kin

RESUMO

O presente trabalho faz parte da linha de pesquisa do Curso de Mestrado em Tecnologias Emergentes na Educação da *MUST* e partiu da reflexão sobre estilos de aprendizagem, tendo como principal objetivo identificar quais os recursos e atividades estão sendo utilizados pelos tutores/professores no ambiente virtual de aprendizagem – *MOODLE*. Em contrapartida identificar as dificuldades que encontram em seu trabalho no *MOODLE*, visando salientar os conhecimentos acerca das Teorias dos Estilos de Aprendizagem. Notou-se que se o professor / tutor diversificar a apresentação dos conteúdos e materiais didáticos, assim como perceber as dificuldades entre professor/tutor é possível alcançar resultados mais significativos.

Palavras-chave: Atividades, Recursos, Ambiente Virtual de Aprendizagem, Estilos de aprendizagem.

ABSTRACT

The present work is part of the research line of the Master Course in Emerging Technologies in Education of the *MUST* and started from the reflection on learning styles, having as main objective to identify which resources and activities are being used by tutors / teachers in the virtual environment of learning - *MOODLE*. In contrast, identify the difficulties that they find in their work in *MOODLE*, aiming to emphasize the knowledge about the Theory of Learning Styles. It was noted that if the teacher / tutor diversifies the presentation of the contents and didactic materials, as well as perceive the difficulties between teacher / tutor it is possible to achieve more significant results.

Keywords: Activities, Resources, Virtual Learning Environment, Learning styles.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo parte da ideia de identificar quais os recursos e atividades estão sendo utilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem – *MOODLE (Modular Objetc- Oriented Dynamic Learning Envirnoment)*, bem como considerar o trabalho dos professores e tutores utilizando como base os Estilos de Aprendizagem.

O *MOODLE* é uma plataforma virtual utilizada para medir o ensino – aprendizagem na educação a distância da FACEG (Faculdade de Educação de Guaratinguetá) – Na Cidade de Guaratinguetá no interior de São Paulo.

A pesquisa considerou a experiência do pesquisador na educação à distância como tutor do Curso de Administração de Empresas desde o ano de 2017. Foram observadas a utilização das ferramentas por parte dos professores e tutores Ambiente Virtual de Aprendizagem para elaboração de atividades e exposição dos conteúdos utilizando a metodologia ativa *FLIPPED*

CLASSROOM e o *BLENDED LEARNING* nas disciplinas ofertadas pelo curso de Administração de Empresas. O presente trabalho traz como problemática central a prática pedagógica do professor /tutor e as ferramentas utilizadas no *MOODLE* partindo do princípio os estilos de aprendizagem no processo de ensino no Curso de Administração de Empresas, ou seja, perceber se suas práticas são contundentes no processo de ensino – aprendizagem.

2 MÉTODO

No presente estudo, investigou-se o uso dos recursos e as atividades da Plataforma *MOODLE* com base nos Estilos de Aprendizagem, sendo utilizados no processo de ensino – aprendizagem dos alunos do Curso de Administração de Empresas da Faceg em Guaratinguetá.

Realizou-se um estudo teórico e bibliográfico sobre os estilos de aprendizagem cujo objetivo é propiciar aos professores/ tutores a relevância de se conhecer essas teorias assim como a utilização e os recursos disponíveis na plataforma *MOODLE*, tendo como principal objetivo mostrar os benefícios da aprendizagem dos alunos envolvidos na educação à distância do Curso de Administração de Empresas da FACEG em Guaratinguetá.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 A IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS DE APRENDIZAGEM PARA O PLANEJAMENTO DE UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM VIRTUAL

O ofício docente não é formado apenas da prática, sendo também nutrido pelas teorias da educação, concernente a está afirmação fica claro que, a teoria tem importância fundamental, pois ao nos apropriarmos de fundamentação teórica nos beneficiamos de variados pontos de vista para uma tomada de decisão dentro de uma ação contextualizada, adquirindo perspectivas de julgamento para compreender os diversos contextos do dia a dia. (SOARES *et. al*, 2011).

A educação, assim com a economia, a saúde, a segurança, a TV, o rádio, nossa forma de comunicação bem como todas as outras áreas de conhecimento humano estão em transformação. Vivemos essa transformação nesse exato momento. A cibercultura (cultura contemporânea mediada por interfaces digitais) mudou tudo. (LEMOS; 2011). A maneira como nos comunicamos, como consumimos como nos deslocamos como assistimos filmes como somos tratados em um hospital, como utilizamos o meio jurídico dentre outros. Nesse contexto a mudança inevitavelmente chegou à escola e na universidade. (ROBINSON, 2012). Mudamos

nossas maneiras de acessar informações, de estudar e de aprender. Dado esse cenário qual a possibilidade dos professores não se atualizarem não somente nas teorias, mas também nas formas de aprender e ensinar? (ROBINSON, 2012).

Para (ZUIN, 2010) “Educar para a inovação e a mudança significa planejar e implantar propostas dinâmicas de aprendizagem {...} e, assim, garantir a formação de pessoas para o exercício da cidadania e do trabalho com liberdade e criatividade”. O construtivismo de Jean Piaget (1978) apresenta a necessidade de construir o conhecimento através das relações sociais, onde as operações dão lugar à cooperação. Essa postura é fundamental para nutrir o trabalho em equipe, tão importante na área da Administração de Empresas. As ferramentas virtuais utilizadas possibilitaram um prolongamento da aprendizagem, transformando a prática. (SOARES *et. al*, 2011).

Os autores (SILVA *et. al.*, 2010) trabalharam sob a ótica das teorias humanista e interacionista, que reportam à teoria sociointeracionista de Vygotsky, segundo a qual o homem modifica o ambiente e o ambiente modifica o homem. Todo o aprendizado é necessariamente mediado, e isso torna o papel do ensino e do professor mais ativo do que o previsto por Piaget.

Na teoria de Vygotsky, nenhum conhecimento é construído pela pessoa sozinha, mas pelas interações da pessoa com o grupo, onde o professor atua como mediador, e o aprendizado está na observação do meio e na discussão e organização das descobertas conjuntamente – alunos e professores (BECKER, 2012).

A teoria diz respeito ao estímulo-resposta, na qual o estímulo antecede e gera uma resposta conseqüente. O professor lança mão de materiais e, posteriormente, o aluno é avaliado sobre aquilo que leu, como um condicionamento. Essa segunda etapa só é alcançada quando a anterior é realizada com sucesso (DA CUNHA; PEREIRA, 2016).

O ambiente é centrado particularmente no estudante e não no professor, fazendo com que ocorra uma relação de simbiose, na qual o professor está como um ator responsável pela construção deste conhecimento, considerando os saberes e habilidades próprios do aluno. (BACICH *et. al*, 2018). O MOODLE também favorece a noção de aprendizado em ambientes de colaboração através de ferramentas que apoiam essa troca, como wikis, e-livros, fóruns e bate-papos. Dispõe também de uma série de ferramentas para avaliação, por acesso, somativas e participativas (SABBATINI, 2007).

3.2 ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Diante deste mundo exponencial as tecnologias avançam as economias com frequência oscilam e a população cresce, os valores e o comportam também são alterados e mudam rapidamente. Em todos os lugares, os sistemas educacionais necessitam lidar com ondas de mudanças culturais em todas as frentes. Grande parte dessas mudanças é decorrente da cultura digital. (ROBINSON, 2012)

De acordo com (CAMPOS, 1987) o processo de aprendizagem é único, sendo que ocorre individualmente, porém a relação com este processo é fundamental para o êxito ao final desse processo. Vale ressaltar que o objetivo do ensino - aprendizagem está direcionado como os conteúdos estão expostos / organizados, sendo assim os estilos de aprendizagem é uma ferramenta importante que possibilita estratégias que facilitam o aprendizado de determinados alunos. (SANTOS *et. al*, 2010).

Os estilos de aprendizagem nos mostram como os indivíduos aprendem sendo que ao utilizar os recursos é possível maximizar o processo de ensino. Os estudiosos que pesquisaram os estilos de aprendizagem estão: Gallego, Honey, Alonso, Felder, Kolb, Alonso e Barros. A seguir veremos a perspectiva de Alonso e Gallego utilizados em seus estudos. (apud AMARAL, BARROS, 2007).

Neste mundo exponencial sabe-se que as teorias estão em constante mudança e assim surgindo estudos sobre a temática e novas descobertas são feitas, portanto é importante salientar que os Estilos de Aprendizagem não são estáticos. (ISMAIL, *et. al*, 2018)

Destacando os estudos de Alonso e Gallego (apud AMARAL, BARROS, 2007) apontam os estilos de aprendizagem como os traços cognitivos, afetivos e fisiológicos. Esses três componentes permitem a percepção da interação assim como a apropriação dos conhecimentos consubstanciados no ambiente virtual. Estabelecendo a relação do entre o aprendizado e as novas tecnologias, é necessário refletir acerca da diversidade e individualidade de cada discente, partindo desse pressuposto as teorias de aprendizagem propiciam formas de aprender alinhado no processo de ensino apontando para cada indivíduo (ALLONSO; GALLEGO, 2002 apud AMARAL; BARROS, 2007) Destaca quatro estilos definidos de aprendizagem sendo eles: o ativo, o reflexivo, o teórico e o pragmático. O ativo valoriza as tarefas novas, o estilo reflexivo atualiza dados, reflete e analisa, o estilo teórico é lógico estabelece princípios, teorias e o pragmático aplica as ideias, experimenta. (AMARAL; BARROS, 2007)

Estilo Ativo	Estilo Reflexivo	Estilo Teórico	Estilo Pragmático
Mente aberta; Novas experiências; Gostam de relacionamentos em grupos; Espontâneo, criativo, competitivo..	Observam diferentes perspectivas; Analisam as situações; Ponderado, consciente, pesquisador, assimilador, lento..	Lógicos e complexos; Racionais e objetivos; Metódico, lógico, explorador, crítico ..	Experimentador; Impacientes com as pessoas que teorizam; Prático, diretos, realista... Planeja ações.

Estilo de Aprendizagem por Alonso e Gallego

Fonte: Amaral e Barros (2007)

Vale destacar que os Estilos de Aprendizagem e a utilização das atividades e recursos disponíveis no MOODLE, a aprendizagem torna-se mais significativa, tendo em vista que potencializa a elaboração das aulas, obtendo resultados mais sólidos no aprendizado de cada aluno como reitera (AMARAL; BARROS, 2007).

3.3 METODOLOGIAS ATIVAS E AS PROPOSTAS DE BLENDED LEARNING E FLIPPED CLASSROOM.

Mel Silberman renomado professor americano aponta, “uma metodologia ativa de aprendizagem tem como fundamento que ver e ouvir um conteúdo de maneira apática não é suficiente para absorvê-lo”. O conteúdo e as competências devem ser discutidos e experimentados e realizados até chegar ao ponto em que o aluno possa dominar o assunto e falar a respeito com seus pares, e quem sabe até mesmo ensiná-lo. Neste sentido as metodologias de aprendizagem ativa são uma forma de atrair e envolver os alunos. (BRITO, 2003).

A aprendizagem ativa reúne uma vasta gama de atividades educacionais, estratégias de ensino, métodos de ensino e qualquer abordagem pedagógica onde se pretende ativar ou desenvolver o pensamento crítico dos alunos no processo de aprendizagem, aprendizagem *maker*, *Peer Instruction*, PBL (***Problem Based Learning***), entre outras e as tecnologias contribuem para essa aprendizagem dinâmica e interativa para os alunos. BACICH (2018)

A aprendizagem ativa em ambiente *online*, por exemplo, tem como alicerce submeter o aluno a questões pedagógicas e envolvimento em debates, dialogo visualização, conhecimento, escrita, resolução de problemas, estudos de caso, aprendizagem em grupos estruturados ou pares, ambientes virtuais conhecidos como AVAS e, também, há opções de *game show* como a plataforma *kahoot* onde os alunos através do celular respondem questões em tempo real numa plataforma dinâmica e divertida. (BACICH *et. al*, 2018)

A forma tradicional de ensino tem nos mostrado ser mais emblemática, diante de alunos nascidos ouvindo passivamente seu professor. Esses Jovens contemporâneos oriundos da cultura digital absorvem menos conceitos quando sentados ouvindo passivamente. (SOARES *et. al*, 2011). Quando tratamos de educação inovadora para esse mundo exponencial vale ressaltar a metodologia híbrida com semelhanças da EAD (acesso remoto e flexibilidade, *online*) com vantagens de possuir encontros presenciais, interação entre os estudantes e acesso presencial com o tutor para resolução de problemas e orientação e projetos. (SOARES *et. al*, 2011)

A professora BACICH (2018) aponta que o Ensino à Distância tem a cada ano, atraído e conquistado novos adeptos e suscitado a criação de novos cursos, alguns até então inimagináveis nesta modalidade.

O *blended learning* agrega valor ao sistema educacional por ser compatível com o perfil do novo aluno, proporcionando um aprendizado interativo, completo e personalizado, tendo o estudante autonomia e flexibilidade de horário, destacamos algumas vantagens dessa modalidade de ensino sendo elas: Economia de tempo; Facilidade de acesso ao material; Possibilidade de interação entre os alunos (chat); Permite atender um público maior e diversificado; Ferramenta de inclusão social; Baixo custo das mensalidades; Flexibilidade de horário e local; Exige maior dedicação do aluno; Compartilha saberes com um número maior de pessoas ao redor do mundo; Democratização de conhecimentos. (MARQUES *et. al*, 2004)

Educar através de plataformas *online* é considerado um desafio, pois como professor você não saberá de imediato a reação dos seus alunos frente ao conteúdo exposto para apreciação. (MOORE; KEARSLEY, 1996). Porém o professor traz consigo experiências do presencial que facilitara o processo de mediação no ensino a distância.

Os benefícios do ensino híbrido (*blended learning*)

Quando tratamos de educação inovadora para esse mundo exponencial vale ressaltar a metodologia híbrida com semelhanças da EAD (acesso remoto e flexibilidade, *online*) com vantagens de possuir encontros presenciais, interação entre os estudantes e acesso presencial com o tutor para resolução de problemas e orientação e projetos.

O *blended learning* agrega valor ao sistema educacional por ser compatível com o perfil do novo aluno, proporcionando um aprendizado interativo, completo e personalizado, tendo o estudante autonomia e flexibilidade de horário, destacamos algumas vantagens dessa modalidade de ensino elencando em quatro vantagens sendo elas:

Emprego da Sala de Aula invertida

No ensino híbrido os alunos acessam as aulas ao vivo de onde estiverem por meio de tecnologias como *tablets*, *smartphones*, entre outros, e absorvem o conteúdo, além de resolverem exercícios individualmente. O conceito retrata o que era feito em sala de aula e, neste caso, a sala de aula invertida é realizado em casa e a sala de aula pode se tornar mais didática com debates, por exemplo, uma vez que o conteúdo foi absorvido *online*. Além disso, os alunos podem tirar suas dúvidas com assessoria do tutor.

Melhor aproveitamento do tempo e do conteúdo

Os alunos têm contato previamente dos assuntos abordados antes da aula, os recursos são disponibilizados pela instituição e com isso os alunos vão digerindo os assuntos e otimizando seu tempo.

Participação ativa dos alunos

Com esse formato é possível criar um cronograma de atividades, definindo prioridades para que os alunos de fato estejam ativos no aprendizado, com isso os alunos conseguem criar uma visão do todo e assumindo responsabilidades.

A inversão aumenta a interação aluno – aluno.

Todos os benefícios aqui elencados são relevantes para esse protagonismo do aluno, porém um dos grandes benefícios da inversão é o fortalecimento das interações, o papel do professor para esse mundo exponencial mudou de expositor para orientador da aprendizagem.

Sendo assim o professor com essa mudança de função passa a atuar como esclarecedor de dúvidas do que apresentador de conteúdo.

3.4 A ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Uma equipe bem planejada, alinhada e integrada podem trazer inúmeros benefícios para a organização, ainda mais se tratado de educação á distancia, toda equipe é formada por pessoas, que trazem consigo histórias de vida, personalidades e competências, que se relacionam e complementam. BEHAR E COLS, (2009). Por ser tratar de uma equipe, teremos alguém que é bom em preparar eficiente e analisar relatórios, alguém que verbaliza bem, outro com capacidade para identificar e resolver problemas simples ou complexos. Portanto essas características trabalham juntas e unidas, as atividades são desenvolvidas em menos tempo e com mais qualidade e assertividade, aumentando assim a produtividade da equipe. MORAN, (2012). O trabalho em equipe é a chave para o sucesso organizacional, independente do segmento de atuação e por se tratar do contexto educacional fica ainda mais evidente que o

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

trabalho em equipe é fundamental para atingir os objetivos, apostando no trabalho multidisciplinar como caminho inovador rumo a resultados mais satisfatórios. BEHAR; COLS (2009). O destaque de uma equipe multidisciplinar está diretamente na união de profissionais com diferentes especializações trabalhando para alcançar objetivos em comum, de tal forma que suas diferentes habilidades e abordagens contribuam para a realização do projeto. BEHAR E COLS, (2009).

No contexto educacional não é diferente, todo projeto para ser iniciado necessita de um bom planejamento e uma equipe de suporte, para que a parte pedagógica e a tecnológica funcionem, neste projeto de educação à distância o trabalho em equipe torna-se peça chave para entregar um curso de qualidade. MORAN, (2012).

Portanto sabe-se que esta maneira de trabalhar aponta para uma produção mais dinamizada e colaborativa, com resultados ricos e complexos em seus detalhes, a qualidade do produto final está justamente na sua abrangência.

CONCLUSÃO

Portanto conclui-se que as aulas mediadas por tecnologias no caso do MOODLE apresentam diversos recursos/ possibilidades e ferramentas que partindo do professor podem elaborar e explicar com direcionamento a fim de pensar um planejamento pedagógico que preconiza a oportunidade a construção do conhecimento partindo dos estilos de aprendizagem alinhados com a proposta de cada disciplina. Os alunos do Curso de Guaratinguetá no primeiro dia de aula recebem um questionário de Honney e Gallego que após ser respondido mostra o perfil de aprendizagem deste aluno, sendo assim o professor/tutor consegue traçar e montar estratégias voltadas para cada aluno com enfoque direcionado. Link: <http://www.lantec.fe.unicamp.br/questionario/>

Tendo em vista que as atividades propostas pelo professor/tutor podem atrair os alunos para um trabalho colaborativo ou autônomo, considerando a mediação pedagógica. Vale ressaltar que com as metodologias ativas esses alunos tornam protagonistas de seus processos de ensino aprendizagem, através da sala de aula invertida, onde os conteúdos e materiais didáticos são enviados previamente para os alunos através do MOODLE.

REFERÊNCIAS

AMARAL; S.F; BARROS, D.M.V **Estilos de aprendizagem no contexto educativo de uso das tecnologias digitais interativas**, 2007. Disponível em v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

http://lantec.fae.unicamp.br/lantec/portugues/tvdi_portugues/daniela.pdf Acesso em: 30/03/2019.

ALONSO, C.M GALLEGO, D.J; HONEY, P. **Los estilos de aprendizaje:** procedimientos de diagnóstico y mejora Madrid: Mensajero, 2002.

BECKER, F. **Modelos Pedagógicos e Modelos Epistemológicos.** In: BECKER, F. (Ed.). Educação e Construção do Conhecimento. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012. p. 13-27.

BACICH; MORAN, L. J. 2018. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática, Porto Alegre, Penso.

CAMPOS, D.M de S. **Psicologia da aprendizagem.** Petrópolis: Vozes, 1987.

BEHAR, P. A. Modelos Pedagógicos em Educação a Distância. In: BEHAR, P. A. (Ed.). Modelos Pedagógicos em Educação a Distância. Porto Alegre: ArtMed, 2009. p. 15-32.

BRITO, M.S. da SILVA. Tecnologias para a EAD, via Internet. In: ALVES, L; NOVA, C. **Educação e Tecnologia:** trilhando caminhos. Salvador: EDUNEB, 2003, p. 61-87

DA CUNHA, F. C. I.; PEREIRA, R. M. **Reflexões sobre o Ensino de um Ofício.** Blucher Design Proceedings, São Paulo, v. 2, n. 10, p. 34-42, 2016.

ISMAIL; S. *et. al.* 2018. **Organizações exponenciais:** Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito), Alta Books.

LEMOS, S. (2011). **Análise da satisfação de estudantes num curso em e-learning no ensino superior.** Dissertação de Mestrado, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, Portugal.

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Distance Education:** a systems view. Belmont: Wadsworth, 1996.

MORAN, J. **A educação que desejamos:** novos desafios e como chegar lá. 5.ed. Campinas: Papirus, 2012.

MARQUES, Camila; Ensino à distância tem mais vantagens que desvantagens, dizem especialistas. **E-learning,** Brasil, 2004. Disponível, em <http://www.webaula.com.br/index.php/pt/> . Acesso em: 28 mar.2019.

PIAGET, J. **A Epistemologia Genética; Sabedoria e Ilusões da Filosofia; Problemas de Psicologia Genética.** In: Piaget. Traduções de Nathanael C. Caixeiro, Zilda A. Daeir, Celia E.A. Di Pietro. São Paulo: Abril Cultural, 1978. 426p. (Coleção Os Pensadores).

ROBINSON, Ken. 2012. **Libertando o poder criativo:** As teorias sobre imaginação, criatividade e inovações que despertam os talentos reprimidos, São Paulo, HSM Editora.

SANTOS, E. O. Educação online para além da EAD: um fenômeno da cibercultura. In: SILVA, Marco; PESCE, Lucila; ZUIN, Antônio (Orgs.). **Educação Online:** cenário, formação e questões didático-metodológicas. Rio de Janeiro: Wak, 2010, v. 1, p. 29-48.

SABBATINI, R. M. **Ambiente de Ensino e Aprendizagem via Internet**: a plataforma moodle. Campinas: Instituto EduMed, 2007.

SOARES, L. J. G. Do direito à educação à formação do educador de jovens e adultos. In: SOARES, L.; GIOVANETTI, M. A.; GOMES, N. L. (Org.). **Diálogos na Educação de Jovens e Adultos**. 4. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011. p. 273- 289.

SILVA, L. M. G. D.; GUTIÉRREZ, M. G. R. D.; DOMENICO, E. B. L. D. Ambiente Virtual de Aprendizagem na Educação Continuada em Enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 23, n. 5, p. 701-704, out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n5/19.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ZUIN, A.; PESCE, L. Razão instrumental, emancipação e formação online de educadores. In: SILVA, Marco; PESCE, Lucila; ZUIN, Antônio (Org.). **Educação online**: cenário, formação e questões didático-metodológicas. Rio de Janeiro: Wak, 2010, v. 1, p. 109 -135.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS DE UMA EMPRESA NA CIDADE DE URUÇUÍ-PI.

Francisdalva Rosa de Jesus⁶¹

RESUMO

O ambiente de atividades comerciais é moldado por grandes desenvolvimentos no mundo, como a globalização, os vários blocos comerciais, a tecnologia da informação, a diversidade da força de trabalho, o status das economias emergentes, a situação política instável em várias partes do mundo, tudo isso requer do gerente/administrador/diretor das organizações conhecimentos adequados para lidar com inúmeras situações. Vender mais e com a melhor estratégia é a busca de todas as organizações. O estudo em questão tem os objetivos de analisar suas estratégias de vendas e identificar dentro das estratégias, quais são suas vantagens competitivas, utilizando a tecnologia da informação. O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica, com análise de um estudo de caso, numa abordagem qualitativa, descrevendo seu processo e sua importância, bem como trazer sugestão de melhoramento para a empresa. A disponibilidade da tecnologia permite que as empresas de quase todos os portes, tamanhos, estágio de desenvolvimento, área de atuação, enfim, todas, tenham acesso aos mais diversificados tipos de tecnologia, sendo que estas informações referentes a essas tecnologias estão muito mais fáceis e acessíveis do que em outras épocas. O comércio eletrônico conquistou a confiança do consumidor e resulta em um aumento no número de operações efetivadas pela grande rede, principalmente com o surgimento da pandemia. Usando a tecnologia correta, as empresas têm descoberto a possibilidade de criar um sistema de comércio eletrônico que atenda da melhor forma possível, às expectativas do cliente. Só sendo possível, através da tecnologia da informação.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Estratégias. *E-Business*.

ABSTRACT

The environment of commercial activities is shaped by major developments in the world, such as globalization, the various commercial blocks, information technology, the diversity of the workforce, the status of emerging economies, the unstable political situation in various parts of the world, all this requires the manager / administrator / director of organizations to have adequate knowledge to deal with numerous situations. Selling more and with the best strategy is the pursuit of all organizations. The study in question aims to analyze your sales strategies and identify within your strategies, what are your competitive advantages, using information technology. The study was carried out from a bibliographic research, with analysis of a case study, in a qualitative approach, describing its process and its importance, as well as bringing suggestions for improvement for the company. The availability of technology allows companies of almost all sizes, sizes, stage of development, area of operation, in short, all, to have access to the most diversified types of technology, and this information regarding these technologies is much easier and accessible than in other times. E-commerce has won consumer confidence and results in an increase in the number of operations carried out by the large chain, mainly with the emergence of the pandemic. Using the right technology, companies have discovered the possibility of creating an e-commerce system that best meets customer expectations. Only possible, through information technology.

Keywords: Information Technology. Strategies. *E-Business*.

⁶¹ Bacharelada em Administração (UFPI,2012). MBA em Administração de Empresas (UNINTER, 2012). Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: francisdalva.rosa@ifpi.edu.br .
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, é de fundamental importância que os líderes de negócio pensem, testem e compreendam que a tecnologia é, cada vez mais, um ativo humano. Com esse novo cenário, torna-se necessário entender que o passado não é mais um guia para o futuro.

O ambiente de atividades comerciais é moldado por grandes desenvolvimentos no mundo, como a globalização, os vários blocos comerciais, a tecnologia da informação, a diversidade da força de trabalho, o status das economias emergentes, a situação política instável em várias partes do mundo, tudo isso requer do gerente/administrador/diretor das organizações conhecimentos adequados para lidar com inúmeras situações. Vender mais e com a melhor estratégia é a busca de todas as organizações.

A relevância do tema se dá porque, com o avanço da Tecnologia da Informação, os resultados das organizações atuais são impulsionados, promovendo a reestruturação de seus modelos e o conseqüente aumento de produtividade e agilidade, com a qual as empresas conseguem entregar produtos e serviços. O acesso fácil e rápido à informação alterou radicalmente a dinâmica da empresa, gerando novas oportunidades de negócios assim como novos desafios (MACEDO, PAULA, MELO, 2014).

Dentro do estudo, as organizações devem encarar os desafios de um mercado competitivo, os diretores das organizações têm o compromisso de comunicar e executar estratégias de negócios, que garantam, que todos os participantes de uma empresa, estejam seguindo na mesma direção, completando os seus objetivos e metas. Assim, compreender os processos de negócios, o fluxo de trabalho, as expectativas dos clientes e o ambiente competitivo, fornece aos gerentes os ingredientes necessários para projetar e avaliar processos de negócios alternativos, a fim de manter vantagens competitivas quando as circunstâncias internas ou externas mudam.

Segundo Daniels (como citado em Macedo, Paula, Melo, 2014) a empresa deve ter consciência de que a informação é uma imposição tão importante quanto os recursos humanos, pois é dela que depende o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas por seus responsáveis e também por todos os seus colaboradores. A informação é um elemento essencial nas organizações, que torna possível estabelecer as condições necessárias para atingir seus objetivos e aumentar sua competitividade. Assim, será relatado a empresa do estudo em questão para o trabalho proposto, com os objetivos de analisar suas estratégias de vendas e identificar dentro das estratégias, quais são suas vantagens competitivas, utilizando a tecnologia da informação.

Mediante este assunto sugerido pela instituição, a escolha da empresa foi feita pela estória e pela interação que a estudante tem com a mesma. E acredita-se que grandes contribuições à formação acadêmica e profissional serão deixadas pelo trabalho.

Para a elaboração deste artigo foi feita uma pesquisa bibliográfica, com análise de um estudo de caso, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever seu processo e sua importância, bem como trazer sugestão de melhoramento para a empresa em questão.

O presente trabalho abordará no primeiro tópico, a descrição da empresa escolhida, desde sua criação, assim como, sua missão, visão, valores, seguindo com o segundo tópico, relatando suas estratégias, no terceiro tópico o marketing e sua análise *SWOT*, na sequência aborda a tecnologia da informação e o comércio eletrônico. Finalizando com as considerações finais.

2 A EMPRESA

A Master Filtros e Lubrificantes é uma empresa do setor automotivo, com venda de lubrificantes, filtros, aditivos e afins, criada há menos de 02 (dois) anos, com o intuito de realizar um desejo de seu proprietário, que era, trabalhar em seu próprio negócio, no ramo que atuava nas demais organizações anteriores. Foi realizado uma pequena pesquisa de mercado, para saber a aceitação e a qual “fatia” que a mesma poderia ganhar na cidade, sendo que a concorrência do segmento, dentro da mesma, não era tão grande.

O investimento inicial, foi tudo que o proprietário tinha e mais um pouco financiado pelo banco, riscos calculados, baseado nas vendas futuras que seriam realizadas. Depois de mais de 06 meses de planejamentos, foi inaugurada a Master Filtros e Lubrificantes, dia 09/03/2019. Com um singelo café da manhã para amigos e parentes e aqueles, que por curiosidade passassem no local. Assim começou a funcionar. Desenvolvida uma boa estratégia de marketing antecipadamente, para que o local ficasse conhecido, como mídias sociais e mídias locais, para que assim todos que precisassem dos produtos e serviços, soubessem onde deveriam procurar.

Tendo como missão: comercializar produtos e serviços de qualidade com segurança e comodidade, gerando satisfação com o atendimento das necessidades de nossos clientes; visão: ser uma empresa reconhecida na venda de lubrificantes e afins, sendo referência em custo benefício no fornecimento de produtos automotivos na região; valores: Ética, Responsabilidade, Confiabilidade, Dedicção e profissionalismo e Responsabilidade Social e Ambiental. No início, o proprietário relata que teve muita dificuldade, principalmente para fazer cadastro nos fornecedores, pois como o ramo é no segmento automotivo (lubrificantes e seus

derivados e acessórios), geralmente os valores são altos e para quem está começando, esses cadastramentos foram difíceis, mesmo com dinheiro na mão, houve dificuldades.

2.1 ORGANIZAÇÕES E SUAS ESTRATÉGIAS

O conceito de estratégia de uma organização, está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Segundo o mesmo autor, estratégias organizacionais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela organização. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E se, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Segundo Mintzberg (apud BRINKHUES, CUNHA, 2009) aponta que a estratégia é definida de cinco maneiras diferentes, dependendo da abordagem feita pelos estudiosos: como um plano, explicitando de maneira formal o processo de formulação da estratégia; como um truque, ou seja, uma ação para provocar alterações desejadas nos rumos da concorrência; um padrão de existência das ações das organizações, que podem ser planejadas ou não; uma posição ocupada pela organização em um ambiente diante das demais organizações, conforme definições, exposta de outros autores; e como uma perspectiva, concebida na mente dos estrategistas ou assimilada de maneira coletiva pela organização.

Assim sendo, as estratégias utilizadas pela empresa escolhida para análise, consistem em ter um local limpo e arejado, onde o cliente possa ver todo o serviço sendo realizado, pois a empresa vende os lubrificantes, filtro, aditivos, etc e realizada a troca, sem nenhum custo adicional, lembrando que, os locais deste tipo de serviço, costumam ser, na maioria “impróprios” para ficar aguardando o serviço ser concluído, tudo isso baseado no mercado local, que é uma cidade pequena, de um pouco mais de 20 mil habitantes. A empresa procurou estabelecer um conforto mínimo para os clientes, acompanhado de um bom atendimento e um preço diferenciado do mercado local, sendo este, um dos principais atrativos para a clientela da organização.

2.2 MARKETING E ANÁLISE SWOT

“*Marketing* é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros” (KOTLER, ARMSTRONG, 2003).

A atividade de *marketing* é algo de suma importância para qualquer organização e sofreu uma grande evolução desde seu surgimento, passando de apenas um suporte operacional para o departamento de vendas para uma posição estratégica dentro da empresa. Toda essa evolução do mercado aconteceu devido aos níveis de competição direta e indireta, ao aparecimento de diversos segmentos de consumidores, seguindo do aumento da exigência e critérios para a escolha e o consumo, tudo isso tornaram a atividade de *marketing* mais essencial para as empresas enfrentarem os desafios de mercado, auxiliando no direcionamento das decisões, firmando sua posição estratégica (RODRIGUES, 2014).

“O objetivo principal do *marketing* é tornar as instituições mais competitivas em seus mercados de atuação e, conseqüentemente, fortalecer o seu posicionamento de organização referencial junto ao público consumidor” (BURDZINSKI, BORGES, 2015).

No *marketing* encontra-se um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os clientes respondem ao mercado e consiste naquilo que a organização pode fazer no sentido de influenciar a procura pelo seu produto, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado-alvo. Alguns autores o chamam de mix de marketing, outros de composto de marketing que são os 4Ps, produto, preço, praça e promoção.

A estratégia de *marketing* utilizada pela empresa analisada, foi desde o velho e conhecido boca-a-boca, onde amigos e parentes contribuíram, assim como todo um planejamento para chegar ao máximo de possíveis clientes, utilizando toda as mídias sociais, impressas e locais, como rádio e carro de som, assim como placas de sinalização indicativas para chegar ao local, visto que o P de praça, não era favorável, pois a localização não era a das melhores. Os 4Ps da empresa analisada, estão dentro das possibilidades de atender bem a clientela, pois o produto, são de qualidade e tem-se variedade, com preços diferenciados e acessíveis para todos os tipos de clientes, e quanto a promoção, no início como foi relatado anteriormente, o trabalho foi mais intenso para se fazer conhecer no mercado.

Segundo Martins (como citado em Silva *et. al*, 2011) a análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), é uma das práticas mais comuns nas organizações voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir. Mas com a sua prática constante, pode trazer ao

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

profissional e a empresa, uma melhor visão de negócios, pois, os cenários onde a empresa atua, estão em constante mudança.

De acordo com o mesmo autor, uma ferramenta essencial para uma empresa, pois é através dela que a organização consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no microambiente (ambiente interno) e suas oportunidades e ameaças no macroambiente (ambiente externo), dessa forma com essa análise os profissionais conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.



Fonte: PEÇANHA, 2019

Trazendo a análise *SWOT* para a empresa em análise, seus pontos positivos são, produtos considerados essenciais para quem tem algum tipo de veículo automotor, preço diferenciado da concorrência, bom atendimento e local agradável, assim sendo, seus pontos a melhorar são: poder atingir a todos os públicos, oferecendo os produtos dos carros de algumas marcas, que por ter o preço muito alto, ainda não foi possível. Assim como tendo oportunidades, boa parte da concorrência fica em um bairro mais afastado da cidade, cerca de 09 (nove) km e os que existem mais próximos, o local não é muito adequado para a clientela ficar aguardando. Destaca como ameaça, a possibilidade de novos entrantes. Baseado nas cinco forças de Porter, a análise da empresa em estudo, mostra que essas forças competitivas no meio ambiente em que uma organização opera tem forte impacto, principalmente o poder de negociação dos consumidores, essa capacidade de afetar o preço pago por um item, pois esse consumidor vai longe com seu poder de “barganha”.

2.3 AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

“Uma das características marcantes do processo de Tecnologia da Informação é o grande fluxo de informações, decorrentes da aparente redução dos limites territoriais e dos avanços tecnológicos e científicos mundiais” (MELO, apud MACEDO, PAULA, MELO, 2014).

A informação, pode ajudar uma organização em suas operações atuais e também a estimar o desempenho de operações futuras, suas novas perspectivas e oportunidades aparecem quando dados relevantes e de qualidade podem ser transformados e, finalmente, convertidos em inteligência empresarial (BALTZAN, 2017).

A Tecnologia da Informação e comunicação (TIC) é considerada um dos tópicos mais importantes da era digital. Novos serviços, empresas e startups surgem mudando a forma como as empresas estabelecidas dirigem o mercado. As TICs trazem um ponto de vista disruptivo para os modelos de negócios e para as tarefas diárias (DELOITTE, 2018).

A Tecnologia da Informação desempenha um forte impacto para a modernização das empresas, entre eles os computadores que por função fazem toda a capacitação tecnológica. Enquanto os softwares tornam-se cada dia mais importantes e necessários, visto que, cada computador será exigido um sistema operacional e uma quantidade considerável de “programas” capazes de lidar com todos os dados de uma organização (MACEDO, PAULA, MELO, 2014). Segundo o mesmo autor, a disponibilidade da tecnologia permite que as empresas de quase todos os portes, tamanhos, estágio de desenvolvimento, área de atuação, enfim, todas tenham acesso aos mais diversificados tipos de tecnologia, sendo que essas informações referentes a essas tecnologias estão muito mais fáceis e acessíveis do que em outras épocas.

Cada dia mais e mais dados são gerados pelas organizações, esses dados para serem transformados em informações úteis para tomadas de decisão, precisam de sistemas cada vez mais rápidos e que sejam capazes de transformá-los em informações relevantes para as empresa, aparecendo assim o BI (Inteligência Empresarial), tornando-se uma solução para a quantidade enorme de informações existentes, que precisava ser transformada em conhecimento para que a tomada de decisão fosse a mais assertiva possível.

Para a empresa em análise, a Tecnologia da Informação é de suma importância, assim como, para todas as organizações, no início foi um pouco complicado, relata o responsável, mediante a questão de ser uma cidade pequena e ter poucas opções de empresas que prestem serviços de sistema de informação, mesmo conseguindo montar um sistema, que seja capaz de

suprir as necessidades da empresa no dia-a-dia, o mesmo contém falhas e o suporte e manutenção, nem sempre estão à disposição quando se faz necessário.

2.5 COMERCIO ELETRÔNICO

Transações são eventos que acontecem como parte de negociações, tais como vendas, compras, depósitos, retiradas, reembolsos e pagamentos. Nos dados gerados sempre que uma empresa vende algo a crédito para um cliente, seja ela uma loja de varejo ou um site de *e-commerce* na *web* (O' BRIEN, COMO CITADO EM MELO, 2011).

O comércio eletrônico cativou a confiança do consumidor e resultou em um aumento no número de operações efetivadas pela grande rede, principalmente com o surgimento da pandemia. Usando a tecnologia correta, as empresas têm descoberto a possibilidade de criar um sistema de *e-commerce* que atenda da melhor forma possível, às expectativas do cliente.

Assim surgiu o *E-Business*, sendo um plano detalhando de como a empresa cria, entrega e gera receitas na internet, processo *online* esse, que engloba o desenvolvimento, marketing, venda, entrega, atendimento e pagamento de produtos e serviços negociados com clientes do mercado global interconectados, com apoio de uma rede mundial de parceiros de negócios (O' BRIEN, COMO CITADO EM MELO, 2011).

Existem vários modelos de comércio eletrônico, assim como suas categorias e benefícios, que serão discorridos na sequência. Quanto as categorias, podem ser: vendidos de empresa para empresa (B2B), empresa para consumidor (B2C), consumidor para empresa (C2B) e consumidor para consumidor (C2C). Quanto as suas vantagens, segundo (O' Brien, como citado em Melo, 2011): a) Integração nos sistemas conectados como ERP e SCM facilitam a troca de informações; b) agilidade nas informações em tempo real sobre o seu negócio, facilitam a tomada de decisão; c) transparência nas etapas envolvidas estão disponíveis para o nível gerencial.

A empresa analisada no presente trabalho, ainda não tem um web site para vendas, até porque, como é uma Micro Empresa e seus produtos, como partes deles geram serviços, ainda não se faz necessário vendas *online*. Mas, segundo o proprietário, ele não descarta, mediante seu crescimento empresarial, que seja criado e assim consiga demandas para o *E-Business*. Assim sendo, a internet dentro da organização é utilizada principalmente para o desenvolvimento das estratégias de marketing da empresa, como também para facilitar as operações do sistema local, como vendas e pedidos. As tendências do mercado global atuais, ainda não geram impactos positivos e nem negativos dentro da empresa, pois como foi relatado

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

anteriormente, a cidade é pequena, seus produtos e serviços, são considerados “essenciais”, a demanda atual é boa, sendo que desde de abertura, o seu faturamento dobrou, mesmo com a crise da pandemia, que prejudicou muitas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do presente estudo pode-se constatar que a Tecnologia da Informação é de grande influência no desenvolvimento estratégico e organizacional de qualquer organização. Assim sendo, a Tecnologia da Informação auxilia para a desenvolvimento de forma positiva das empresas, melhorando a comunicação entre os colaboradores, parceiros e fornecedores. Com ela podemos obter mais segurança nas transferências de dados e armazenamento.

E com as transformações desses dados em informações úteis é de grande valia para as tomadas de decisões. A partir da era da informação, a Tecnologia da Informação passou a ter um papel de agregar valor, elemento de suporte operacional, deixando de ser um simples suporte administrativo.

Com o estudo em questão e a análise da empresa estudada, conclui-se que as organizações que buscam obter vantagens diante a um mercado tão exigente que busca atingir da melhor forma seus resultados, para obter essas expectativas as empresas devem investir intensamente na Tecnologia da Informação e na capacitação de seus colaboradores, pois as atualizações do mercado global são bastante dinâmicas, só assim as instituições irão alcançar as expectativas das empresas e suas vantagens competitivas.

Assim a empresa analisada mostra que precisa se adequar ao mercado global, utilizando mais ainda a Tecnologia da Informação a seu favor, para que possa ter sua participação mais efetiva no mercado e assim possa crescer e pensar mais globalmente em vez de ficar pensando localmente. Como aderir a um sistema de informação mais moderno, nem que seja, procurando em outros locais, visto que não existe distância para prestação deste tipo de serviço.

REFERÊNCIAS

BRINKHUES, R. A.; CUNHA, M. A. V. C. da. Vantagem competitiva e o uso das tecnologias de informação e comunicação: estudo na cadeia produtiva do vinho do Rio Grande do Sul. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 291-305, 2009.

BALTZAN, P. **A Importância de Armazenar Informações Organizacionais – Bancos de Dados**. [e-book] Flórida: Must University, 2017.

BURDZINSKI, C. S; BORGES, C.V. **Marketing**. IFTO, MEC e UFMG. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BRASIL, 2018. **Ministério da Ciência, Tecnologias e Inovações**. Insights sobre Transformação Digital e Oportunidades para TICs no Brasil. Relatório e Recomendações Outubro 2018 |ed. 2.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology-media-telecommunications/ICT-insights-report-port.pdf> Acesso em: 03 nov.2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2003). **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

MACEDO, G. S; MELO, M. V. M; PAULA, G. M. **A tecnologia da informação como vantagem competitiva nas empresas**. Pindamonhangaba-SP: FUNVIC – Faculdade de Pindamonhangaba 46f.: il, 2014.

MELLO, A. (2011). E-business e E-commerce. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 2, n.3. <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no3/artigo5.pdf> Acesso em: 05 nov. 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. rev. Reestruturada e atual. - São Paulo, Atlas, 2001.

PEÇANHA, V. (SD). **Análise SWOT para e-commerce: como fazer e a sua importância**. <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/analise-swot-para-e-commerce-como-fazer-e-a-sua-importancia>. Acesso em: 03 nov.2020.

RODRIGUES. R. R. Fundamentos de Marketing. **UniSEB**. Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

SILVA, A. A. *et. al*, (2011). A Utilização da Matriz *SWOT* como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT**. UFSC.
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf> Acesso em: 02 nov.2020.

SOCIOLOGIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCATIVAS: EXPECTATIVAS DOS PAIS QUE MANDAM SEUS FILHOS A EDUCAÇÃO DA CATEQUESE.

SOCIOLOGY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: EXPECTATIONS OF PARENTS WHO SEND THEIR CHILDREN THE EDUCATION OF CATECHESIS.

Assane Saulé Ossufo
Hugo Silva Ferreira
Victor Lucas Caldeira

RESUMO

O presente artigo é parte de um questionário elaborado na turma do mestrado em administração e Regulação de Educação na Academia Samora Moisés Machel. Tem como objetivo analisar a importância da educação da catequese para a sociedade. Uma pesquisa feita num dos bairros da cidade e província de Nampula, visa compreender as expectativas dos pais em relação ao ensino religioso, em particular da “catequese” dos seus filhos. É facto que, a educação, em particular cristã, tem uma grande influência para o homem na sua convivência com outros seja no trabalho, na família, no lazer e entre outros espaços. A metodologia usada na elaboração deste trabalho foi a pesquisa de campo que consistiu na apresentação de inquérito a vários pais cristãos com o intuito de colher as suas sensibilidades em relação ao assunto. Portanto, este trouxe avanços raramente investigados em Moçambique e faz entender que os pais têm sim expectativas perante a educação oferecida pelas instituições religiosas. Assim, conclui-se a partir deste estudo que, os pais mandam seus filhos à catequese para buscar a preparação deles para um futuro melhor e a conservação dos valores religiosos na família, renegando que pode ser simplesmente uma cultura herdada do povo português mesmo com as divergências existentes entre as expectativas e a realidade.

Palavras-chave: Educação da Catequese, expectativas, instituição religiosa.

ABSTRACT

The present article is part of a questionnaire elaborated in the Master's Degree in Administration and Regulation of Education at the Samora Moisés Machel Academy. Its objective is to analyze the importance of catechesis education for society. A research done in one of the neighborhoods in the city and province of Nampula, aims to understand the expectations of parents in relation to religious education, in particular the “catechesis” of their children. It is a fact that education, particularly Christian, has a great influence on man in his coexistence with others, whether at work, in the family, at leisure and among other spaces. The methodology used in the elaboration of this work was the field research that consisted of the presentation of an inquiry to several Christian parents in order to gather their sensibilities in relation to the subject. Therefore, this brought advances rarely investigated in Mozambique and makes it understand that parents do have expectations regarding the education offered by religious institutions. Thus, it is concluded from this study that, parents send their children to catechesis to seek their preparation for a better future and the conservation of religious values in the family, denying that it may simply be a culture inherited from the Portuguese people even with the divergences between expectations and reality.

Keywords: Catechesis Education, expectations, religious institution.

1 INTRODUÇÃO

A educação constitui uma ferramenta importante para a formação humana que através da instrução, passagem de ideias cultural e socialmente aceitáveis no ambiente familiar, do transpasse de crenças religiosas ou mesmo transferência de conhecimentos para outras gerações nas instituições oficialmente reconhecidas (escolas, universidade, etc.), facilitam a pessoa para o bom servir a sociedade. Esta formação é um processo na qual as instituições tomam as devidas responsabilidades na direção e regulação de tais gerações. Sendo a igreja umas das mais antigas e maiores instituições de educação em Moçambique, tem sido pouco debatida a sua importância, as suas modalidades de ensino, os resultados, até a qualidade do produto e das suas infraestruturas. Como resposta, este artigo centraliza-se na importância da educação cristã e o seu objectivo principal é analisar as expectativas que os pais e/ou encarregados de educação têm quando orientam seus filhos a ingressar a catequese, como também, o contributo da igreja como instituição educativa

O roteiro do questionário é constituído por quatro questões de partida e este trabalho somente focaliza o objecto que procura responder à pergunta “Por que os pais levam seus filhos a catequese?”. Por meio do tratamento e análise estatística dos dados, fez-se a apresentação, a interpretação e a análise dos resultados com auxílio de trabalhos de pesquisa outrora realizados na qual culminou com as considerações finais de acordo com a realidade do campo de pesquisa.

2 RELIGIÃO, EDUCAÇÃO E CULTURA

Na elaboração deste artigo percebeu-se que, há défice de obras que falam sobre a educação religiosa nas convenções deste trabalho principalmente de literaturas sobre a educação cristã Católica e as contribuições da catequese como um modelo de educação em Moçambique. Mas, obras consultadas conduzem algumas ilações que sustentam os resultados desta pesquisa que serão apresentadas a seguir.

A educação compreende um processo de formação da pessoa de acordo com os objectivos que a sociedade nele inserido procria, moldando-os para responder suas expectativas através da interpretação clara dos seus valores morais, éticos e culturais adquiridos e reconhecidos livremente por esta em quando se é vivido. FROBEL, (1993/2010. (p.48), considera que, “é, pois, inegável que o único objectivo, o único fim de toda educação e doutrina, consiste no cultivo integral da essência original divina contida no homem, ajudando, assim, que se manifeste o infinito no finito, o eterno no temporal, o celeste no terreno, o divino no humano

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

e na vida humana.” Entretanto a educação cristã é um pilar para as sociedades. É vista como um meio de auxílio às famílias para alcançar o bem-estar espiritual, moral e ético. É por estas vias que as famílias recalcam os mais novos as igrejas para estudar catequese por que, “na visão substantiva, a religião é um sistema que engloba crenças, práticas, valores e organizações. Na visão funcional, a religião oferece normas, coesão, tranquilidade, estímulo, sentido, experiência, maturidade, identidade, redenção” (COUTINHO, 2012, p.171). Neste sentido, a religião constitui um início para a vida em geral. Para uma pessoa, os ensinamentos apreendidos a partir da religião vão influenciá-lo para a vida inteira independentemente do espaço em que este estiver. A religião constitui um centro de unificação de vários aspectos ligados as pessoas, as sociedades e os governos, pois por exemplo, segundo FERREIRA (2012, p.7), considera que “as religiões influenciam até na modificação de conceitos jurídicos já “consagrados” por novas interpretações, tentando livrar esses conceitos de termos eivados de significados considerados atualmente preconceituosos e absolutizantes.” Essa influência vai desde as ideias, ações e práticas coletivas que interferem diretamente nas relações humanas e interações sociais.

Entretanto o cristianismo católico usa a catequese como um modelo para educar e transmitir este saber as pessoas, através de um currículo desenhado dentro das igrejas respeitando todas as fases da construção e constituição da mente. Para COUTINHO (2012, p.181) “as religiões compreendem coletividades no seio das quais se desenvolvem práticas, se elaboram, defendem e discutem crenças. Faz parte da essência da religião a sua componente organizativa”. Assim a catequese passa por uma discussão para a elaboração de modo a permitir de forma sequenciada a transmissão dos valores, crenças e práticas adotadas pela igreja para as gerações novas. NÓBREGA (1993/2010, p.94) define a Catequese como sendo:

Uma poética, uma produção de almas, que molda o produto com os saberes escriturários autorizados pelo Concílio [Encontros de grandes representantes religiosos], é como uma tecnologia do corpo que controla a vontade e os objetos da vontade, substituindo os alvos do desejo guerreiro por virtudes católicas passivas, culpa, contrição, arrependimento, submissão, humildade e obediência.

Embora a catequese seja um ensino não controlado pelo estado, em Moçambique este ensino é guiado por objetivos e finalidades que anseiam as sociedades. A CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA (1997, apud MENDES 2017) diz que, a finalidade da educação católica, em todas as suas modalidades, é a promoção da pessoa humana, o que implica em uma educação integral, que não apresenta só conhecimentos a adquirir, mas também valores a assimilar e verdades a descobrir.” As sociedades moçambicanas são lhes destinadas o ensino formal controlado pelo estado com objetivo de transformar o homem para os servir através da ciência e tecnologia como condição de permitir melhor a sua inserção no mercado

de emprego (PEE, 2020), mas o ensino religioso também transforma o homem e não isenta deste inserir no mundo laboral. Para isso, educar por via da religião particularmente a catequese constitui um método de ensino imprescindível e é necessário associa-lo historicamente a sua relação à cultura, valores e crenças de cada sociedade, pois, segundo DA SILVA (2004, p.5) “estudar os fenómenos religiosos deve-se estar atento aos usos e sentidos dos termos que, em determinada situação histórica, geram crenças, ações, instituições, livros, condutas, ritos, teologias, etc”. O mesmo autor salienta que,

Muitos movimentos religiosos procuram repensar os papéis de género, as opções sexuais, a participação política engajada, os conflitos em nome da fé, as novas práticas espirituais, as liturgias alternativas e as revisões teológicas, de acordo com as necessidades da modernidade, destacando-se aí o papel das mulheres e das minorias dentro da sociedade e suas expressões culturais (DA SILVA 2004, p. 5-6).

Logo as seitas religiosas devem estar de olhar atento às evoluções das ciências e das tecnologias para que o homem que frequenta as igrejas não se dissocie da globalização visto que, nos dias actuais grupos religiosos estão presentes na média, em canais de televisão, rádios e jornais. Muitas editoras e gravadoras têm, no público religioso seu ponto forte. As bancadas religiosas nos Congressos do Ocidente ou governos teocráticos em outras regiões do globo levam a um novo tipo de dúvida (DA SILVA, 2004), para isso é preciso o futuro do ensino religioso acompanhe as transformações sociais. Por isso as igrejas devem de olhar fixo pensar em ensinar olhando para os anseios dos crentes sem necessariamente abdicar da fé, das crenças e valores pois, o consumismo na modernidade assume um papel forte no desenvolvimento social através da construção voltada aos novos conhecimentos e novos métodos de ensinar. DA SILVA (2004, p.9) considera que,

A valorização do pluralismo, do acesso ao conhecimento de diferentes teorias, métodos, experiências e pontos de vista transformou-se em base do processo educacional” por isso, “o ensino e o estudo responsável sobre religião devem ser multidisciplinares e multiculturais, sem valorizar, por exemplo, certos padrões que a cultura ocidental e burguesa coloca como universais e superiores.

Ensinar a religião sobre novos horizontes de acordo com a globalização e mudanças culturais deve marcar um novo modelo de ensino catequista, pois actualmente o ensinar para o futuro tem servido como o objecto fundamental para as organizações e instituições.

Religiosidade e sociedade

De acordo com os resultados do censo de 2017 publicados por (INAE, 2019):

Moçambique é um país laico com mais de 27 milhões de habitantes e estima-se que desta população 42,6% pratica a religião cristã entre Católica, evangélica e Anglicana, aproximadamente 26, 2% frequentam o catolicismo e pouco mais de 57,5% da população católica é jovem entre 0 aos 19 anos.

Esses dados mostram a influência da Igreja Católica para as sociedades moçambicanas, visto que para além desta, o islamismo, os ziones/siãos, outras religiões e as religiões desconhecidas representam pouco mais de 44% e a população sem religião representa 13,4% dos moçambicanos (INAE, 2019). Esses dados revelam a grandiosidade do cristianismo em particular da Igreja Católica nas sociedades moçambicanas. A Igreja Católica emergiu em Moçambique através da invasão colonial no século XV liderado por Vasco da Gama. Nos 500 anos de exploração colonial a igreja através de actividades missionárias e comerciais foi usada como arma para apropriar-se da terra, das riquezas, da liberdade e principalmente para a introdução da cultura colonial obstruindo sobremaneira as culturas e tradições dos moçambicanos (GERECHT, 2015). Com a proclamação a independência a igreja perdeu as suas propriedades para o governo (PEREIRA, 2006), mas com a eclosão da guerra civil a igreja teve um papel preponderante para o desenvolvimento do país pois havia necessidade de ajuda através da igreja o que obrigou a restituição dos bens confiscados e a retoma das actividades da igreja (PEREIRA, 2006). Este entendimento culminou com a interferência directa da igreja para assinatura dos Acordos Gerais da Paz em Roma.

A influência da Igreja Católica no país continuou dominante passados anos depois da independência e o reconhecimento do multiculturalismo e da liberdade religiosa isso fez com que Moçambique viva até os dias atuais os contornos da dominação cultural religiosa. Mesmo com o surgimento de novas igrejas protestante, a religião católica tem um forte controle sobre as políticas do estado visto que esta pauta pela paz, unicidade e o livre arbítrio (LEI nº 1/2018, de 12 de junho).

Na área de educação o estado reconhece as influências e as contribuições de outras instituições existentes no país para além das instituições formais, como a família e as instituições religiosas (PEE, 2020), entretanto as últimas duas como instituições de educação vão merecer de uma análise no presente estudo no que foca as suas interações.

3 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na perspectiva de trazer respostas que vão emanar a posição da igreja como instituição educativa na visão das famílias, foi feita uma pesquisa de campo na abordagem quantitativa-explicativa. O questionário foi dirigido a 140 pessoas, dentre as quais 73 homens e 67 mulheres pelo que se estabeleceu os critérios de seleção e exclusão. Assim, indivíduos menores de 18 anos e aqueles que não possuem filhos e/ou educandos frequentando a catequese não foram alvo da pesquisa em referência. Dos inqueridos, 57,2% são casados por união de facto ou união

marital, 12,1% são divorciados e o restante 30,7% são solteiros. Por outro lado, tem-se que maior parte dos inqueridos são titulares de famílias composta por casado preservando deste modo o ensino bíblico que preconiza o casamento como uma condição fundamental para a constituição de uma família. Vinde na tabela a seguir.

Tabela1: Estado civil do pai e/ou encarregado de educação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VValid	Solteiro (a)	43	30,7	30,7	30,7
	Uniao de Facto	44	31,4	31,4	62,1
	Uniao Marital	36	25,7	25,7	87,9
	Divorciado (a)	17	12,1	12,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fonte: Os autores

Na tabela 2, são apresentados os dados relativos a escolaridade dos inqueridos. Pode se ler através desta que, 2,1% não frequentaram a escola, 13,6% frequentaram até o ensino elementar, 25,7% e 35,0% concluíram o ensino básico e médios respectivamente e 23,6% terminaram o ensino superior. Por esses dados pode-se auferir que a maioria dos inqueridos tem as noções de leitura e interpretação, isto é, são pessoa que possuem capacidade próprias de buscar informação e apurar o significado de acordo com suas convicções.

Tabela 2: Nivel de escolaridade do pai e/ou encarregado de educação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Elementar	19	13,6	13,6	13,6
	Básico	36	25,7	25,7	39,3
	Médio	49	35,0	35,0	74,3
	Superior	33	23,6	23,6	97,9
	Nenhum	3	2,1	2,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fonte: Os autores

Mas também, 19,3% são jovens de até 25 anos, 25,0% tem as idades entre 26 e 33 anos, 30,7% compreendem de 34 a 40 anos e os restantes 25,0% tem mais de 40 anos, como mostra a seguir. A população considerada adulta foi a que mais participou no estudo podendo assim contribuir para a sua maior eficácia dos resultados deste. Assim considera-se que as pessoas com a faixa etária de mais de 34 anos viveram os contornos da colonização ou do período pós-independência.

Tabela 3: Faixa etaria do Pai e/ou encarregado de educação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VValid	De 18 aos 25 anos	27	19,3	19,3	19,3
	Dos 26 aos 33 anos	35	25,0	25,0	44,3
	Dos 34 aos 40 anos	43	30,7	30,7	75,0
	Mais de 40 anos	35	25,0	25,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fonte: Autores

No estudo, as variáveis em causa que ajudaram a tirar ilações sobre como os pais que levam seus filhos a educação da catequese pensam sobre o tipo de ensino são:

- 1º) Preparar a criança para o futuro;
- 2º) Conservar os valores religiosos da igreja e;
- 3º) Por questão de cultura social.

Por isso, apresentam-se a seguir as a interpretação e análise dos resultados obtidos.

4. Preparar a criança para o futuro

Os resultados na Tabela 4 mostram 89,3% dos pais que concordam plena e parcialmente com o pensamento de mandar a criança a catequese para preparar-lhe para o futuro.

Tabela 4: Preparar a criança para o futuro.

		Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Plenamente	78	55.7	55.7	55.7
	Concordo Parcialmente	47	33.6	33.6	89.3
	Não concordo	12	8.6	8.6	97.9
	Não sei dizer	3	2.1	2.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Fonte: Autores

E de acordo com o cruzamento com os dados demográficos há uma diferença de 1% entre homens (49,6%) e mulheres (50,4%) significando desta maneira que houve um equilíbrio do género na participação do estudo, para além de que 50,7% são casados por união marital e de facto, ou seja, mais da metade das pessoas acreditam parcial ou plenamente que os ensinamentos religiosos ajudam a preparar a sociedade para uma vida futura como ilustra a tabela 5. Este número é representativo no que se refere ao universo pois, significa que esta variável teve maior aceitação nas pessoas que conhecem o significado da família junto da igreja.

Tabela 5: Estado civil do pai e/ou encarregado de educação

						Total
		Solteiro (a)	União de Facto	União Marital	Divorciado (a)	
Preparar a criança para o futuro	Concord Plenam.	26	24	18	10	78
	Concord Parcial	13	15	14	5	47
	Não concord	3	4	4	1	12
	Não sei dizer	1	1	0	1	3
Total		43	44	36	17	140

Fonte: autores

Analogamente, os pais maioritariamente casados coadunam com DURKHEIM (1993/2010) que a religião entra nas pessoas, como forma de dar meios palpáveis da união do homem com Deus pois, para atingir o destino final deve seguir os caminhos como unidade, como individualidade e como pluralidade e para a sua percepção depende de um bom ensino religioso. Como se pode ler, 89,3% dos inqueridos esperam desta educação, um homem capaz de saber ser e conviver segundo as orientações das escrituras sagradas, para a prosperidade que em DURKHEIM (1993/2010, p.15) “Cada sociedade fixa um certo “ideal do homem”, do que ele deve ser, do ponto de vista intelectual, físico e moral, sendo esse ideal o próprio polo que norteia a educação.”

Mas apesar destas convicções, a realidade mostra o contrário, se tomado como exemplo as intolerâncias políticas que são provocadas por pessoas influentes do mundo atual originando guerras, mostres e desalojamentos que constituem um restrugir da vida plena. O individualismo serve-se ao seu belo prazer, ignora o aprendido quanto homem religioso, pelo facto deste, estar cada vez mais transformado, se sentindo cada vez mais autónomo em suas práticas e livre consciência dos seus próprios atos e gerência do seu próprio movimento social através da separação da igreja dos estados laicos (FERREIRA,2012). Como resultado, os pais vivem sempre na expectativa porque a maior parte da juventude moderna, não se preocupa como o futuro e um dos grandes motivos são divergências entre as leis religiosas e as políticas do estado (LAMA, 2010), no que tange aos critérios de acesso a liberdade e a vida social e económica estável.

4.2 CONSERVAR VALORES RELIGIOSOS

A conservação de valores constitui uma das mais antigas tradições de qualquer sociedade. E a igreja, sendo sociedade não se dissocia deste pensamento e em consequência é levado através dos ensinamentos as pessoas. Contudo, na tabela 6 a seguir, os resultados mostram que, 93,6% dos pais concordam de forma plena e parcial respectivamente, que mandar seus filhos à catequese constitui uma forma de buscar e conservar os valores religiosos na família e os restantes. Está variável mostra uma diferença muito ínfima em relação aos que não concordam ou não sabem dizer, o que significa que existe uma eficiência na transmissão de valores da igreja às famílias com maior incidência.

Tabela 6: Conservar os Valores Religiosos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VValid	Concordo Plenamente	99	70.7	70.7	70.7

	Concordo Parcialmente	32	22.9	22.9	93.6
	Não concordo	4	2.9	2.9	96.4
	Não sei dizer	5	3.6	3.6	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fonte: Autores

Uma relação importante é que, as pessoas casadas maritalmente e por união de facto compactuam com o mesmo pensamento e destes, compreendem mais da metade (56,56%). Portanto, a catequese por ser vista como uma via de alinhar a pessoa na sociedade através da valorização da educação familiar usando como alicerce as ações católicas que por um lado, LOPES (2010) salienta que esta educação dá um reforço na construção de um homem para a igreja, ligando ao interior de si com a sua congregação. Por outro lado, estes pensamentos constituem grandes impasses para este homem valorizar o resto do mundo diferente daquele que acredita, pelo facto de que cada religião alega ser a única e verdadeira (LAMA, 2000), fazendo com que os praticantes percam o compromisso com a própria fé pois, não reconhecem os ensinamentos de outras religiões e conseqüentemente conflituam os valores esperados pelos pais e pela sociedade, impulsionando grandemente em frustrações das expectativas.

5. Porque é cultura

Relativamente a esta variável, verifica-se através da tabela 7 que, 60,7, % dos pais inqueridos concordam de forma plena e parcial que é cultura ir à catequese, mas esse pensamento está dividido igualmente nos homens e mulheres. Mas também 36,4% não concorda e 2,9% não sabem dizer. Portanto, há um equilíbrio no número de pessoas que concordam plenamente das que não concordam, significando que essa hipótese divide os inqueridos.

Tabela 7: Porque e Cultura.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
VValid	Concordo Plenamente	51	36.4	36.4	36.4
	Concordo Parcialmente	34	24.3	24.3	60.7
	Não concordo	51	36.4	36.4	97.1
	Não sei dizer	4	2.9	2.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Fonte: autores

Por meio desta análise, surge a ideia de que as pessoas ignoram olhar a catequese como uma cultura herdada do povo da península ibérica que segundo (NÓBREGA,1993/2010, p.82) “a catequese surge como forma de evangelizar povos índios e africanos na conquista espiritual de novas terras, através da repetição dos dogmas da Igreja Católica...” e buscam nela a salvação, como se pode ler anteriormente. Este equilíbrio percentual deve-se a existência de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

diversidades religiosas, devendo a dada altura um indivíduo adoptar a uma nova crença religiosa que não faz parte nalgumas vezes da sua herança cultural. Esta variável gera controvérsias por mostrar grande dispersão nos resultados pelo que, a maioria pessoas com idades entre 34 e 40 anos (56%) não concordam com este pensamento, fazendo intender que as gerações mais novas estejam a seguir a igreja não por ser cultura. E isso, em parte pode ser resultado das diversidades na aderência religiosa como se tem visto actualmente, pessoas a procura de determinadas acepções de respostas de problemas familiar ou mesmo económico dentro das igrejas.

DESFECHOS

O presente artigo procurou analisar a questão das expectativas dos pais quando mandam seus filhos à catequese. Neste sentido, os resultados obtidos permitem concluir que, os pais e/ou encarregados de educação levam seus filhos para a catequese com objectivo de serem preparados para o futuro e/ou conservar os valores religiosos da igreja na família. Entretanto, conclui-se também que, existem fortes possibilidades de ser tendência cultural levar as crianças à catequese pois, muitos destes pais transitam das ideologias coloniais ou são de famílias católicas que viveram o período da dominação da igreja católica. Mas por outro lado, devidas as tendências da globalização os pais das novas gerações não compactuam o facto de ser cultural levar as crianças a catequese como concorda a CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA (2007, apud MENDES, 2017, p.7) que,

A cultura atual é permeada por várias problemáticas que provocam uma difusa “emergência educativa”. Com esta expressão, nos referimos à dificuldade em estabelecer relações educativas que, para serem autênticas, devem transmitir às jovens gerações valores e princípios vitais, não só para ajuda-los a crescer e a amadurecer individualmente, mas também para contribuir na construção do bem comum.

Em suma, pode-se afirmar que a educação de catequese é vista como uma via para garantir um futuro próspero através dos ensinamentos cristãos que são repassados nas famílias de gerações em gerações como realça (NÓBREGA,1993/2010 e DURKHEIM, 1993/2010).

SUGESTÕES

Neste artigo é sugerida uma nova pesquisa que possa responder se o homem formado na educação da catequese, apresenta qualidades de acordo com as expectativas dos pais e/ou encarregado de educação.

REFERÊNCIAS

COUTINHO, J. P. Religião e outros conceitos. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Porto, 23, p.171-180, 2012. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/1412>. Acesso em: 15 nov. 2020.

DA NÓBREGA, M. **Educação – Brasil – História. I**. Tradução: Fundação Joaquim Nabuco. Recife: Massangana, 2010.

DA SILVA, E. Moura. (2004). **Religião, Diversidade e Valores Culturais**: conceitos teóricos e a educação para a Cidadania. *Revista de Estudos da Religião*, (2), 1-14. Disponível em: https://www.pucsp.br/rever/rv2_2004/p_silva.pdf. Acesso em: 12 de nov. 2020.

DURKHEIM, Émile. **Pedagogia e sociologia da educação em Émile Durkheim**. Tradução: Celso do Prado Ferraz de Carvalho, Miguel Henrique Russo. Recife: Massangana, 2010.

FERREIRA, I. de V. A Religião Como Necessidade Social. **Revista Cogitationes**, Juiz de Fora, Brasil, 3, 7, p.6-12, de abr. Jul. 2012. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t;rct=j;q=;esrc=s;source=web;cd=;cad=rja;uact=8;ved=2ahUKEwiDr1wcjvAhVPi1wKHWtBAkEQFjAAegQIAhAD;url=http%3A%2F%2Fwww.educadores.diaadia.pr.gov.br%2Fmodules%2Fmydownloads_01%2Fvisit.php%3Fcid%3D37%26lid%3D7189;usg=AOvVaw2te-ybFDOYQGz0bv4vIFXg. Acesso em: 4 fev. 2021

FRÖBEL, Friedrich. **Perspectives**: revue trimestrielle d'éducation comparée. Tradução: Ivanise Monfredini. Recife: Massangana, 2010.

GERECHT, Elise Antunes. **As Múltiplas Faces Da Colonialidade**: Um Estudo Sobre A Participação Das Instituições Católicas No Processo De Paz De Moçambique. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Relações Internacionais) – Centro Sócioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/134720>. Acesso em: 18 de fev. 2021

DALAI LAMA. **Uma ética para o novo milênio**. Sua santidade o Dalai Lama. Tradução: Maria Luiza. 7ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000: Ethics for the new millennium. Disponível em: <https://pdfcookie.com/download/7361833-dalai-lama-uma-etica-para-o-novo-mileniopdf-mlxz477j5327>. Acesso: 30 de out. 2020

LOPES, E. P. **Fundamentos da teologia da Educação crista**. São Paulo: Mundo Cristo, 2010.

MAUNZE, Xadrique Herminio, *et. all*. **IV Recenseamento Geral da População e Habitação, 2017**: Resultados Definitivos – Moçambique: Instituto Nacional de Estatística. Maputo, abril/2019. Disponível em: <https://www.ine.gov.mz>. Acesso em: 25 de jan.2021.

MENDES, Sérgio Gonçalves. *Cristianismo e Educação*. 2017. Disponível em <https://doi.org/10.17771/PUCRio.CRE.31610>. Acesso em: 18 de outubro de 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Plano Estratégico da Educação 2020-2029**. Maputo: MINED, mai./2020. Disponível em: <https://www.mined.gov.mz>. Acesso em: 21 de jan. 2021.

MOÇAMBIQUE. **Lei n. 1/2018** de 12 de junho da Revisão Pontual da Constituição da República de Moçambique. Boletim da Republica: I serie, n. 135. Disponível

em:<https://www.ta.gov.mz/Legislacao/Leis/Lei%20n.%C2%BA%201-2018,%20de%2012%20de%20Junho.pdf>. Acesso em: 20 Mar.2020.

PEREIRA, H. Q. V. O Papel Da Igreja Católica No Processo De Desenvolvimento Em Moçambique. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional – Instituto Superior De Economia E Gestão, Universidade Técnica De Lisboa, Lisboa, jun.2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/644>. Acesso em: 13 fev.2021.

SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Embora o Sistema Toyota tenha muitos problemas, ele ainda conseguiu se firmar, usando uma estratégia de encurtar o tempo de produção e, o mais importante, ser preciso em termos de quantidade e formular uma política de priorização da redução de desperdícios. No Sistema Toyota de Produção seu desenvolvimento está apoiado em dois pilares, indispensáveis na comunicação. Ambos os sistemas são conhecidos e são chamados Just in Time e Automação ou também conhecido como *Jidoka*. O Sistema Toyota de Produção desenvolveu um método de detecção de sete tipos de desperdícios que as grandes indústrias enfrentam no sistema produtivo, sendo eles, Espera, Defeito, Transporte, Movimentação, Excesso de Estoque, Excesso de Produção, Super/mau Processamento.

Palavras Chaves: Sistema, Toyota, Desperdício, Automação, Just in Time.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Toyota de Produção adota uma estratégia aparentemente simples, mas na verdade não é, tendo sido reconhecido mundialmente como um dos sistemas de produção mais bem-sucedidos da história. O sistema pode se destacar pelo conceito de redução de resíduos, muitas vezes ignorado pelas grandes indústrias. À medida que certos resíduos são reduzidos, os lucros e outros fatores podem aumentar muito, e esses fatores se acumulam no processo de produção para produzir resultados significativos.

No entanto, o sistema tem dois pilares, que são a base deste projeto, que é a tecnologia para alcançar um efeito tão notável, são eles Just in Time e Jidoka ou Automação. Just-in-time é um mecanismo de busca de resíduos, porque sete resíduos mortais em qualquer subprodução são encontrados. Esses sete tipos de resíduos são listados pelos japoneses que desenvolveram este conceito (conhecido como Ohno (1997) na academia). São eles: espera, defeito, transporte, descarte, excesso de estoque, superprodução e superprodução / processamento. Acredita-se que à medida que esses resíduos forem reduzidos, o sistema de produção será mais preciso quanto ao seu desenvolvimento. O sistema Jidoka, também conhecido como sistema de automação, está relacionado à implantação da máquina, podendo ser detectados possíveis defeitos na máquina, impedindo o envio de peças defeituosas. Conforme o processo de produção se desenvolve, ele se torna mais dinâmico, quase sem interrupções e perda de trabalho. Este trabalho é realizado para entender o processo de produção. Por conta desse parâmetro, o Sistema Toyota de Produção é um dos processos mais famosos e estudados para fins de pesquisa, para que as pessoas possam entender a estrutura

desse sistema mudando hábitos e disciplinas, por se tratarem de tecnologias de produção bem-sucedidas. Funcionários mudando a forma de desenvolver métodos de produção de tecnologia.

Este artigo tem como objetivo a análise do Sistema Toyota. Para tanto, é necessária a revisão de artigos científicos que contribuam para sua produção, propor os pilares que sustentam o processo produtivo e reunir os sete tipos de resíduos que devem ser evitados na produção. Dessa forma, o processo produtivo da Toyota funciona, para que as empresas que o utilizam trabalhem de forma sustentável, e os produtos inutilizáveis sejam armazenados em locais adequados.

2 SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

O Sistema Toyota de Produção é uma forma de diferenciação de produção que se concentra na redução do desperdício. Porém, para chegar a esse estágio, várias estratégias são necessárias para beneficiar as empresas que utilizam o sistema. Portanto, não basta eliminar o desperdício. Para atingir esse objetivo, muitas mudanças devem ser feitas. O sistema desenvolvido pela Toyota visa proporcionar aos clientes em todo o mundo a melhor qualidade esperada pelos veículos, e com isso como meta, a produção em série de veículos com o menor custo e o menor prazo de entrega. Dessa forma, o resultado é a produção em massa de produtos no menor tempo possível e por meio do combate ao desperdício. O STP só pode ser alcançado usando duas estratégias que são a espinha dorsal do sistema de produção: Esses dois métodos são chamados de Just-in-Time e Jidoka. Desta forma, o sistema é representado como uma casa, essas estratégias são a espinha dorsal da casa e representam a essência dessas tecnologias de produção. Através da ligação entre o trabalho de padronização e melhoria, seguido pelo PDCA, o STP é mantido e continuamente melhorado. SITE (www.lean.org.br).

O sistema foi criado pelo japonês Taiichi Ohno, que liderou o Sistema Toyota de Produção após a Segunda Guerra Mundial, começando pela usinagem. Liderou o STP entre os anos de 1950 e 1960. Com o passar dos anos, o STP começou a se espalhar pelo mundo, tornando-se um método criado por grandes empresas em diferentes áreas. Fonte (www.lean.org.br).

Fora do Japão, essa disseminação começou com o estabelecimento de uma joint venture Toyota-General Motors (NUMMI) na Califórnia em 1984. Os conceitos de JIT e Jidoka originaram-se no período pré-guerra. Sakichi Toyoda, fundador do Toyota Motor Group, inventou o conceito de Jidoka no início do século 20, que é equipado com um dispositivo de parada automática no tear, e se a linha se romper, o funcionamento da máquina será interrompido. Isso melhora muito a qualidade e libera os funcionários para trabalhar, não apenas supervisionando o equipamento, mas

agregando mais valor. No final, esse conceito simples encontrou espaço em todas as máquinas, linhas de produção e operações da Toyota.

Em 1973, o mundo começou uma crise chamada crise do petróleo. Esta crise deixou dezenas de milhares de pessoas em todo o mundo desempregadas, assim como o Japão. O país mergulhou em uma recessão econômica, congelou o crescimento do país e também gerou uma crise para várias empresas e sociedades em todo o mundo. No entanto, a Toyota conseguiu estabelecer sua posição mesmo com lucros reduzidos. A empresa se diferencia das demais grandes empresas do mercado, e sua atuação perdura há muitos anos mais do que inúmeras empresas. A Toyota sobreviveu com seus métodos de produção e tecnologias diferenciadas voltadas para a redução do desperdício. VIERA e COELHO (2017).

Embora o Sistema Toyota de Produção tenha enfrentado muitos problemas, foi capaz de se posicionar, utilizando estratégias para reduzir o tempo de produção e, antes de tudo, ser preciso em termos de quantidade, e formular uma política de redução prioritária de desperdícios. Mas não é só isso. O sistema de produção é bastante eficaz, pois além dos fatores já citados, também é implantado com produção em massa, ou seja, é desenvolvido um sistema de produção que não tem muita sobra a não ser pela demanda precisa, Produção acelerada, não desperdício de materiais. Portanto, usar STP é uma estratégia um pouco complexa na sua implantação. Fonte - VIERA e COELHO (2017).

Portanto, para se implementar um sistema tão amplo quanto o Sistema Toyota, é necessário compreender todos os seus desdobramentos no ambiente organizacional, a fim de revelar sua tecnologia e melhorá-la continuamente, de forma a promovê-la em toda a empresa, para que todos os envolvidos. Todos estão motivados. Buscando eficiência e eliminando desperdícios, VIERA e COELHO (p. 3, 2017).

Incluir o sistema em qualquer unidade de negócio não é uma tarefa fácil, pois é impossível utilizar o sistema em um departamento separado. A empresa deve obedecer integralmente à mudança de estratégia, pois é um processo de operação global, ao invés de separar seus departamentos isolados, pois é sabido que resíduos podem existir em qualquer parte da empresa. Para a sala executiva no piso de fábrica. No entanto, grandes empresas ao redor do mundo insistem no Sistema Toyota de Produção para estabelecer melhor a tecnologia de produção, se beneficiar dela, melhorar a eficiência da produção, expandir o espaço de mercado e, assim, conquistar cada vez mais clientes, gerar lucros e fortalecer os conceitos econômicos. Toda empresa desenvolve uma atividade que beneficia uma determinada parte da sociedade, algumas dessas atividades beneficiam a maioria das pessoas porque o mercado para certas empresas é muito desigual. Claro, essa desigualdade pode ser superada até certo ponto e é louvável. Mas o detalhe é que as empresas prejudicadas pelo sistema comercial devem

construir sistemas diferentes de outros sistemas para fornecer aos clientes garantia de qualidade e precisão nas formas de produção.

Atualmente, grande parte das tecnologias de produção das empresas é inspirada no Sistema Toyota de Produção, devido ao acirramento da competição entre as empresas, bem como à inovação, criação e implementação de tecnologias de produção mais eficazes para ganhar espaço no mercado, atrair clientes e aumentar a extrema demanda por produtos. Reter clientes existentes da VIERA e COELHO (2017 página 5)

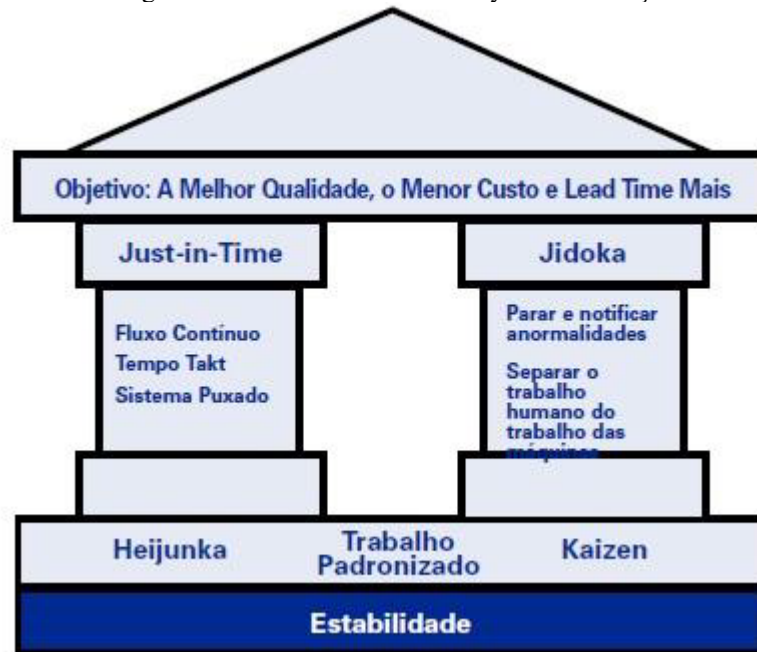
Se a empresa conseguir desenvolver um sistema de produção eficaz e completo, os clientes apreciarão naturalmente o compromisso da empresa. Ressalte-se que o pensamento do Sistema Toyota de Produção foca na sustentabilidade ambiental, pois quando se foca no combate ao desperdício, não se trata de lucro, mas sim de reduzir a emissão de resíduos no meio ambiente. Isso é uma coisa, uma estratégia muito importante, responsável pelo meio ambiente.

OS DOIS PILARES DE SUSTENTAÇÃO DO SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

O desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção contínua está sustentado em dois pilares, indispensáveis para sua disseminação. As pessoas não conseguem imaginar STP sem enfatizar os pilares, porque foi construído assim. Ambos os sistemas são chamados de "just in time" e "automático", também conhecido como Jidoka. Basicamente, o sistema denominado "produção just-in-time" tem como foco a eliminação de perdas no processo produtivo, dependendo dos principais fatores, que incluem produção contínua, tempo de ciclo e parada.

O sistema Jidoka é mais técnico e pode fornecer aos operadores máquinas atualizadas e autonomia para interromper qualquer processo anormal. Para tanto, é utilizado um sistema poka-yoke, que pode detectar possíveis defeitos nas atividades de fabricação, GHINATO (2000 apud RICCI, 2013, p. 17). Esses dois pilares estão representados na casa, e esses pilares têm tido dão muita contribuição para o sucesso do Sistema Toyota de Produção. Existem muitas soluções que representam a estrutura do sistema de produção da Toyota. Ghinato (2000) mostra a estrutura do Sistema Toyota de Produção por meio da Figura 1. Ele possui dois pontos de apoio, a saber, oportunidade e autonomia (Jidoka), além de outros componentes importantes do sistema.

Figura 1 - Estrutura do Sistema Toyota de Produção



Fonte - Ghinato (2000)

JUST IN TIME

Segundo Ohno (1997, apud Vieira e Coelho, 2017), a "produção just-in-time" tornou-se um pilar de sustentação do desenvolvimento japonês por meio do Sistema Toyota de Produção. Esse aspecto tenta reduzir as perdas, focando no volume de produção preciso, para que nada seja desperdiçado ou quase nada seja desperdiçado. Para garantir a qualidade do produto, os japoneses mudam os modelos "just-in-time" para a produção para garantir a qualidade do produto, estratégia de produção que sempre obteve resultados frutíferos.

Falha no final do processo. Isso vai parar a linha de produção ou mudar o plano, independente da previsão, erros no preenchimento do formulário, produtos defeituosos, problemas de retrabalho de equipamentos, absenteísmo - são inúmeros os problemas. Problemas no início do processo sempre o levarão a escolher um produto defeituoso à vontade. (OHNO, 1997, p.26, apud Vieira e Coelho, 2017).

Portanto, é importante elaborar a visão do sistema em todas as partes do processo para evitar situações anormais, visto que paradas e interrupções não ocorrem, pois isso pode ser um fator caro para a empresa. Portanto, erros no processo produtivo devem ser evitados, pois tais interrupções podem causar interferências internas e externas, o que pode levar a sérios problemas, como o declínio e desconforto da imagem da empresa, e assim beneficiar a empresa do concorrente. Portanto, just-in-time (JIT) é uma política que visa principalmente reduzir significativamente o desperdício. Está associada ao processo de produção. O processo de produção é onde começa o desperdício. Se o processo não for projetado corretamente, ele se tornará uma perda problema. Vem de qualquer segmento de mercado. O objetivo do

desenvolvimento desse sistema é produzir a quantidade certa, no momento certo, da empresa e do destinatário, sem inércia. Portanto, esta é uma tecnologia que permite o menor custo e o custo de sua produção também é minimizado, o que reduz o valor da produção de peças de alta qualidade.

O JIT depende do equilíbrio entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Isso é conseguido através da aplicação de elementos que requerem total participação dos funcionários e trabalho em equipe. A ideia principal do JIT é simplificar. (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2009, p. 452).

Vários setores industriais fabricam diversos tipos de produtos e componentes, como a indústria automotiva. Devido ao grande número de componentes, é praticamente impossível implementar a "produção just-in-time" em todos os departamentos, pois depende de uma série de fatores que podem levar ao desenvolvimento tecnológico e depende de uma série de fatores técnicos. O conceito JIT difundiu-se por todo o mundo e conseguiu expandir o seu âmbito técnico. O conceito visa não só a eliminação de desperdícios, mas também a instalação de todos os equipamentos certos no local certo e na hora certa. Desta forma, o processo produtivo é desenvolvido de forma ampla e compatível, aliada ao espaço e ao baixo custo da empresa, de forma a alcançar eficiência produtiva e bom desempenho em um ambiente industrial de longa data. Esses sistemas garantem produtos de alta qualidade fornecidos aos clientes. Comparado com os sistemas tradicionais, o JIT pode reduzir o estoque, reduzir custos e melhorar a qualidade. (MARTINS e LAUGENI, 2005, p. 404).

JIDOKA

Segundo Ohno (1997 apud VIERA e COELHO, 2017, p.4), o sistema JIDOKA é um processo de "automação inteligente" dedicado a focar sua energia na inteligência da máquina. Desta forma, as máquinas desenvolvidas por esta tecnologia podem funcionar de forma independente uma vez conectadas. No entanto, como a máquina pode encontrar problemas técnicos, o que atrasa o sistema de produção, a máquina pode parar de funcionar. Esses problemas estão relacionados a pequenas anomalias, podem ser simples, mas em qualquer caso, irão desacelerar a produção de certas indústrias. Esses defeitos podem estar relacionados, como: fios soltos ou desconectados, sujeira no interior da máquina, falta de lubrificação, peças desgastadas, etc.

Devido a essas anormalidades, a máquina pode produzir peças que não atendem aos padrões de qualidade da empresa. Como resultado, pode danificar a parte posterior do processo. Como a máquina é automatizada, o processo de defeito dessas peças é quase impossível.

Quando uma série de peças defeituosas é produzida, as emissões não podem ser evitadas, pois mesmo com tecnologia avançada, não existe um sistema que possa desenvolver uma reunião automática para acomodar certas peças defeituosas. Vieira e Coelho (2017, p. 7).

Como estratégia, o Sistema Toyota de Produção dá ênfase especial aos sistemas autônomos, ou seja, consiste em máquinas que podem evitar de forma independente possíveis problemas. Este sistema é diferente da automação simples, que envolve sistemas relacionados e consiste em máquinas que não podem corrigir erros. Usando essas máquinas, o STP pode economizar tempo sem perder muitas peças. Essa ideia é um tear ativado automaticamente (OHNO, 1997, p. 28) inventado por Toyota Sakichi, o fundador da Toyota Motor Corporation (Toyoda Sakichi, 1967-1930). Segundo Ohno (1997), esse método foi desenvolvido através de análise automática de teares. Quando qualquer tipo de anormalidade for encontrado na máquina, o sistema irá interromper a produção.

Mas o sistema só pode ser desenvolvido pelo fato de esses dispositivos possuírem tecnologia capaz de distinguir condições anormais de condições normais. Desta forma, nenhum produto defeituoso é produzido. Logo após a Toyota ter desenvolvido essas tecnologias de produção, várias empresas de diversos departamentos começaram a investir neste sistema automático para eliminar possíveis desperdícios através de equipamentos que detectam possíveis defeitos nas peças, de forma que não possam ser utilizados em más condições técnicas. Oficialmente reconhecido. O aplicativo pode reduzir significativamente as perdas de peões.

Porém, para chegar a um ponto preciso na análise do sistema, certos problemas na máquina podem fazer com que certas situações deixem certas coisas em produção, porque quando pensamos nisso, há peças defeituosas. O desperdício é uma perda incalculável. Com isso, o sistema Jidoka não é apenas uma medida necessária para reduzir perdas, mas também uma atitude de desenvolvimento sustentável, pois a fábrica deixa muito menos resíduos, que serão despejados no terreno baldio e escoarão para o rio na vegetação.

CONCEITO DE MANUFATURA ENXUTA

O sistema contextualizado relacionado à manufatura enxuta (mais denominada manufatura enxuta) atende à divisão do trabalho, aumentando os níveis de produção e desenvolvendo o trabalho departamental, ou seja, cada departamento realiza determinadas ações. Desta forma, o sistema de produção foi atualizado para um nível superior, e grandes empresas adotaram o sistema. O Sistema Toyota foi o que criou o conceito da produção enxuta. Esta revolução industrial foi criada no Japão após a Segunda Guerra Mundial. Conforme v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

mencionado anteriormente, esse sistema foi adotado por grandes empresas da história industrial e perseguia os seguintes objetivos:

- Otimização e integração de sistemas de manufatura: dependendo de qualquer processo ou atividade, deve-se eliminar o valor acumulado dos produtos que não geram resíduos desses processos ou atividades. A otimização e integração de sistemas de manufatura são processos contínuos que visam reduzir o número de tarefas, necessárias para complementar processos específicos.

- Qualidade: Na produção enxuta, o produto deve ter um bom acabamento, ou seja, ter garantia de qualidade. Todo funcionário envolvido no processo produtivo deve possuir informações profissionais em termos de responsabilidades, conhecimentos, etc., a fim de realizar a tarefa de proporcionar segurança com o resultado desejado.

- Flexibilidade de processos: é a capacidade de obter materiais rapidamente e definir processos em um curto espaço de tempo e com custo mínimo, ou seja, é a capacidade de suportar mudanças na demanda.

- Produção sob demanda: produção de acordo com os pedidos do cliente.

- Manter os compromissos com clientes e fornecedores: Manter os compromissos é o resultado final, unificando todas as empresas de manufatura em um processo industrial contínuo. A empresa deve manter contato com todos os clientes e fornecedores que fabricam novos produtos, determinar o prazo de entrega e garantir a qualidade e rentabilidade dos produtos. Reduzir custos de produção:

- Para a manufatura enxuta, trata-se de eliminar desperdícios e reduzir custos de processo, RESENDE, SILVA, MIRANDA e BARROS (2015, p.3).

De acordo com os objetivos traçados, deve-se destacar que o sistema valoriza a satisfação do cliente. Por isso, buscamos entregar todos os produtos programados com maior qualidade e prazo esperado. O sistema apresentado é uma referência global e pode ser usado para avaliar o dinheiro do cliente. Também somos responsáveis pelo meio ambiente e priorizamos a redução do desperdício. Desta forma, desenvolveu-se uma tecnologia de sucesso ao utilizar máquinas que não causam defeitos contínuos e atrapalham o processo produtivo. Portanto, o sistema Jidoka permite a utilização de equipamentos na máquina e envia notificações imediatamente quando novos problemas são descobertos, controlando e evitando a distribuição de peças defeituosas. O Sistema Toyota de Produção desenvolveu uma técnica de detecção para analisar sete tipos de resíduos que as principais indústrias produzem nos sistemas de produção. Com certeza, ao eliminar esse desperdício, a tecnologia de produção de

cada empresa será melhor aproveitada. A figura a seguir menciona os sete resíduos representados por OHNO (1997).



Figura 1: Sete desperdícios presente no Lean Manufacturing

Esta imagem representa uma ilustração criada por OHNO (1997). O Sistema Toyota de Produção desenvolveu um método para detectar sete tipos de resíduos que as principais indústrias enfrentam nos sistemas de produção.

ESPERA

O tempo de espera pode ser o tempo que os funcionários esperam que o equipamento de processamento conclua seu trabalho ou realizem atividades anteriores, a linha de produção para de esperar pelas peças e a máquina para de esperar pela troca de matéria-prima ou manutenção. A ferramenta Kanban é uma das ferramentas usadas para minimizar a perda de espera.

DEFEITO

Ocorre devido a falhas nas operações de processo, processo e matéria-prima. Portanto, se você tiver duas opções, é refugo ou retrabalho, o que aumentará seus custos de produção. A técnica que pode ser utilizada é o método de controle de qualidade.

TRANSPORTE

Eles fazem com que o material se mova mais do que o necessário. A equipe de trabalho e a equipe de suporte devem estar próximas. Desta forma, viagens desnecessárias são evitadas, o tempo é perdido e os custos de transporte aumentam.

MOVIMENTAÇÃO

É o movimento excessivo necessário para realizar a operação, geralmente devido a layouts mal projetados e obstáculos que fazem com que o operador se desvie do destino. A pesquisa sobre tempo e método de uso ajuda a eliminar ações desnecessárias e melhorar os procedimentos operacionais.

EXCESSO DE ESTOQUE

Esse desperdício está relacionado ao excesso de matéria-prima, que afeta diretamente o capital da empresa, resultando em um alto nível de estoque, ou seja, “ainda caixa”. Isso geralmente ocorre porque o fornecedor não pode entregar no prazo ou o sistema de estoque da empresa não corresponde ao estoque real armazenado na empresa.

EXCESSO DE PRODUÇÃO

É o maior resíduo da empresa e também é visto como a fonte de todos os outros resíduos. Como o nome sugere, os produtos que você fabrica superam a demanda da época, o que leva ao uso de matéria-prima, mão de obra e transporte desnecessário, resultando em estoque excessivo. Isso geralmente se deve à falta de coordenação entre a demanda e a produção, e a descrição do processo não é clara.

MAU PROCESSAMENTO

Este é um tratamento realizado dentro da fábrica, mas não é necessário devido ao seu bom desempenho. Uso impróprio de máquinas e equipamentos em operação. O esforço extra não aumenta o valor do produto ou serviço.

Todos esses resíduos farão com que empresas em vários campos parem de lucrar sem dar a devida atenção a esses resíduos e comecem a ver perdas enormes de fato. Este desperdício é totalmente previsível e, portanto, de fácil solução, sendo necessário utilizar a tecnologia para eliminar os sete desperdícios. Porém, no entanto, em uma empresa, esse processo não é fácil, pois é necessário ter capacidade técnica para desenvolver tal processo na empresa. Afinal, o investimento pode ser alto. No entanto, os possíveis benefícios devem ser considerados.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste artigo é através da pesquisa de artigos e, graças à contribuição do autor, eles abordam o Sistema Toyota de Produção de forma conceitual. Como resultado, apesar de sua grande contribuição, tem sido aplicado em diversos campos industriais, por isso tem um ponto de vista muito dinâmico e rico em conteúdo, e embora seja teórico, também pode estar vinculado às informações coletadas, portanto, tem um amplo ranking impact. Aprenda sobre o assunto.

CONCLUSÃO

Levando em consideração todos os fatores apresentados neste artigo, conclui-se que as empresas de todos os setores devem ter em mente que é importante eliminar os resíduos do ponto de vista econômico e ambiental. Portanto, faz sentido que o sistema de produção seja eficaz devido ao alto custo de implantação, mas o fato é que as recompensas são grandes e gratificantes. Quanto mais empresas aplicarem este sistema, mais o meio ambiente se tornará mais valioso, pois o descarte de produtos defeituosos destruirá todo o meio ambiente e minimizará o custo do processo. Portanto, como esse sistema de produção faz sucesso há muitos anos, esse trabalho tem contribuído muito para a vida das pessoas interessadas no assunto. Portanto, uma filosofia tão desenvolvida e ideias que ultrapassam outro pensamento só contribuem para qualquer método de aprendizagem porque aumenta a importância do planejamento. Todo administrador de negócios deve planejar com antecedência para garantir que problemas possam surgir. O papel do Sistema Toyota de Produção é cumpridor para qualquer profissional, pois corrigindo erros, você pode reduzir custos e satisfazer os clientes, é o centro do trabalho de toda empresa. O sistema produtivo da empresa tem contribuído para a sociedade, além das contribuições técnicas, há também contribuições morais, porque quando a empresa foca em entregar os produtos com mais precisão, está agindo contra o destinatário. Um exemplo é que um consumidor compra um carro e precisa entregá-lo no prazo exigido por lei, sendo a qualidade anunciada no momento da assinatura do contrato.

REFERÊNCIAS

GHINATO, P. **Sistema Toyota de produção** Disponível em <http://prod.org.br/files/v5n2/v5n2a04.pdf> Acesso em 26 mai. 2019.

REZENDE, Daiane Maciel, SILVA, Jessica Freitas, MIRANDA, Sheila Marcela, BARROS, Anderson **lean manufacturing: redução de desperdícios e a padronização do processo** Disponível em <https://www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/05/104157.pdf> Acesso em 29 de maio de 2019

RICCI, M. R. **sistema toyota de produção:** um estudo na linha de produção em uma indústria de ternos Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1697/1/MD_COENP_%202013_1_17.PDF Acesso em 31 mai. 2019.

SHIMOKAWA, K., FUJIMOTO, T. O **nascimento do lean** disponível em https://www.lean.org.br/comunidade/downloads/capitulo_2.pdf Acesso em 23 mai. 2019.

VIEIRA, D. É. COELHO, P. F. **O sistema Toyota de produção e seus pilares de sustentação no âmbito organizacional:** uma abordagem teórica. Disponível em <https://even3.azureedge.net/anais/43613.pdf> Acesso em 20 mai. 2019.

OS DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Maria Beatriz Oliveira da Silva⁶²

RESUMO

O Esse artigo faz uma revisão bibliográfica do processo de internacionalização das empresas, vantagens e desafios, no cenário atual. O termo globalização apareceu com maior intensidade no Brasil, especialmente na década de 1990. Os fatores que levaram a essa intensidade da globalização no Brasil foi uma redução drástica da intensidade estatal na economia, conseqüentemente da abertura econômica sem precedentes. a Internacionalização tornou-se quase obrigatória para sobrevivência das empresas, tanto para grandes empresas, como também organizações de médio e pequeno.

Palavras-chave: Internacionalização. Negócios. Estratégias Internacionais

ABSTRACT

This article makes a bibliographic review of the internationalization process of companies, advantages and challenges, in the current scenario. The term globalization appeared with greater intensity in Brazil, especially in the decade of the 1990s. The factors that led to this intensity of globalization in Brazil were a drastic reduction in the state's intensity in the economy, consequently of the unprecedented economic opening. Internationalization has become almost mandatory for companies to survive, both for large companies, as well as medium and small organizations.

Keywords: *Internationalization. Business. International Strategies*

1 INTRODUÇÃO

O termo globalização apareceu com maior intensidade no Brasil, especialmente na década de 1990. O processo liberalista foi expandido por diversos países do leste europeu, e também para países emergentes, como os da América Latina.

Os fatores que levaram a essa intensidade da globalização no Brasil foi uma redução drástica da intensidade estatal na economia, conseqüentemente da abertura econômica sem precedentes e o aumento do investimento Estrangeiro direto, devido às privatizações que ocorreram nesse período.

O termo tinha e têm sentido paradoxical, porém todos o utilizavam para descrever o rompimento das fronteiras nacionais. Segundo Costa; Santos (2011, p. 30), “O atual processo de globalização teve origem no pós-segunda Guerra Mundial, onde os Estados Unidos como vencedor, trouxeram para si a responsabilidade de reconstruir a integração econômica no

⁶² Graduação em Ciências Econômicas (UFAL). Graduação em Ciências Contábeis (UniBF). Especialização em Marketing Estratégico Empresarial (UNIFOA). Especialização em Administração Financeira e Orçamentária (FACEL). Especialização em Economia do Setor Público (FCV). Mestranda em Administração pela Must University. E-mail. beatriz_oliv@hotmail.com

mundo”. A criação da ONU, FMI e OMC no período pós-guerra ajudou no processo de globalização e consequentemente internacionalização das empresas ditando formas e regulamentos para essa nova era das regras de negócio. Sob o enfoque econômico, a globalização tem transformado a vida das empresas na medida em que permite que a produção e a distribuição de bens de relativa homogeneidade possa ser feitas em maiores quantidades, levando a ganhos de economia de escala. As empresas passam, assim, a buscar um modelo de economia global Suen; Kimura (1997, p. 2)

A Globalização é o aumento das transações entre os agentes de Mercado (fornecedores, consumidores, empresas, organizações de controle governamental) fora do país. Trata-se de uma rua de via dupla. Para avançar é imperativo que as nações abram seus mercados nacionais quebrando as barreiras (alfandegárias, tributárias) que separam os países uns dos outros. Beluzzo (1995 como citado em Sales *et. al*, 2015). Com surgimento da globalização, o mundo se tornou, um só mercado. Apesar do protecionismo de algumas nações, as empresas estão se internacionalizando cada vez mais, descolando-se para regiões distantes, com objetivo de ganhos de escala ou aumento de sua participação de mercado. (Suen ; Kimura, 1997)

A justificativa do artigo é importante, visto que a internacionalização das empresas é uma forma eficaz para o aumento de mercado a nível mundial e competitividade, facilitando o acesso a recursos e pessoas, diante do pior cenário sanitário do século XXI – COVID-19.

Este artigo analisa a internacionalização das empresas, que tem se tornado cada vez mais importante desde o início dos anos 1990 no Brasil, com a abertura econômica já mencionada e fez com que as empresas passassem a ter necessidade de melhoria nos processos e produtos. Analisa as principais dificuldades e estímulos das empresas no processo internacionalização.

Para a elaboração deste estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica, numa abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever seu processo da internacionalização das empresas. No primeiro momento o trabalho tratar questões teóricas do processo de internacionalização das empresas, no segundo momento tratará das estratégias adotadas pelas empresas, problemas e dificuldades, bem como planejamento organizacional que é necessário para empresa se internacionalizar e por último analisa o perfil do profissional para essas empresas.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo da globalização com a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, inseriu as empresas brasileiras em um ambiente mais competitivo, a internacionalização tornou-se quase obrigatória para sobrevivência das empresas, tanto para grandes empresas, como

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

também organizações de médio e pequeno porte, posteriormente. De acordo com Honório (2011, como citado em Texeira e Picchiai, 2018, p. 24)

[...] Concorrência cada vez mais acirrada, exigindo das empresas constante aprimoramento e adequação de produtos e processos, visando principalmente à redução dos custos, com objetivo oferecer ao mercado e ao consumidor produtos mais competitivos. Neste contexto, a internacionalização de suas atividades torna-se uma questão de sobrevivência para muitas empresas. Dessa forma, é preciso se preparar para atuar em um ambiente extremamente competitivo e dinâmico, além de investir em tecnologia e inovação para enfrentar a concorrência estrangeira, uma vez que a expansão das atividades no mercado internacional traz consigo novos desafios, associados àqueles já existentes no mercado doméstico.

Para Costa e Santos (2011) O conceito da internacionalização tem um conceito simples, acontece quando uma organização seja ela de grande, médio ou pequeno porte começa com algum tipo de envolvimento ou relação comercial, com clientes, fornecedores localizados além das fronteiras nacionais.

Silva (2002, conforme citando em Costa; Santos (2011) “o grau de envolvimento externo, materializado na intensidade do comércio internacional de bens e serviços (inserção comercial), no investimento direto estrangeiro (inserção produtiva), nas associações com empresas estrangeiras (inserção comercial e/ou produtiva) e nos fluxos de capital financeiro.”

A internacionalização das empresas é fenômeno crescente, um exemplo disso é o investimento direto no exterior (IDE) aumentou dez vezes e as importações duplicaram. Macadar (2008).

Por que as empresas internacionalizam? Segundo a Agência Brasileira de promoção de Exportações e investimentos [APEX] (2020). As empresas se internacionalizam para o aumento do valor da marca pela presença internacional; Maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais; Diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados; Proximidade com seus consumidores finais; Diminuição de riscos pela diversificação de mercados; Acesso a fatores de produção mais baratos; e Economia de escala.

O processo de internacionalização é uma operação dinâmica e complexa, necessária para sobrevivência das empresas nesse mundo globalizado. No Brasil, a internacionalização das empresas ocorreu de forma tardia, devido questões de ambiente de negócio e políticas voltadas para proteção da empresa nacional. As empresas Brasileiras estavam em um ambiente de grande incertezas e descontinuidade de políticas fiscais e monetária, parcialmente protegidas da competição externa. Isso devido a diferentes formas de protecionismo, como o modelo de substituições das importações. Com a progressiva abertura econômica já mencionado na década de 1990 e após o Plano de Estabilização de 1994, tal ambiente induziu a necessidade de as

empresas serem mais competitivas frente à concorrência internacional. Hibal, Ghisi; Miranda (2019).

No Brasil a industrialização iniciou a partir da década de 1930, com o modelo de proteção à indústria Brasileira. O modelo adotado - substituição das importações - transformou o parque industrial brasileiro em um conglomerado de indústrias defasadas e com pouca competitiva no cenário internacional.” Goulart, Brasil; Arruda (1996 conforme citando em Soto, Alves; Bulé, 2014)

Teorias de Internacionalização das Empresas

O processo de internacionalização é estudado em várias pesquisas sobre estratégias internacionais, várias teorias buscam explicar e identificar tais estratégias, sendo classificadas sobre dois vieses: a abordagem econômica e o comportamental.

A abordagem econômica da internacionalização das empresas é baseada na lógica racional, quer dizer, as decisões são meramente econômicas como: economia de escala, localização, custo de mão-de-obra, etc. Na Abordagem comportamental, a internacionalização é levada de forma gradual, a empresa deve ser introduzida em ambiente culturalmente próximo e que as informações imperfeitas dos mercados devem ser levadas em conta para tomada de decisões.

O processo de internacionalização é estudado em várias pesquisas sobre estratégias internacionais, várias teorias buscam explicar e identificar tais estratégias, sendo classificadas sobre dois vieses: a abordagem econômica e o comportamental.

A abordagem econômica da internacionalização das empresas é baseada na lógica racional, quer dizer, as decisões são meramente econômicas como: economia de escala, localização, custo de mão-de-obra, etc. Na Abordagem comportamental, a internacionalização é levada de forma gradual, a empresa deve ser introduzida em ambiente culturalmente próximo e que as informações imperfeitas dos mercados devem ser levadas em conta para tomada de decisões. Dentro das perspectivas teóricas de viés econômico temos Market Power Approach, onde as empresas ampliam sua participação no mercado via fusões e aquisições, dada a saturação do mercado doméstico.

Na teoria do ciclo de vida do produto, a internacionalização da empresa, é baseada na entrada de novos produtos no mercado exterior, depois da estagnação no mercado doméstico, as empresas buscam novos mercados para inserirem seus produtos, quando esses entram em declínio. A empresa para internacionalizar para pôr um processo gradual, no primeiro momento, o produto inovador é colocado em regiões fora do seu entorno, no segundo passa pela fase do crescimento até o ponto que as exportações se consolidem. No momento seguinte, e grau máximo de internacionalização, há um investimento direto no país estrangeiro. A produção se

padroniza, ocorrendo custos menores de produção e por fim o declínio do produto quando a oferta é maior que a demanda. (Costa, Añez, Mol; Damasceno2017, p. 3)

A Teoria de internacionalização é antecessora da teoria do paradigma Eclético que explica melhor pelo viés econômico como as empresas se internacionalizam. Na teoria do Paradigma Eclético a internacionalização explicada por três variáveis – OLI - ou vantagens competitivas: vantagem de propriedade ou vantagem específica do proprietário (ownership-specific advance –O), são considerados vantagens competitivas, tais como: tecnologia; recursos humanos; informações; marcas; patentes; processos produtivos, dentre outros. A vantagem específica da localização (location-specific variables - L), a empresa explora as vantagens de localização onde se encontra mão-de-obra a custos mais baixos, transporte, cultura similar e matéria-prima mais barata. E a internacionalização (Internalisation – I), quando a empresa já decidida em se voltar para mundo, busca ser o fabricante, diminuindo os custos de câmbio, incerteza e da informação.

Na teoria da internacionalização de viés comportamental as empresas levam em conta não só as variáveis econômicas, mas também consideram outros fatores não econômicos. Os modelos comportamentais explicam grande parte da internacionalização das empresas. A teoria explica que o processo de internacionalização é gradual e processual, que contém uma série de etapas para que as relações internacionais sejam consideradas maduras. Na Escola Uppsala, as empresas iniciam a internacionalização em nações que estejam culturalmente próximo do seu país sede (Mercado doméstico), e gradualmente entram no mercado estrangeiro por estágios, aumentando o comprometimento e recursos.

Na perspectiva Networks as empresas se internacionalizam conforme as inter-relações entre os agentes. O Mercado global é visto como uma grande rede, onde os agentes se ajudam no processo gradual de expansão internacional. O processo de internacionalização é o aumento da confiança dos agentes. No modelo de inovação as empresas se internacionalizam gradualmente e de forma incremental, elas buscam um aprendizado organizacional no mercado internacional, esse novo mercado requer planejamento e conhecimento das atividades. Costa *et. al.* (2017, p. 5).

Por fim, as teorias com abordagens econômicas e comportamentais têm a mesma direção: todas as teorias levam em conta que para a empresa apresentar êxito na internacionalização, elas precisam ter capacidade organizacional e estarem inserida em um microambiente favorável. Costa *et. al.* (2017).

Estratégias de Entrada

As empresas podem ser internacionalizar de formas diferentes seja de forma isolada, como empresa exportadora, investindo diretamente no mercado estrangeiro ou buscando colaboração com outras empresas.

Toda estratégia de entrada em novos mercados dependerá da empresa com seus objetivos e características estabelecidos. A entrada isolada ou empresa exportadora, é considerada como internacionalização primária, tem um custo relativamente alto e requer da empresa elevada gestão administrativa. A Exportação indireta, por meio de intermediário, tem risco baixo, porém ganhos relativamente baixos. A empresa que entra com exportações indiretas apresenta baixo controle dos processos. Cassol *et. al.* (2018, p. 9).

“Os modos de entrada podem ser divididos em: exportações, arranjos contratuais e investimentos diretos que resultam sucessivamente no aumento do compromisso as empresas em relação aos recursos despendidos para seu desenvolvimento internacional.” Root (1994, citado por Cassol *et. al.* 2018, p.10)

TABELA 01 – MODOS DE ENTRADA

EXPORTAÇÃO	INDIRETA /DIRETA
CONTRATUAIS	LICENCIAMENTO / FRANQUIAS / ACORDOS TÉCNICOS/ CONTRATO DE SERVIÇOS, GERENCIAMENTO E PRODUÇÃO
INVESTIMENTO	AQUISIÇÃO/ JOINT VENTURES/NOVOS EMPREENDIMENTOS

Fonte: Root (1994)

Na tabela 1, mostra o modo de entrada de uma firma conforme o grau de envolvimento que empresa define segundo sua característica.

Internacionalização: Vantagens e Desafios

O Investimento Direto fora do país de origem tem mostrado avanços significativos na internacionalização de empresas no Brasil. A internacionalização traz vantagens para todos os agentes econômicos, mas é necessário a uma ação conjunta entre governo, empresários e a sociedade. Para internacionalizar primeiramente há um esforço de exportação e comercial, porém para a empresa torna-se internacional exige mudança em toda organização para compreender toda a diversidade cultural. As empresas brasileiras precisam evoluir nos objetivos estratégicos, para ganhar vantagens competitivas e encarar novas realidades.

Por que as empresas Brasileiras se internacionalizam? As empresas brasileiras se internacionalizam para garantir vantagens tributárias, no primeiro momento da abertura nos anos 90, porém atualmente a busca por ganhos de competitividade e aumento de mercado é o motor motivador das empresas no Brasil.

Para Melo (2020) As empresas brasileiras se internacionalizam para ampliar seus ganhos e ajudar no desenvolvimento local. No Primeiro momento as empresas buscam o lucro, e depois tentam um posicionamento global e consonância com as políticas dos governos nacionais, esses que promovem política de promoção às exportações, para a interdependência das nações. Existem cinco motivos para empresa se internacionalizar: Novos mercados, Recursos, Eficiência, inovação e Parceiros Estratégicos.

Segundo Melo (2020) Entre os principais desafios são os obstáculos burocráticos (legais e administrativos), dependendo do país hospedeiro, a empresa necessitará de modificações no produto comercializado, desafio da logística, taxaço e alíquotas, posição geográfica no hemisfério sul (longe dos grandes centros de consumo), diplomacia comercial brasileira, dimensão cultural, etc.

No caso Brasileiro atualmente, uma das vantagens de buscar a internacionalização, é a ruptura da dependência do mercado local, e a busca do aumento de receita por meio de moedas valorizadas em relação ao Real. No caso em questões, com a crise do COVID-19, os produtores agrícolas preferem exportar e aumentar suas receitas devido a paridade do dólar e euro, do que vender no mercado doméstico.

Outros grandes desafios é a formação do executivo para trabalhar nas empresas transnacionais brasileiras, a globalização, já mencionado, se caracteriza pela ausência de fronteiras, empresas que pensem globalmente, produtos que possam se adaptar, às culturas diferentes. O executivo para esse macroambiente terá que criar valor, ser flexível, terá que está em aprendizagem constante, grande poder de absorver tecnologia da informação, exercer um papel multifuncional e necessitará saber trabalhar em rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores que elevou o nível de globalização no Brasil foram redução da intensidade estatal, abertura econômica e aumento do investimento direto. As empresas brasileiras buscaram na primeira fase dessa abertura, o lucro, porém agora as empresas buscam posicionamento global. As principais teorias de internacionalização explicam como as empresas entram no mercado global, porém foi notado que nenhuma isoladamente explica a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

busca do mercado global pelas empresas recentemente. É a soma das várias teorias, que explica a internacionalização.

A várias estratégias de entrada no mercado dependerá dos objetivos das empresas. A ruptura da dependência do mercado local é um dos principais objetivos das empresas. No caso brasileiro, o aumento da receita por meio de exportações, que foram incentivadas, devido à desvalorização do Real, é a principal estratégia de entrada no presente. Foi estudado os principais obstáculos e desafios, o que mais se destaca, é a capacitação dos executivos para internacionalização. Esses precisam ser multifuncionais e trabalhar em redes.

REFERÊNCIAS

APEXBRASIL.COM.BR. 2020. **Portal Apex-Brasil** | Home. [online] Available: <http://www.apexbrasil.com.br/en/home>. Accessed 2 October 2020.

CASSOL, A., N.i, B., TONIAL, G.; DALBOSCO, I., 2018. Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicase. **Revista Gestão Organizacional**, [online] 10(3). Available: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609>. Accessed 3 Set. 2020].

COSTA, L., Añez, M., Mol, A. and Damasceno, T., 2017. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape.br**, [online] 15(4). Available at: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial;pid=16793951;lng=en;nrm=iso [Accessed 3 September 2020].

DALLA C. A.; SOUZA-SANTOS, E., N.D. Estratégias E Negócios Das Empresas Diante Da Internacionalização. Dal-Soto, á., Alves, J. and Bulé, A., 2020. Análise do processo de Internacionalização do modelo de uppsala: caminhos para as Empresas brasileiras. **Estudo Debate**, n.21, v. 1. Available: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/609>. Acesso: 13 Sep. 2020.

MACADAR, B., 2009. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 7-34, maio 2009, [online] 30(1), pp.7-34. Available at: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2268/2617> [Accessed 4 October 2020].

MELO, L., 2020. Estratégia De Internacionalização. 1st ed. Curitiba: Contentus. Miranda, D., Ghisi, L. and Goede, W., 2019. Qualificação e internacionalização empresarial: atendimento das demandas de clientes do programa PEIEX/UNIVALI. **Revista UFG**, 2019,

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M., 2019. **AS teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas**. Produto; Produção, [online] 19(3). Available: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337> [Accessed 13 Sep.2020].

SALES, G., OLIVEIRA, F., JUNIOR, P., SOUZA, R.; PORTUGAL, N., 2015. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras**: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas. [online] Aedb.br. Available: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/19722196.pdf> Acesso 5 Sep. 2020.

SUEN, A.; KIMURA, H., **Fusão E Aquisição Com Estratégia De Entrada (Entre Mode) No Mercado Brasileiro**. [online] Suen.com.br, 2020. Available: http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. Acesso 10 Sep. 2020.

OS ASPECTOS DO PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Adriano Olemar Nogueira
Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Este artigo tem como finalidade principal evidenciar de como as empresas Brasileiras estão se expandindo internacionalmente, as principais características dos modelos de expansão internacional dos negócios, os desafios enfrentados durante o processo e os benefícios que as empresas alcançam, entendeu-se que os desafios são os mais variados, portanto para que uma companhia de porte nacional consiga espaço no mercado global, ela deve ter consciência da gestão das atividades e investimentos necessários, e da importância do planejamento estratégico para que o crescimento seja contínuo e que os esforços sejam convenientes com os resultados almejados e os conquistados.

Palavras-chave: Expandindo. Internacionalização. Desafios. Mercado. Estratégico. Empresas.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to show how Brazilian companies are expanding internationally, the main characteristics of international business expansion models, the challenges faced during the process and the benefits that companies achieve, it was understood that they are the most varied therefore, for a national company to gain space in the global market, it must be aware of the management of activities and investments, and of the importance of strategic planning for growth to be continuous and that efforts are convenient with the desired results and those achieved .

Keywords: Expanding. Internationalization. Challenges. Market. Strategic. Companies.

1 INTRODUÇÃO

A expansão internacional das companhias vem acontecendo em diferentes setores e nas mais diferentes formas Rocha (2004). Os países como Suécia, Japão, Alemanha, Estados Unidos e outros mais desenvolvidos, têm conseguido avanços muito grandes em relação à internacionalização destas empresas. Já as entidades de países que estão em desenvolvimento vêm apresentando há algum tempo um crescimento muito expressivo e sustentável no mercado global, no que tange o investimento direto e nas exportações.

No Brasil, a internacionalização das empresas tem acontecido de forma mais morosa e tardia (Rocha, 2004). Mesmo com essa lentidão, algumas firmas Brasileiras passam por grandes transformações e experiências expressivas com relação ao mercado estrangeiro, especialmente após a abertura econômica que ocorreu na década de 1990. O processo de expansão internacional de uma empresa envolve uma série de cuidados, tais com o grau elevado de conhecimento do mercado que se almeja adentrar, o investimento em novas tecnologias na área

de produção, a busca por novos fornecedores, a capacitação profissional, a devida adequação dos rótulos e/ou embalagem do produto às normas do país revendedor, o conhecimento das políticas de exportação vigentes e custos com transporte e logística.

Este artigo foi escrito baseado em uma pesquisa de estudo exploratório-descritivo bibliográfico, conforme o tema proposto. Toda pesquisa levou em consideração os conceitos explorados correlacionando as práticas de mercado e adaptando-as na educação, numa abordagem qualitativa, com a intenção de evidenciar como é realizado e encarado atualmente este tema.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As companhias que buscam o comércio exterior normalmente começam o processo de forma gradual, através de pequenos negócios internacionais até a instalação de uma planta fabril em outros países, tornando-se multinacionais (MARIOTTO, 2007). Conforme Mariotto (2007), as operações internacionais de uma companhia iniciam com acordos comerciais por um período indeterminado. Logo após, as importações e exportações são os primeiros passos da empresa num processo crescente de desenvolvimento entre os mercados globais. A partir do momento que a entidade faz o primeiro investimento direto em instalações fabris no exterior, ela passará a ser uma empresa multinacional (EMN). O processo tende a se expandir de forma que a abertura de subsidiárias aconteça em vários países. A esse processo de abertura da companhia para as operações internacionais chama-se de “internacionalização”.

Da mesma forma, Cortiñas Lopez (2002) afirma que, ao abrir-se para o mercado internacional, a entidade necessita desenvolver uma nova cultura, aprimorando os procedimentos administrativos e organizacionais. Em contrapartida, a diversificação de mercados, inevitável ao desenvolvimento do processo exportador conduz ao aperfeiçoamento de estratégias de mercado, a absorção de novas técnicas de produção e comercialização, e à utilização de planos de *marketing* bem mais aprimorados. As razões mencionadas colaboram para a rivalidade da firma tanto no mercado internacional como no plano interno. Destaca-se a apreensão diária com a adequação do produto conforme o que pede o mercado dos clientes compradores, incentivando a instituição a uma mudança de atitudes que possibilitem um salto qualidade, e reflexos positivos na performance entre o mercado interno (CORTIÑAS LOPEZ, 2002).

2.1 BENEFÍCIOS DA EXPANSÃO DE MERCADO

Em resumo a expansão internacional dos negócios faz com que as corporações cresçam e se desenvolvam, tornando-se mais capacitadas até mesmo dentro do país da sua matriz, pois o processo de internacionalizar-se requer constante aperfeiçoamento na administração estratégica.

Os blocos econômicos se fortificam a cada dia, por sua vez, as distâncias comerciais acabam diminuindo significativamente. Dessa forma, é imprescindível pensar na internacionalização de uma empresa como única forma de sobrevivência em distintos níveis (NOSÉ JUNIOR, 2005). O processo de “Internacionalizar-se é dar uma nova dimensão para a empresa, é essencial ganhar experiência para vencer a guerra da competitividade” (NOZÉ JUNIOR, 2005, p. 145).

De acordo com Nozé Junior (2005) existe uma lista de vantagens que as empresas que resolverem se internacionalizar podem adquirir. Entre elas estão a diversificação de mercados, diversificação de riscos, melhoria da qualidade, adquirir tecnologia, possibilidade de estar inteirado das tendências mundiais, adquirir produtividade e competitividade, implantação de marca internacional, status nacional e internacional, melhoria do *marketing*, aumento do volume de vendas, redução de custos fixos, redução do custo marginal de produção, redução de custos financeiros, maior desenvolvimento de seus recursos humanos, aumento do ciclo de vida dos produtos lucratividade, melhoria da vantagem competitiva e a sobrevivência no mercado nacional. No que diz respeito ao risco da expansão de mercado também devem ser considerados os aspectos de incertezas e instabilidades políticas no país que a empresa pretende se estabelecer, na maioria das vezes isto está associado às ações governamentais que negam ou restringem o direito de uma companhia se instalar no mercado local, existem também as incertezas da demanda e intensidade da concorrência, a legislação e os contratos de permanência com os órgãos públicos da localidade.

Em síntese, o procedimento de expansão internacional pode ser burocrático e reter uma série de níveis até a sua consolidação, mas este processo é saudável para as organizações, pois as vantagens são diversas além das elencadas anteriormente. Para que uma organização consiga se estabilizar no mercado internacional deve criar um panorama com as variáveis envolvidas e realizar ações em um cenário com condições de segurança (CIGNACCO, 2009).

Para criar este cenário adequado o autor afirma que é necessário que o processo de tomada de decisão inclua alguns itens tais como a racionalidade e coerência, o planejamento e

previsão dos resultados trazidos pelo acesso aos mercados externos, a responsabilidade e o compromisso, e a criatividade (CIGNACCO, 2009).

A habilidade para se comunicar e interagir com os países de culturas distintas tem sido vista como primordial para o sucesso da internacionalização. Numa negociação internacional se lida com diferentes fatores condicionantes como a cultura, a língua, a religião e as ideologias. Por isso, mesmo que muitos gestos sejam internacionais, existem, no entanto, diferentes interpretações que podem ser atribuídas aos gestos em conformidade com os costumes locais.

2.1.1 Diamante de Porter

Em resumo Michael Porter (1990) desenvolveu o que chamou de determinantes da vantagem competitiva nacional, esses determinantes criaram um contexto no qual as organizações nascem e competem, para buscar uma nova visão da vantagem competitiva com foco no entendimento do por que empresas de um determinado país são capazes de competir com maior sucesso contra empresas de outros países.

Essas questões têm raízes fincadas na capacidade da indústria de inovar e se aperfeiçoar, de agir em tempo, como resposta a um estado contínuo de mudanças, tem também uma estreita ligação com a política governamental desses países e em se tratando de empresas multinacionais, é importante considerar o papel dos países sede, quanto ao incentivo à melhoria competitiva e à inovação.

Entre os quatro determinantes do diamante que mais chamam a atenção está o da "estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas" pode ser considerado o grande provocador do ambiente competitivo. A disputa pelas fatias do mercado interno impulsiona fortemente as empresas a se prepararem e se capacitarem a competirem internacionalmente.

É aqui que se identificam importantes diferenças nacionais da indústria quanto a suas estratégias e práticas administrativas capazes de torná-la importante no mercado internacional interfere significativamente neste determinante a cultura local quanto às relações interpessoais, de capital e trabalho, normas sociais, questões políticas, cultura e etc.

3 PERFIL DO EXECUTIVO EXPATRIADO

Em resumo, não existe um consenso sobre o perfil ideal de um expatriado, a diversidade de contextos culturais, as estratégias de internacionalização, a variedade de funções atribuídas

aos expatriados e a multiplicidade de políticas de expatriação dificultam a tarefa de definição de competências.

No entanto existe um subconjunto de competências que reúne algum consenso, o qual está particularmente relacionado com competências que são relevantes para o ajustamento intercultural do executivo. Por exemplo, McCall e Hollenbeck (2003) sublinham que certas qualidades são fundamentais, designadamente a mente aberta e flexível, aliada à capacidade de viver e de trabalhar em variados cenários com múltiplas pessoas de culturas diferentes.

Além disto um gestor expatriado deve ter competências técnicas ou capacidades relacionadas com as atividades que irá desenvolver. Brislin (1981) coloca o enfoque em traços pessoais como a inteligência, tolerância e paciência, mas acrescenta também competências relacionais como empatia, sociabilidade e orientação não julgadora. Hammer (1988) refere-se às competências comunicacionais, tais como respeito, orientação não julgadora, empatia, a capacidade para lidar com o *stress*, o estabelecimento de relações interpessoais e a tolerância à ambiguidade.

O interesse e a sensibilidade cultural são igualmente um dos aspetos fundamentais, primando pelo respeito por outras culturas e pontos de vista, valorizando a empatia, as competências e atitudes sociais. Além disso, essas competências influenciam-se mutuamente, operam de uma forma sinérgica e têm consequentemente impacto conjunto na capacidade de ajustamento dos expatriados (Wang, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização permitiu uma transformação no mundo contemporâneo, permitindo uma consequência de fatores entre estes o aperfeiçoamento da tecnologia, a queda de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, como resultado a demanda de novas competências mais compreensivas e responsivas que as etapas apresentadas anteriores ao desenvolvimento do capitalismo. A nova realidade exige das empresas maior flexibilidade e adaptabilidade diante de diferentes cenários de negócios, da mesma forma um fluxo frequente de conhecimento bem como seus compartilhamentos como competências solicitadas para uma corporação multinacional. Estas competências consideradas essenciais se dividem se inter-relacionam, e as redes de relacionamento que interligam a empresa ao mercado externo, estabelecendo ligações entre a empresa e os distribuidores e os clientes, a dificuldade maior seria encontrar e se ligar a estas redes. De forma resumida e objetiva, o estudo a internacionalização das empresas está fortemente ligada às networks, denominada rede de negócios, onde empresas dispostas a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

desenvolver e expandir seu trabalho interagem umas com as outras, trocando informações, estreitando relacionamentos, tanto pessoal como profissional, diminuindo as possíveis barreiras que podem vir a surgir. A interação entre essas redes tem desempenhado um dos papéis fundamentais, quando se fala sobre o relacionamento entre as empresas e os mercados industriais (HILAL; HEMAIS 2002).

REFERÊNCIAS

BRISLIN, R. 1981. **Cross-Cultural Encounters: Face to Face Interaction**, Nova Iorque, Pergamum Press.

CIGNACCO, B. R. 2009. **Fundamentos de comércio internacional**, São Paulo, Saraiva.

CORTIÑAS, L. J. M. 2002. **Comércio exterior competitivo**, São Paulo, Aduaneiras.

HAMMER, M. **An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses**, Berlim, Springer-Verlag, 1998.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. 2002. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**, Rio de Janeiro, Mauad.

MARIOTTO, F. L. 2007. **Estratégia internacional da empresa**, São Paulo, Thomson Learning.

MCCALL, M. E; HOLLENBECK J. 2003. **Planning for expatriate success through selection**, pre-departure training and socializing, Boston, Cengage.

MICHAEL, E. P. 1990. **A vantagem competitiva das nações**, Rio de Janeiro, Campus.

NOZÉ, J. A. 2005. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**, São Paulo, Pioneira Thompson Learning.

ROCHA, A. 2004. **Os desafios dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**, Rio de Janeiro, Mauad.

WANG, D. **Unpacking the skill - cross-cultural competence mechanisms: Empirical evidence from expatriate managers**, Berlim, Springer-Verlag, 2014.

OS DESAFIOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: NOVOS RUMOS DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS BRASILEIRAS

George Hudson Machado Araújo⁶³

Resumo

A globalização e os avanços tecnológicos fizeram com que o mundo mudasse e o mundo dos negócios obrigou-se acompanhar tamanho acontecimento. A internacionalização de uma empresa é um processo novo, complexo e moderno de integração cultural, comercial e econômico, entendê-lo requer um amplo estudo de estratégias, cultura, costumes e obstáculos que poderão vir a ter durante a internacionalização. Em pesquisa realizada, em junho de 2017, com 229 empresas brasileiras, pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil, concluiu-se que os Estados Unidos é o país que fica na preferência de 68 % de empresários e empreendedores nacionais, seguido da Colômbia com 23,4%, México com 21,3%, Argentina com 17,7%. Por outro lado, a participação do país no comércio internacional não acompanhou esse número: menos de 20 mil empresas brasileiras exportaram. Isso significa que, além de inúmeras oportunidades, o Brasil também enfrenta enormes desafios. Internacionalização refere-se à integração com o mercado além das fronteiras. Desde a importação e exportação de produtos e serviços até a produção no mercado externo, este é um fenômeno. As principais vantagens na busca do processo são ganhos de novos mercados, diminuição dos custos, criação de uma marca global, entre outros. No início das operações internacionais, é fundamental que a empresa já tenha desenvolvido todos os planos de ação de comercialização para não prejudicar a rentabilidade no mercado.

Palavras-chave: Internacionalização, globalização, processo, desafio.

Abstract

Globalization and technological advances have caused the world to change and the business world has forced itself to monitor such an event. The internationalization of a company is a new, complex and modern process of cultural, commercial and economic integration, understanding it requires a wide study of strategies, culture, customs and obstacles that may come to be during internationalization. In a survey conducted in June 2017 with 229 Brazilian companies, by the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency - Apex-Brasil, it was concluded that the United States is the country that is preferred by 68% of national entrepreneurs and entrepreneurs, followed by Colombia with 23.4%, Mexico with 21.3%, Argentina with 17.7%. On the other hand, the country's participation in international trade did not follow this figure: less than 20 thousand Brazilian companies exported. This means that, in addition to numerous opportunities, Brazil also faces enormous challenges. Internationalization refers to integration with the market across borders. From the import and export of products and services to production on the foreign market, this is a phenomenon. The main advantages in the search for the process are gains from new markets, lower costs, creation of a global brand, among others. At the beginning of international operations, it is essential that the company has already developed all the marketing action plans so as not to harm profitability in the market.

Keywords: Internationalization, globalization, process, challenge.

⁶³ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estácio de Sá – UNESA. MBA em Docência para o Ensino Superior – Faculdade SEAMA e Mestrando em Administração pela Must University. E-mail hudsonoar@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O presente paper foi elaborado com base em pesquisa e levantamento bibliográfico, e os dados e informações também foram coletados no site a partir da temática proposta. Todas as pesquisas consideram conceitos exploratórios relacionados à prática de mercado e adaptando-a à educação.

A era da globalização mudou intensamente a relação entre os países, e essas mudanças criaram uma rede de interdependência e interconexão, ou seja, os países estão cada vez mais interconectados tanto doméstica quanto internacionalmente. A diversidade dessa relação também trouxe o surgimento de novas forças transnacionais, ou seja, forças que abrangem vários países ao redor do mundo. Neste mundo conectado, cada vez mais empresas são incentivadas a se internacionalizarem, principalmente considerando as vantagens dessa nova realidade. Internacionalização é entendida como qualquer conexão entre uma empresa e o mercado externo. Além da importação e exportação, parcerias com empresas internacionais e estabelecimento de negócios fora do país sede também se alinham a esse conceito. Toda a metodologia precisa ser bem pensado e ter parâmetros para nortear a execução dos projetos, mas em geral as oportunidades de negócios podem garantir um grande diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. Algumas das principais vantagens da serão apresentados no decorrer do trabalho.

2 A GLOBALIZAÇÃO

O termo globalização foi criado em 1980 para descrever um processo caracterizado pela interação e integração econômica e pela intensificação da política e da cultura internacionais. O forte progresso no sistema de mídia e transporte marcam este ponto. Alguns autores ainda preferem o termo mundialização. Embora a globalização não seja um fenômeno recente, ela assume proporções sem precedentes no final do século passado. A era da globalização mudou profundamente a relação entre os países, e essas mudanças criaram uma rede de interdependência e interconexão, ou seja, os países estão cada vez mais interconectados e interdependentes tanto doméstica quanto internacionalmente. A diversidade dessa relação também trouxe o surgimento de novas forças transnacionais, ou seja, forças que abrangem vários países ao redor do mundo. Neste mundo conectado, cada vez mais empresas são

incentivadas a se internacionalizarem, principalmente considerando as vantagens dessa nova realidade.

Apesar de para muitos do termo pareça ser recente, o fenômeno vem ocorrendo há muitos séculos. Cientistas sociais citam que a globalização já vem ocorria com desde a expansão colonial europeia, no fim do séc. XV e no início do séc. XVI.

2.1.1 Obstáculos e dificuldades para internacionalizar

Alguns estudiosos e cientistas já estudam motivos que levam as empresas a obterem sucesso ou fracassos ao internacionalizarem suas atividades. De acordo com Cortiñas (2010) há diferentes tipos de obstáculos encontrados para a consolidação do processo de internacionalização como os comerciais, tarifários, não tarifários e de logística, mas todos eles, de uma maneira ou de outra, influenciam no desenvolvimento de práticas comerciais. A falta de conhecimento das empresas é uma barreira de peso, mas a confiança também pode substituir o conhecimento, não que seja o ideal, mas quando uma empresa não tem o conhecimento necessário, ela pode permitir que um intermediário confiável execute os negócios internacionais. Segundo Costa (1998), os fatores internos e de marketing têm uma importância maior e um poder de adaptação melhor frente aos fatores externos e diferenças culturais, costumes daquela localidade, mesmo sendo estes importantes para a implantação do negócio em determinadas regiões.

2.1.1.1 Diversidades no mundo global

De acordo com informações oficiais da Organização das Nações Unidas (ONU), hoje existem 193 países no mundo, mas segundo o órgão responsável pela contagem, os números para alguns países podem ser diferentes. Isso ocorre porque as características do país constituinte podem ser ignoradas ou ignoradas durante o registro. Para ser considerado um país, este local deve ter um determinado território, governo próprio, local de residência permanente e independência reconhecida por outros países, o que possibilita os contatos diplomáticos.

Pense em um tênis simples. A Tailândia usa máquinas fabricadas na Bélgica, algodão indiano, colarinho brasileiro e tecidos africanos, e depois é vendido em Paris, Barcelona ou em muitas cidades de países em desenvolvimento (pelo menos aqueles abertos ao comércio exterior). Os tênis, camisas, acessórios típicos de hoje são o produto do esforço conjunto de várias pessoas em todo o mundo. Além disso, é importante notar que o custo desses produtos

comum equivale apenas algumas horas de renda de trabalho para os cidadãos comuns nos países industrializados.

2.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA NO BRASIL

Rowden (2001) afirma que as pequenas empresas apresentam um padrão ao iniciar a internacionalizar, define que começa pela exportação, após vem a implantação do processo produtivo no exterior e, por último, consumando por completo a internacionalização, tornando-se uma transnacional.

A City University, desenvolveu um modelo chamado "Modelo de Uppsala" é uma teoria que explica as ferramentas e etapas básicas do processo de internacionalização e tem sido amplamente reconhecido em empresas e universidades que pesquise ou estude negócios internacionais. O modelo mencionado acima é de Uppsala, Suécia, e seu nome vem desta cidade.

Para Weisfelder (2001), a maior preocupação dos estudiosos e teóricos de Uppsala era explicar os processos de internacionalização e a potência que atuam durante todo o desenvolvimento do processo, não sendo o foco os motivos que levam as empresas a tentarem internacionalizar. Internacionalização é entendida como qualquer conexão entre uma empresa e o mercado externo. Além da importação e exportação, parcerias com empresas internacionais e estabelecimento de negócios fora do Brasil também se alinham a esse conceito.

Segundo Riesenberger (2010) vem para reforçar a ideia falando que com a abertura das fronteiras a percepção de tempo e espaço, o crescimento na quantidade e o tipo de transações com a rápida absorção da tecnologia, facilitou muito para as empresas começarem as negociações com o exterior.

Em tempos de instabilidade econômica, como o que vivemos atualmente em nosso país, a internacionalização de empresas é uma verdadeira alternativa às empresas. Para obter e garantir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, tendo assim que continuar buscando a sobrevivência no mercado.

No Brasil, a internacionalização vem aconteceu de forma tímida. Mesmo assim, as empresas continuam se desenvolvendo no mercado internacional e espera tornar o país competitivo globalmente, não apenas fornecendo matéria-prima, mas também mão de obra qualificada e produtos acabados da linha de produção. Em pesquisa realizada, em 229 empresas brasileiras, pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil junho de 2017, com, concluiu-se que os Estados Unidos é o país que fica na preferência de 68

% de empresários e empreendedores nacionais, seguido da Colômbia com 23,4%, México com 21,3%, Argentina com 17,7% e Emirados Árabes Unidos com 15,6%. De acordo com a pesquisa, entre os motivos que fazem com que os empresas brasileiros optem pela internacionalização está o aumento no faturamento, ficando com 72,7%, a diversificação de riscos, com 65,3% e a proteção, no que diz respeito à volatilidade do mercado doméstico, com 61,3%.

A internacionalização é um processo lento e contínuo entre as empresas e outros países que não o país de origem. Todo o processo é realizado de forma gradual, pois as empresas que optam pela internacionalização devem pesquisar informações sobre novos mercados e traçar objetivos estratégicos de forma a se adaptarem à nova realidade e ter capacidade para iniciar e dar continuidade à produção própria. Em termos de leis e regulamentos, o apoio do governo também é crucial. É importante ainda saber que a internacionalização pode ocorrer de diversas maneiras, desde o contato da empresa com o mercado externo, passando pela importação de produtos e matérias-primas, até o efetivo estabelecimento do negócio no país estrangeiro. Bom planejamento estratégico, grandes investimentos, liderança e alianças em todas as áreas da empresa são essenciais para o sucesso no processo de internacionalização.

Toda a metodologia precisa ser bem pensado e ter parâmetros para nortear a execução dos projetos, mas em geral as oportunidades de negócios podem garantir um grande diferencial em um mercado cada vez mais competitivo. Algumas das principais vantagens da internacionalização da empresa são:

Ganho de novos mercados: Um dos incentivos para começar a explorar outras regiões geográficas é a oportunidade de ganhar mercados consumidores inexplorados. Esta operação pode incluir a aquisição de consumidores com os mesmos dados pessoais de seu país / região, ou mesmo indústrias verticais que não foram testadas. Outro fator importante relacionado à conquista de novos mercados é a capacidade de ajustar a sazonalidade entre os mercados em que a empresa atua.

Diminuição de custos: Para o exportador, uma grande vantagem é a redução da carga tributária de diversos países de destino das exportações. Na maioria das vezes, de acordo com os diferentes órgãos do governo, o próprio governo brasileiro promove as exportações reduzindo ou mesmo isentando alguns impostos de produção e vendas. Dependendo do enquadramento da empresa e do setor, não podem ser cobrados ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social).

Acúmulo de experiências de mercado: Começar um negócio em novos mercados em outros países / regiões nem sempre é fácil. Afinal, é provável que sua empresa concentre muita experiência nesse processo, tornando o significado estratégico da organização completamente diferente.

Criação de uma marca global: Para competir no mercado internacional, instituições nos países de origem e destino, bem como clientes em novos mercados, têm apresentado uma série de requisitos. Quando a empresa é internacionalizada, inevitavelmente melhora o nível de qualidade de valor agregado para os clientes. Assim, a empresa tem a oportunidade de criar uma marca de referência mundial com a qualidade de uma “empresa exportadora”. Isso garante mais segurança de compra e, portanto, uma vantagem sobre os principais concorrentes do mercado.

Diluição de riscos: Ao fazer negócios em outros países / regiões, o risco será diluído em comparação ao risco de fazer negócios em apenas um país / região. Os riscos associados ao ambiente local de cada país afetam as operações locais e, se as operações globais forem realizadas de forma correta, a empresa poderá reduzir o impacto na demanda de seus produtos. Obviamente, o prejuízo causado pela dispersão do risco é o preço da complexidade operacional, pois a empresa precisará alocar operações e saber como operar em cada país em termos de cultura, regulamentação e economia.

As empresas também devem manter os mesmos padrões no exterior. Mesmo assim, as empresas que decidem prosseguir com o processo de internacionalização podem ainda encontrar alguns obstáculos, como conflitos culturais, questões jurídicas e administrativas, questões de importação e exportação, tributação e preparação de pessoal.

O primeiro passo para iniciar o processo de internacionalização da empresa é focar em pesquisar os mercados onde se pretende fazer negócios em outros países. Somente após conhecer o mercado é que se executa o próximo passo que é entender a demanda existente para os produtos ou serviços que a empresa irá fornecer, de modo a saber suas capacidades de produção. Essa também é uma etapa muito importante nesse processo, pois a partir daí a empresa mostrará aos seus clientes confiança, segurança e credibilidade, pois terá a oportunidade de se tornar uma empresa que realmente pode vender e entregar os produtos que o cliente necessita. Quanto à atuação das empresas estrangeiras em seu próprio país, cada país possui suas próprias regras, normas, requisitos técnicos e legislações. Nesse sentido, o empreendedor precisa entender todos esses pontos para atingir cada um deles e tornar o seu desempenho de negócio completamente normais. Por exemplo, analisar as regras e requisitos legais do país / região onde as mercadorias sairão e o país / região para onde deseja enviar

produtos ou serviços. Dessa forma, as chances de sucesso para as atividades regulares serão bastante aumentadas.

No início das operações internacionais, é fundamental que a empresa já tenha desenvolvido todos os planos de ação de comercialização para não prejudicar a rentabilidade no mercado. É importante que o plano de internacionalização corresponda ao plano detalhado da estratégia que será utilizada no novo mercado.

As empresas encontram algumas dificuldades no processo de internacionalização, muitas das quais esses problemas ocorrem pelo mal planejamento e ainda por planejar e não cumprir o que foi acordado, então, essas dificuldades devem ser superadas para obter o bom desempenho esperado. Conforme afirma Porter (1986), deve-se aprender criar estratégias e adaptá-las à realidade, requisitos e particularidades que melhor atendam a necessidade da organização. Entretanto Lamb; Liesch (2002) nos dizem que falta uma maior investigação na área, que o assunto tem uma ausência de estudos concentrados nas atividades das empresas, a obtenção de base dificulta para as novas empresas potenciais iniciarem ou continuarem seu trajeto no início. Com essa falta de informação primária ou de exemplos, ocorrem mais dúvidas e incertezas. Para Wiedersheim-Paul, Welch e Olson (1975) a internacionalização torna-se um momento crítico se não tiver um fundamento adequado na fase de pré-internacionalização, assim torna-se imprescindível estar embasado em estratégias previamente traçadas. As empresas brasileiras hoje já possuem um número considerável no mercado internacional, distribuído em todos os continentes, sendo 78% dele na América do Sul.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo revisar o conceito e a estratégia de internacionalização de empresas brasileiras. Constatou-se que apesar de ser um processo tímido ainda no Brasil, as empresas estão buscando estratégias que façam com que de certa forma acompanhe a globalização mundial. As barreiras são grandes e os desafios também, o processo de internacionalização é complexo e requer planejamento e depois de planejado buscar ser fiel ao plano traçado para o negócio. A internacionalização da empresa vai além da simples comercialização de produtos e serviços que ultrapassam as fronteiras nacionais. Para uma empresa que quer se expandir internacionalmente, o maior desafio é encontrar os recursos, soluções e conhecimentos técnicos necessários à sua atuação internacional. O Globalização trouxe um universo de possibilidades par ao mundo dos negócios, a questão é as empresas se adaptarem a essa novidade não tão nova. Todo processo precisa ser bem refletido e ter parâmetros para guiar a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

execução dos projetos, de modo geral as chances de negócios podem garantir um grande sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

CORTIÑAS L., J. M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, G. A; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

LAMB, P. W., LIESCH, P. W. **The internationalization process of the smaller firm: Reframing the relationships between market commitment, knowledge and involvement**. *Management International Review*, 42 (1), 7–26, 2002.

ROWDEN, Robert W. **Research note: how a small business enters the international market**. *Thunder-bird International Business Review*, v. 43, n. 2, pp. 257-268, Glendale, February, 2001.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; WELCH, L. S.; OLSON, H. C. **Before the first export order: A behavioral model**. Working paper, n. 10, nov., 1975.

Pesquisa AMPEX Brasil, sobre internacionaliza, 2017 [on line]. Disponível em: <http://arq.apexbrasil.com.br/midiasocial/PesquisaApexBrasilsobreInternacionaliza%C3%A7%C3%A3odeEmpresas>. 2017. Acessado em 05 out. 2020.

MÉTODOS PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTO: APRESENTAÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA

Nilton José Coelho Neto
Hugo Silva Ferreira
Adriani Olemar Nogueira
Poliana Rodrigues Pinório Freire

RESUMO

O presente trabalho se propõe a apresentar os métodos para análise de investimentos mais comumente aceitos, a citar Valor Presente Líquido (VPL) *Payback* – com fluxo de caixa simples e com fluxo descontado, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM). Conceitualmente, o trabalho apresenta a TIRM como uma evolução da TIR, visando corrigir problemas inerentes à TIR, como, por exemplo, a análise de fluxos com picos positivos e negativos sequenciais, sendo que, nesse caso, o método TIR gerará várias taxas, e não apenas uma taxa para o projeto. Este artigo determina-se também a apresentar o conceito de Taxa Média de Atratividade. O modo de estudo utilizado é a pesquisa bibliográfica, em que se apresenta o conceito, a teoria e a aplicação de cada método, tentando diferenciá-los, e, ao final, é apresentado um exemplo prático com valores, em que um gestor, para realizar ou não o investimento, considera a utilização dos métodos de análise de investimento para tomada de decisão sobre o *trade-off*.

Palavras-chaves: análises de investimento; TIR; VPL; TIRM.

1. INTRODUÇÃO

Os métodos de análise ou avaliação de investimentos são técnicas utilizadas para auxiliar os gestores na decisão de qual investimento escolher, no caso de dois investimentos excludentes, ou se devemos ou não investir, no caso da simples tomada de decisão.

Essas técnicas ou métodos servem como fonte de informação para o gestor e devem ser utilizadas para evitar decisões baseadas em imediatismo ou em impulsos momentâneos do gestor. A boa análise consegue determinar por meio de fatores tecnicamente justificáveis se o investimento deve ser considerado ou não. Informações tais como preços, índices de rentabilidade e mesmo taxas de risco devem ser consideradas para evitar as incertezas e perpetuar um bom resultado para a empresa.

Existem diversos métodos para análise, mas os métodos mais utilizados para esta análise são a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e o *Payback* - com suas duas variantes, simples e descontado, e visam demarcar a viabilidade de um projeto, ou no caso da comparação entre dois projetos, demonstrar o que terá melhor viabilidade.

Este trabalho visa apresentar os métodos mais tradicionais e utilizados e, também, trazer a Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM) como sendo um método mais assertivo que a

TIR, além de realizar a avaliação prática da venda de telefones IP. Este artigo fará uso da metodologia de pesquisa bibliográfica, pois todos os assuntos abordados serão retirados de obras correlatas ao tema proposto. Este trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, seguindo-se um capítulo sobre a importância dos métodos de análise. Na terceira seção, temos a descrição dos principais métodos de análise e, no quarto capítulo, um exemplo prático, contemplando a venda de telefones IP. Na última seção deste trabalho, constam as considerações finais.

2. MÉTODOS PARA ANÁLISE DE INVESTIMENTO: PORQUE UTILIZÁ-LOS

Os métodos de análise de investimento são ferramentas que nos possibilitam comparar investimentos a serem realizados. Por sua característica de analisar fatos que ainda não aconteceram, mas para o qual já temos parâmetros para medir, acaba por se inserir dentro da temática da administração financeira no longo prazo. De acordo com Assaf Neto (1992, [n.p.]):

A principal intenção dos métodos de análise do investimento é dar ao decisor informações que permitam a tomada de decisão sobre realizar ou não o investimento. Por meio da utilização desses métodos, deve ser possível verificar se o investimento se pagará, se o retorno é o esperado pelo sócio e se teremos o retorno dentro de um prazo aceitável pela alta gestão da empresa. De acordo com Veras (2001), a análise de investimento não deve ser utilizada apenas para decidir a melhor entre várias oportunidades de investimento, mas avaliar o interesse na implantação do método escolhido.

Para Casarotto Filho; Kopittke (1994), a decisão sobre realizar um investimento deve considerar critérios econômicos tais como margens, rentabilidade e, também, critérios financeiros, como a disponibilidade de caixa. Deve, ainda, levar em conta questões imponderáveis, como a localização do investimento e a existência ou não de fornecedores. Por meio do fluxo de caixa do investimento, podemos averiguar questões financeiras, mas é pelos métodos de análise de investimento que teremos o posicionamento econômico do negócio.

3 PRINCIPAIS MÉTODOS DE ANÁLISE DO INVESTIMENTO

De acordo com Luehrman (1997), os métodos para análise de investimento que consideram a utilização de fluxos de caixa descontados começaram a ser utilizados a partir da década de 1970. Desde de então, surgiram diversos métodos de análise, com visões diferentes e diversas vezes contraditórias. Iremos avaliar neste trabalho os 4 métodos mais comumente

utilizados, sendo, a Taxa Interna de Retorno (TIR) o PayBack (Retorno de investimento), o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno Modificada (TIR-M).

3.1 VPL

De acordo com Damodaran (2004, p. 257). A partir desse conceito, pode-se verificar que o método do VPL é simples de ser aplicado, podendo ser utilizado na grande maioria dos projetos ou investimentos, bastando para isso a definição de uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

A TMA é a taxa de desvalorização imposta aos ganhos e dispêndios que ocorrerão futuramente, pelo fato de não estarem disponíveis no momento da avaliação do investimento (CAMARGO, 2007).

A definição dessa taxa é essencial para a utilização do VPL, já que ela pode ser considerada a taxa pela qual o investidor aceitaria manter seu dinheiro investido. Segundo Pilão (2003, p. 89):

A Taxa Média de Atratividade é de extrema importância para a análise por meio de VPL, pois, caso seja definida uma taxa menor que o rendimento do mercado financeiro, é melhor não realizar o projeto e manter o dinheiro investido no mercado financeiro.

Uma boa característica do VPL é que o resultado é um valor monetário, ou seja, qualquer valor positivo já representa acréscimo no valor da empresa. Quanto maior o VPL, melhor será para o projeto analisado (MELO, 2012).

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Figura 1: Fórmula do VPL, adaptada pelos autores.

3.2 PAYBACK

Payback seria o prazo decorrente entre o investimento e o período em que as entradas financeiras cobrem esse valor investido, em resumo, seria o prazo de retorno do investimento. Segundo Damodaran (2004, p. 256).

Pensando na visão de um sócio de uma empresa, tem-se que projetos que conseguem trazer retorno em menos tempo são melhores do que os que demoram para cobrir o

investimento. Ainda de acordo com Damodaran (2004), projetos que possuem retorno mais rápido possuem menor risco.

Como o *PayBack* representa unicamente o prazo para cobertura do investimento, pode-se pensar que devemos então evitar os projetos com prazo de cobertura longo, o que poderia, em algumas situações, ser um erro. Por esse motivo, recomenda-se sempre utilizar outro método de análise de investimento em paralelo ao *PayBack*. Conforme Gitman (2006, p. 301): O método do *PayBack* se desdobra em dois submétodos, denominados *PayBack* Simples e *PayBack* Descontado.

3.3 TIR

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma taxa de desconto que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que o VPL seja zero. De acordo com Pilão (2003, p. 125). Podemos definir a TIR como a taxa que o investidor teria de retorno ao final de cada ano do projeto. Novamente de acordo com Pilão (2003, p. 125):

Devemos sempre compará-la com a TMA escolhida, assim, caso a TIR seja maior que a TMA, isso quer dizer que o projeto tem um retorno acima do mínimo determinado. A TIR pode ser obtida com a utilização da seguinte fórmula:

$$NPV = \frac{FC_0}{(1+TIR)^0} + \frac{FC_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC_3}{(1+TIR)^3} + \frac{FC_4}{(1+TIR)^4} + \frac{FC_5}{(1+TIR)^5} + \frac{FC_n}{(1+TIR)^n}$$

Figura 2: Fórmula da TIR, adaptada pelos autores.

Onde FC = o fluxo de caixa que se espera; NPV = 0.

Analisando a fórmula, temos que todos os fluxos de caixa, negativos e positivos, são financiados e reinvestidos pela própria TIR, o que pode ser um problema, caso a TIR seja muito diferente das taxas normais de mercado. Damodaran (2004 p. 266) nos alerta para esta situação:

Esta característica é reconhecida como sendo um problema do método TIR, para análise de investimentos. Além disso, em caso de fluxos de caixa não convencionais, com a existência de vários fluxos positivos e negativos intercalados, o método não gerará apenas uma TIR, e sim várias, fazendo com que o método não apresente nenhum significado para análise de um negócio. Por esse motivo, foi desenvolvido o método da Taxa Interna de Retorno Modificada

(TIRM), que considera que o fluxo de caixa será reinvestido a uma taxa qualquer a ser definida pelo analista.

3.3 TIRM

A TIR Modificada (TIRM ou MTIR) é uma versão melhorada da TIR, que busca sanar os problemas listados no capítulo anterior deste artigo. Assaf Neto (2006, *apud* SAMPAIO, 2008, p. 28) geralmente se adota, para contornar essas deficiências da TIR, Pereira (2012, p. 367) explica que:

Como vemos por meio da aplicação desta metodologia, conseguimos obter uma Taxa Interna de Retorno com maior fidelidade, em que os lucros são remunerados a uma taxa condizente com o perfil e histórico da empresa; e os investimentos, financiados a uma taxa ajustada ao mercado.

Podemos definir a fórmula da TIR-M:

$$TIRM = \left[\left(\frac{\sum FC_{\text{futuro}}}{\text{Investimento}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right] 100$$

Figura 3: Fórmula da TIRM. Extraída de Assaf Neto e Lima, 2009. p. 389-390.

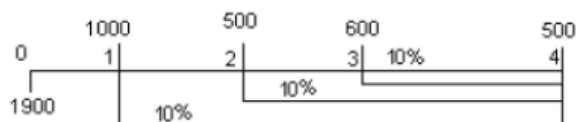


Figura 4: exemplo de fluxo de caixa da TIR-M, Extraída de Assaf Neto e Lima, 2009, p.389 - 390.

4 EXEMPLO PRÁTICO DE ANÁLISE DE UM INVESTIMENTO – VENDA DE TELEFONES IP

A empresa TIP é uma empresa que revende produtos de telecomunicações, tais como telefones, telefones IP e centrais telefônicas. Em determinado momento de sua atuação, a empresa TIP recebe uma oferta para comercializar um lote de 500 aparelhos de telefone IP pelo valor de R\$ 650,00 a unidade. Esse valor será pago em 6 parcelas iguais de R\$ 111,00 cada uma, por aparelho, sendo a primeira parcela paga 30 dias após o pedido. O custo para aquisição desses aparelhos pela revenda é de R\$ 350,00. Cabe ao gestor decidir pela venda ou não desses aparelhos. Iremos fornecer informações ao gestor com o propósito de que ele decida se valerá a pena a venda ou não desses aparelhos, ou seja, usaremos os métodos de análise de investimento para avaliar a realização de um projeto, e não para compará-lo com outro.

Em um primeiro momento, devemos verificar uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para ser considerada nas análises. Verificamos que se a empresa TIP fosse financiar a compra dos aparelhos por meio do banco com o qual possui relacionamento, o banco considera uma taxa de juros de 1,25% ao mês, em contrapartida, se a empresa TIP optasse por não realizar a compra e investisse o dinheiro em Certificado de Depósitos Bancários (CDB), também com a instituição que possui relacionamento, teria um retorno financeiro mensal de 0,89% ao mês.

Com base nos dados acima, para facilitar os cálculos, optamos por uma TMA de 1,1% ao mês, valor este que estaria entre o custo e a remuneração do capital da empresa TIP. Segue abaixo o fluxo proposto para a empresa TIP.

Meses	0	1	2	3	4	5	6
Fluxo de caixa	-175.000,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00

Com o fluxo e a TMA definidas, vamos começar as análises.

4.1 Payback Simples

O *Payback* Simples define, sem o desconto da TMA nas parcelas, em que prazo se daria o retorno para o investimento, desta forma:

Meses	0	1	2	3	4	5	6
Fluxo de caixa	-175.000,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00
Cálculo do Payback		-119.500,00	-64.000,00	-8.500,00	47.000,00	102.500,00	158.000,00

Vemos que, pelo *Payback* Simples, o investimento passaria a dar retorno no quarto mês após a negociação.

4.2 PAYBACK DESCONTADO

No *Payback* Descontado, o valor dos pagamentos mensais é transportado a valor presente através da aplicação de uma Taxa Média de Atratividade. Então teremos:

Meses	0	1	2	3	4	5	6
Fluxo de caixa	-175.000,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00

Fluxo de caixa descontado		54.896,14	54.298,86	53.708,07	53.123,71	52.545,70	51.973,99
Cálculo do Payback	-175.000,00	-120.103,86	-65.805,00	-12.096,94	41.026,77	93.572,47	145.546,46

No *Payback* Descontado, para este negócio em específico, o retorno ocorrerá no mesmo momento do *Payback* Simples, no caso, após o quarto mês.

4.3 VPL

Iremos então calcular o Valor Presente Líquido através da fórmula abaixo:

$$\text{VPL} = -175.000 + 55.500/(1,011)^1 + 55.500/(1,011)^2 + 55.500/(1,011)^3 + 55.500/(1,011)^4 + 55.500/(1,011)^5 + 55.500/(1,011)^6$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 145.546,46$$

Seguindo a regra do VPL, vemos que o projeto possui resultado positivo para o VPL, assim, também pela análise desse método, o gestor deveria dar posicionamento positivo à venda dos telefones. *A priori*, o cálculo parece ser mais trabalhoso, mas o método VPL pode ser calculado por meio do Excel (função VPL) e também das principais calculadoras financeiras acionando a função NPV.

4.4 TIR

Como dito anteriormente, a TIR é a taxa de desconto que iguala o VPL do projeto a zero. Em virtude da complexidade do cálculo manual da TIR, inserimos o fluxo de caixa abaixo no Excel e utilizaremos a fórmula TIR.

Meses	0	1	2	3	4	5	6
Fluxo de caixa	-175.000,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00	55.500,00

Formato da fórmula TIR no Excel: = **TIR (fluxo de caixa)**

Através do uso do Excel a TIR para esta aplicação dá: 22,18%

4.5 TIRM

Como dito anteriormente, a TIR Modificada reinveste os fluxos de caixa positivos, levando-os para o final do período e trazendo a valor presente os fluxos negativos, considerando

para ambas operações o custo de capital da empresa. Esse custo de capital deve estar ajustado ao mercado de forma com que a análise fique a mais real possível. Para esse estudo, consideramos a TMA já definida de 1,1% ao mês. Realizando os ajustes mencionados, o novo fluxo de caixa simplificado ficará assim:

Meses	0	1	2	3	4	5	6
Fluxo de caixa modificado	- 175.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	342.292,92

Com o novo fluxo de caixa em mãos, calculamos a TIRM por meio da fórmula da TIR do Excel e chegamos ao seguinte resultado: $TIR-M = 11,83\%$

Além dessa forma de cálculo, as versões mais novas possuem uma função específica para o cálculo da TIR modificada. Nesse caso, podemos utilizar o fluxo padrão do negócio, daí a fórmula fará todo o cálculo necessário para determinação da TIR. Em suma, teremos o quadro abaixo, demonstrando o resultado de cada método:

	<i>Payback Simples</i>	<i>Payback Descontado</i>	VPL	TIR	TIR - Modificada
Resultado	retorno no 4º mês	retorno no 4º mês	R\$145.546,46	22,18 %	11,83%

Vemos que a venda de telefones IP pelos valores propostos pelo cliente é um bom negócio para a empresa TIP, já que o retorno se dará praticamente na metade do contrato, o VPL do projeto é positivo, provando que o investimento ajudará a aumentar o capital da empresa, e tanto a TIR quanto a TIRM apresentam taxas altas, demonstrando para a empresa TIP que o investimento da venda é mais rentável do que manter o dinheiro parado em instituições financeiras.

CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou a visualização da teoria e da prática do cálculo dos principais métodos utilizados para a análise de investimento. Não houve, durante a elaboração deste trabalho, a intenção de esgotar o assunto, mas apenas de apresentar os métodos abordados e apresentá-los não apenas como métodos para comparação de projetos, mas também como ferramenta para a tomada de decisão do *trade-off* produzir ou não produzir. Conseguiu-se demonstrar a aplicabilidade dos métodos, por meio do conceito teórico, e também a prática, com o exemplo da revenda de telefones IP. O trabalho considerou somente aspectos econômicos, já que a intenção era apresentar e demonstrar a aplicação dos métodos. Este tema

poderá ser continuado, por meio da demonstração da comparação de projetos ou do aprimoramento do fluxo de caixa, de forma a se conseguir, com mais detalhamentos, situações que exijam tratamento matemático mais apurado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Os métodos quantitativos de análise de investimentos**. Cad. estud. [on-line]. 1992, n. 6, p. 01-16. ISSN 1413-9251. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511992000300001>. Acesso em: 26 ago. 2013.

CAMARGO, Camila. **Análise de investimentos e demonstrativos financeiros**. Curitiba: Ibpx, 2007. 256 p.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 432 p.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas: Teoria e Prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2004. 796 p.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LUEHRMAN, T. **What is worth? The general manager's guide valuation**. *Harvard Business Review*. v. 75, may 1997, p. 132-142.

MELO, Maury. **Guia de Estudos para o Exame PMP®: Project Management Professional Exam**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

PEREIRA, Agnaldo Santos; COSTA, L. Guilherme Tinoco Aboim; COSTA, Luiz Rodolfo Tinoco Aboim. **Análise de Investimentos**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2012. 432 p.

PEREIRA, Agnaldo Santos. **Finanças Corporativas**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2009. 324 p.

PILÃO, N. E.; HUMMEL, P. R. V. **Matemática financeira e engenharia econômica: a teoria e a prática da análise de projetos de investimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 273 p.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO FILHO, A. C. de S. **Taxa interna de retorno modificada: proposta de implementação automatizada para cálculo em projetos não-periódicos, não necessariamente convencionais**. 2008. 99 f. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-graduação em Administração da Ibmec, Rio de Janeiro, 2008.

VERAS, Lilia Ladeira. **Matemática financeira: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARKETING ESTRATÉGICO: LANÇAMENTO DE SABONETE HIDRATANTE

Sylvana Lima Teixeira⁶⁴

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

o propósito do trabalho foi desmistificar a noção de que basta ter uma boa ideia para obter lucros. Um pensamento, por si só, muito raso diante das constantes mudanças sociais e dos anseios de um mercado cada vez mais seletivo na arte de comprar. Uma preparação estratégica é necessária para que se saia do plano das cogitações e se consiga migrar com êxito para o plano real. É preciso estar atento a fatos inesperados, de impactos de aparência negativa, que, se bem aproveitados, podem ser a janela de oportunidade para o resgate de produtos vistos como secundários como sabonetes. Em tempos de pandemia, onde se enfatizou os hábitos saudáveis de higiene, como um simples lavar as mãos, tais produtos foram vistos como aliados em tempos de muita inconstância e de incertezas. Assim para o lançamento do sabonete hidratante, utilizou-se de embasamento teórico para respaldar as ações de marketing estabelecidas com duplo benefício. Tornar o produto atrativo no mercado consumidor, ao lhe conferir visibilidade e satisfação das expectativas do público com o efetivo retorno financeiro à empresa.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia. Produto

ABSTRACT

the purpose of the work was to demystify the notion that just having a good idea is enough to make a profit. A thought, in itself, very shallow in the face of constant social changes and the yearnings of an increasingly selective market in the art of buying. Strategic preparation is necessary to get out of the cogitation plan and successfully migrate to the real plan. It is necessary to be aware of unexpected facts, of negative-looking impacts, which, if properly used, can be the window of opportunity for the rescue of products seen as secondary as soaps. In times of pandemic, where healthy hygiene habits were emphasized, such as simple hand washing, these products were seen as allies in times of great uncertainty and uncertainty. Thus, for the launch of the moisturizing soap, a theoretical basis was used to support the established marketing actions with a double benefit. Make the product attractive in the consumer market, by giving it visibility and meeting public expectations with the effective financial return to the company.

Keywords: Marketing. Strategy. Product

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver uma ideia, materializá-la em bem destinado a um público e torná-la rentável é desafio corporativo, tendo em vista às exigências de um mercado mais seletivo. Impensável, nos tempos atuais, não dispor de dados objetivos e, portanto, perceptíveis, para estruturar as melhores estratégias para se lograr bem sucedido. Um bom material consumível é

⁶⁴Advogada e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflito (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: sylvana.adv@gmail.com
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

apenas uma parte da jornada. É necessário pensar em formas de torná-lo atrativo e conhecido da massa de consumo, além de possuir um elemento financeiro acessível. Um canal de comunicação é também bem vindo e muito estimulado. O marketing agrega valor ao processo de construção de possuir vetores importantes a serem levados em consideração, como os 4 P's, constituídos por produto, preço, praça e promoção.

Assim sendo, o presente *paper* foi estruturado nos seguintes termos. Inicialmente, foram colacionados referenciais teóricos quanto ao tema, o que percorreu considerações iniciais sobre marketing e seus 4P's necessários para dar o devido embasamento técnico. Em seguida, de forma breve e empírica, mencionou-se o contexto do momento e as percepções colhidas através de observações de fatos noticiados pela mídia, tão somente como um apontamento histórico de oportunidade para o produto em questão, sabonete hidratante.

Chama-se realidade empírica tudo que existe e que pode ser conhecido por meio da experiência. Por sua vez, experiência é qualquer conhecimento obtido por meio dos sentidos e pela consciência. É uma forma de conhecimento abrangente, não organizado, adquirido de maneira espontânea durante a vida (Alyrio, 2009, p. 15).

Por fim, após a inserção da base teórica ao estudo, passou-se ao lançamento hipotético do produto. A ideia foi aplicar a teoria à prática, seus desdobramentos e linhas estratégicas de marketing do produto fictício em uma metodologia de pesquisa exploratório que, segundo Alyrio (2009, p. 58), é voltada para “apurar idéias e a construção de hipóteses”.

2 MARKETING: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Toda empresa pensa em fornecer um produto ou prestar um serviço inovador, revolucionário na sua utilização, com uma relação de custo e benefício compensador, além de possuir uma identidade visual sedutora apta a surpreender ao seu público nos quesitos qualidade, eficiência, beleza, durabilidade e preço final.

A bem da verdade, a pretensão de todo bem posto no mercado é essa aceitação, corresponder às expectativas de um mercado crítico e feroz, consolidar a sua identidade competitiva frente aos demais, além de ser atrativo o suficiente para gerar lucratividade: evolução e melhorias em novas gerações de características peculiares com rentabilidade. O marketing, então, seria, o meio de criação para a concretização dessa realidade. Segundo Las Casas (2007) e Westwood (1996), representa a aplicação de conhecimentos para o devido alinhamento da satisfação do consumidor com os propósitos rentáveis da corporação, o que, para Kotler e Armstrong (2007), simbolizaria uma relação de valor mútuo.

Uma troca relevante ao demonstrar, segundo Rocha e Barros (2006, p. 38), “necessidades culturais e não apenas econômicas, como retribuição, honra, prestígio, poder e, principalmente, o dar e o receber como obrigação da própria troca, pois a recusa do jogo das trocas significa negar a aliança e a comunhão”, sendo este também o mesmo sentido e conceito conferido ao marketing por Nickels e Wood (1999) como trocas de benefícios recíprocos.

Rocha e Barros (2006) afirmam ser a atividade de marketing também é um instrumento de socialização do produto conjugado às experiências dos clientes, o que refletiria o momento singular da cultura tida como moderna ávida por ter seu estilo de vida representado nos produtos consumidos. Assim sendo, as estratégias voltadas para facilitar e difundir o conhecimento é de vital importância no segmento do marketing, ao alinhar os interesses corporativos e os de mercado (Toaldo e Luce, 2006), tendo em vista os benefícios, sob a lente da tríade economia, cultura e sociedade, como “mais empregos, melhores salários e um nível de vida mais elevado” (Toledo *et. al.*, 2006, p.49).

Nesse sentido, é possível referir-se ao marketing como uma ideologia, um valor cultural que envolve toda a empresa. Sua importância está relacionada, principalmente, a dois fatores: as necessidades e desejos dos clientes modificam-se permanentemente e cada vez com mais velocidade; e a competição a cada dia está se tornando mais intensa e agressiva. Em consequência, a empresa deve procurar acompanhar, de maneira sistemática, a evolução das necessidades, hábitos, desejos e outros aspectos que caracterizam a demanda, e, simultaneamente, buscar mecanismos de conquistar e manter, de forma sustentável, vantagem sobre os competidores. (TOLEDO *et. al.*, 2006, p. 48)

Indo mais além, representa o esforço empreendido para que não se esteja tão somente ofertando mais um produto, dentre tantos similares, organizados de forma proposital nas prateleiras dos mercados. É levar utilidade, praticidade e, via reflexa, economia de tempo, com o acréscimo de valor à experiência vivida pelo consumidor em uma, talvez, parceria inconsciente dentro de um processo social (Pereira, 2009).

É entender o padrão comportamental no qual se desenvolvem as relações dentro de um determinado contexto regional em comparação e/ou detrimento de outras, através de ideias oportunas, de mensagens claras, sem prejuízo da consolidação do equilíbrio “entre o ser e o dever ser, entre expectativas e realização prática de vida” (Mello, 2006, p. 206).

Para diagnosticarmos ainda mais essa situação, ao adentrarmos nessa comunidade de vida (i.e., academia de marketing), desempenhamos, durante nosso processo de socialização nela, papéis de consumidores de sentido dessa e nessa instituição, como também a auxiliamos na produção de seus sentidos, ao praticarmos nossos atos. Tal reciprocidade entre os sujeitos interagentes desse mundo permite a manutenção e a perpetuação dessa comunidade como a realidade. (Mello, 2006, p. 205)

Desta feita, *marketing* em si não seria algo superficial e de visão rasa. Representa uma operação racional com base em métricas objetivas extraídas de estudos de hábitos, de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

necessidades e de anseios do consumidor. É buscar equilibrar criatividade e revolução, tecnológica em especial, no aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de produtos aptos a posicionar a empresa e seu nicho de atuação no mercado (Bragança *et. al.*, 2016), fomento este que promoverá o crescimento econômico tanto institucional como também o social (Kotler, 2000, 2006).

2.2 OS 4 P'S DO MARKETING

A experiência proporcionada pelo consumo resgataria a soberania do consumidor em suas decisões que, para Rocha e Barros (2006, p.44) “realiza a expressão de desejos antes ocultos, em um movimento de dentro para fora, e por outro, serve como apoio ao processo de recuperação do eu, por meio de um movimento de fora para dentro”.

Para o lançamento de um produto, é preciso estabelecer algumas balizas para que a aceitação seja maior como uma margem de equívocos mínima. Para lograr o devido êxito, conta-se com variáveis mercadológicas, ferramentas de interesse para o atingimento desse objetivo, chamadas de mix de marketing (KOTLER, 1998). Mix este, segundo Jerome Mc Carthy (1978), composto por produto, por preço, por praça e por promoção, os notáveis 4P's, tendo como foco principal, o consumidor. A ideia em torno é tornar o consumidor o protagonista das ações desencadeadas pela empresa, tendo como passos: o que fornece, como dar visibilidade ao produto, por quanto será comercializado, como será a distribuição, o acesso e onde estará disponível. Para Gonçalves *et. al* (2008) representa a convergência das necessidades do mercado alvo, da geração de vantagens competitivas, tornando o produto ímpar e do devido retorno financeiro.

Nesse sentido, Engel, Fiorillo; Cayley (1972) estimulam a relação positiva entre as peculiaridades do mercado e qual a atitude do consumidor ante a decisão da compra. Uma segmentação importante de ser levada em consideração, à medida que, para Weinstein (1995) exibição de necessidades similares leva a comportamentos no mesmo perfil de compra, o que justificaria, para Añanã *et. al.* (2008), a diversificação na oferta de produtos. Quanto ao produto, Kotler e Armstrong (2007) representa uma criação pensada para ser adquirida no mercado com vistas à satisfação de anseios do consumidor. É o aspecto tangível, palpável e materializado da estratégia do marketing.

Dessa forma, a esfera da produção precisa ser revestida dos símbolos que vão lhe dar sentido. E o consumo é a arena onde, efetivamente, esse sentido ocorre. A esfera da produção, sem atribuição de significados, é a esfera da falta que coloca na disjunção as palavras (significado) e as coisas (produtos e serviços). Introduzir o significado na esfera da produção quer dizer criar um código que faça daí nascer o consumo. A

produção apenas cumpre o seu destino de ser consumo por meio de um sistema que lhe atribui significação, permitindo participar de um idioma e expressar-se numa linguagem. O consumo é, portanto, o sistema que classifica bens e identidades, coisas e pessoas, diferenças e semelhanças na vida social contemporânea. (Rocha e Barros, 2006, p. 38)

O produto conta uma história que reflete, em essência, uma harmonização de interesses. De um lado, há a sua razão de existir, o seu propósito, o seu porquê e de outro a sagacidade da empresa em aproveitar uma janela de oportunidade para sair-se pioneiro dentro de um nicho de mercado ao suprir suas necessidades.

O preço, para Las Casas (2006), representa o valor monetário atribuído a um bem ao levar em consideração todos os investimentos feitos para a sua produção, tais como matéria-prima, capital humano, pesquisas dentre outros, sendo o componente que gera efetiva receita (Kotler e Keller, 2006), além de ser influenciado pela concorrência.

Nesse aspecto, Kotler (1998) inclusive elenca uma cadeia de elementos a ser percorridos para a quantificação final do produto, a saber: seleção do objetivo do preço, determinação de demanda, estimativa e análise de custos e dos preços ofertados pelos concorrentes como métrica objetiva, estabelecimento de um método de determinação de preço para chegar a um valor final.

Para Kotler (1998), a promoção representa o conjunto de ações direcionadas com foco na divulgação do produto, tornando-o comerciável. Las Casas (2006) já potencializa esse conceito, atrelando-o ao elemento da comunicação. Em síntese, representa a maneira pela qual o produto ganhará notoriedade para além de ser mais um disponível dentre tantos como também, ao mesmo tempo, estabelecer um canal de diálogo entre empresa e cliente.

Na era dos avanços tecnológicos, quando a informação pode ser eletronicamente disseminada e atingir cada vez maiores populações em menor tempo, ainda nos deparamos com problemas primitivos relacionados com a comunicação. A ótica mercadológica leva ao melhor conhecimento de qual é o nosso “negócio”, questão fundamental na orientação de marketing. Quando são conhecidas e empregadas as técnicas mercadológicas de análise e segmentação de mercado, análise do consumidor, organização de um sistema de informações de marketing, realização de auditoria de marketing e são tomadas decisões sobre marketing, tudo fica mais fácil. Isso acontece porque, quando é adotada a orientação mercadológica, as atividades são desenvolvidas com base na realização de trocas e do efetivo conhecimento do mercado, interesses, necessidades, expectativas e desejos dos públicos desse mercado. (AMARAL, 2008, p. 33)

Diversos meios de promoção podem ser destacados. A ideia de propaganda para Las Casas (2006), para Churchill e Peter (2000) converge para o patrocínio de anúncios por tempo determinado. A promoção de vendas, no conceito de Churchill e Peter (2000), possui também prazo determinado, geralmente menor que o da propaganda, com vistas ao estímulo de venda de um bem. Por relações públicas, entenda-se, nos ensinamentos de Kotler e Armstrong (2007), pela relação harmônica entre os diversos setores da empresa e do seu público no propósito de

construir e consolidar uma imagem com credibilidade corporativa e com seriedade na gestão de possíveis fatos desabonadores de conduta.

A força de vendas, na visão de Kotler e Armstrong (2007), tem como palavra-chave o relacionamento, ou seja, atitudes voltadas para a criação, para a manutenção de uma ponte de interação com o seu cliente ao ouvi-lo, ao buscar entendê-lo em suas expectativas e empreender esforços na tentativa de corresponder a elas.

E não mais importante, o marketing direto representaria o contato mais próximo com o cliente através de propagandas veiculadoras de produtos que, segundo Kotler (2008), nutre a expectativa de receber uma resposta do consumidor. Não é apenas uma venda e sim uma forma de envolver o consumidor na concretização da compra do produto sem a presença de intermediários.

Desse modo, pode-se afirmar que o uso do Marketing Direto é indispensável para fazer o mapeamento dos clientes em potencial, facilitando assim, o direcionamento de anúncios e propaganda, inclusive facilitando a seleção de clientes e a criação de ações para que este seja conhecido em profundidade; então, é mais fácil atender suas necessidades e deixá-lo satisfeito, tornando-o um cliente fiel. Essa modalidade de marketing também permite a realização de mensuração e coleta de dados, relacionando o tipo de clientela e o lucro obtido com os mesmos. (Becker, 2017, p.10)

Para Becker (2017), várias ferramentas podem ser empregadas no marketing direto como a venda pessoal, ou seja, a interação direta com o consumidor e como o telemarketing, contato através do sistema telefônico de comunicação. A exposição do produto em pequenos livros, chamados catálogos, onde há maiores detalhes sobre o mesmo, como as características, seu preço, suas diversificações e suas linhas específicas. Meios clássicos também são usados como a mala direta que, segundo Kotler (2000), representa o envio de informações ou de anúncios promocionais direcionadas às pessoas em seus respectivos endereços físicos ou, de forma mais atual, por correspondência eletrônica ou *e-commerce*.

O *e-commerce* ou também chamado comércio eletrônico, surgiu como estratégia de diferenciação de venda das empresas. Excelente tática para avançar além do comércio, além de adquirir e melhor conhecer os clientes, podendo assim oferecer um produto com maior qualidade e comodidade de acordo com as necessidades de cada consumidor, aumentando as vendas e a lucratividade da organização. (Costa *et. al.*, 2015, p.5)

A internet, nesse aspecto, contribuiu para potencializar o marketing direto, o que tornou ainda mais rápida e interativa a comunicação com o mercado consumidor, inclusive com a utilização estratégica das redes sociais, uma forma mais espontânea, descontraída, acessível a todos e amplamente movimentada (Toledo, Caigawa e Rocha, 2006).

São cada vez mais amplas e variadas as possíveis formas de acessar e distribuir as informações mais diversas, sem contar com as possibilidades da associação de uso dos mais variados formatos de registros e mídias, imagens e sons. Todos esses avanços

da tecnologia e das telecomunicações podem e devem ser utilizados na prática do marketing da informação. Nesse sentido, o relacionamento com o cliente pode ser realizado com destaque. A grande vantagem da comunicação a partir do advento da Internet, por exemplo, é utilizá-la como canal interativo e fazer uso de toda sua funcional potencialidade nessa dimensão, como via de comunicação nos dois sentidos, do provedor para o cliente e do cliente para o provedor. (Amaral, 2008, p. 38)

E por fim, não menos importante na estrutura de marketing, há a praça, entendida por Kotler e Armstrong (2007) e Boone e Kurtz (1998), como o caminho percorrido pelo produto desde a sua confecção até o encontro com o consumidor de forma lógica, acessível e com eficiência, sendo um processo de distribuição com o envolvimento de vários personagens de atuação direta ou indireta nesse caminho.

2.3 LANÇAMENTO DO PRODUTO: SABONETE HIDRATANTE

Em termos de lançamento do produto, o estudo de vários componentes e o oportuno investimento nessa análise são imprescindíveis, o que envolve um compilado em marketing: o contexto histórico, o mapeamento de necessidades, a localização, a logística, a embalagem, a qualidade técnica, o tempo de resposta, a reposição do estoque até o mercado consumidor, o canal de comunicação, o acolhimento de percepções dos consumidores com a subsequente adaptação do bem, dentre outros.

O processo pandêmico vivido nos tempos atuais reformulou os hábitos de higiene da população. Cuidados básicos como lavar sempre as mãos se tornou palavra de ordem, além de ser uma forte recomendação pela Organização Mundial de Saúde, amplamente propagada e estimulada pelos diversos meios de comunicação, seja através de periódicos, seja através de mídia televisiva. Observou-se então, frente a um jornalismo atuante nessa cobertura, uma busca incessante por produtos básicos, como o álcool, o que levou, inclusive, a sua escassez em vários momentos a ponto de culminar em uma elevação considerável de preço, com patamares, não raro, três vezes superior quando postos à comercialização. Fatores, tais como necessidade e prevenção, foram decisivos para a sede de obtenção deles. Um acontecimento utilizado para impulsionar a venda de outros produtos, aparentemente coadjuvantes, mas com potencial de compra: sabonetes hidratantes. Um marco histórico capaz de abrir uma janela de oportunidade para evidenciá-los. A ideia é utilizar um produto capaz de higienizar as mãos em um processo de lavagem normal, e sem provocar o ressecamento típico, com o toque necessário de hidratação na área. O produto então é um sabonete com dupla função de assepsia e de hidratação com uma fragrância enriquecida com um toque de óleos essenciais. É uma linha desenvolvida em diversas fragrâncias e comercializada em versão em barra e em versão líquida. Em barra, é apresentado

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

de forma oval para se ajustar ao formato da mão e não escorregar quando do uso. Sua apresentação visual é a sua disposição em uma caixa com desenhos abstratos com dourado, contendo 4 (quatro unidades) e um frasco de 50 ml como amostra da outra versão.

Na versão líquida, há os tamanhos de 250 ml e 500 ml, em frascos transparentes, igualmente com pinturas abstratas com as letras desenhadas em dourado, o que confere elegância e sofisticação ao visual do produto. Para preservar a embalagem e aproveitar o seu reuso, foram confeccionados refis com a mesma dosagem de 250ml ou de 500ml.

Para a determinação do preço do sabonete hidratante, levou-se em consideração: a qualidade da matéria-prima utilizada, os custos na aquisição de insumos, o tempo de fabricação e de chegada às prateleiras, a média de preço de produtos similares no mercado, a posição e o comportamento da concorrência e possível margem de negociação com os intermediários.

Em termos de promoção, optou-se pelo emprego da internet como instrumento de comunicação e de estreitamento de relação com o cliente. Nas propagandas, vídeos curtos foram produzidos e veiculados nas principais mídias sociais. Entrou-se em contato com artistas e com personalidades que, ao receber o produto como cortesia, demonstraria o mesmo em suas redes sociais e relatando a experiência.

Como estratégia de promoção de vendas, há a apresentação do produto em feiras de beleza e em stands de vendas. Parcerias foram firmadas com lojistas da rede de cosméticos para que a demonstração do produto, ao vivo, em suas lojas, fosse viável em uma estrutura móvel, de pequenas dimensões, e perfeitamente adaptável a qualquer lugar. Pequenas amostras, em versões líquidas, foram desenvolvidas para a distribuição nesses eventos. As redes sociais são voltadas para a elaboração de conteúdo e de divulgação do produto. Perfis foram criados, além de páginas interativas com o público, como um canal direto de comunicação, para a coleta de suas impressões quanto ao mesmo, o que possibilitará os eventuais ajustes para as próximas edições. Em termos de praça, o produto será vendido tanto em lojas físicas, em quiosques, quanto nas virtuais para que o acesso ao mesmo possa atingir o maior número de possíveis interessados. No comércio eletrônico, há a política de frete grátis a partir da aquisição de uma quantidade mínima de produtos. Programa de fidelidade é utilizado como estímulo aos consumidores que, com o atingimento de determinada pontuação, receberão produtos de edição limitada e personalizada com o nome do cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O lançamento de um produto não é algo a ser feito de qualquer maneira. Estudos são necessários para tentar minimizar qualquer tipo de equívoco no planejamento e na definição de

estratégias voltadas para a satisfação das necessidades do mercado. O fator pandêmico histórico como janela de oportunidade, constatado via observação dos fatos noticiados, é elemento que foi levado em consideração.

As estruturas inerentes ao mix de marketing, a forma de comunicação com o consumidor, o canal estabelecido de interação, também foram mencionadas nesse processo, tendo em vista a ideia central ser a conjugação de interesses do mercado, em ter um produto de qualidade e com correspondência de expectativas, e de outro, a empresa que busca ser esse instrumento viabilizador com a efetiva obtenção de lucro.

Todas as considerações e percepções quanto ao lançamento do sabonete hidratante, produto de existência empírica a título de exemplificação do presente estudo, teve como suporte a aplicação de referenciais teóricos alinhados à prática, o que confere um respaldo técnico e um efetivo embasamento para as estratégias pensadas em termos de marketing.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

AMARAL, S. A. (2008). Marketing da informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação; Sociedade: Estudos**, 18 (1), 31-44. Available: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/issue/view/186>. [Accessed 5 December 2020].

AÑAÑA, E. DA S., VIEIRA, L. M. M., PETROLL, M. DE LA M., PETERSEN-WAGNER, R.,; Costa, R. S. (2008). As comunidades virtuais e a segmentação de mercado: uma abordagem exploratória, utilizando redes neurais e dados da comunidade virtual Orkut. **Revista de Administração Contemporânea**, 12(spe), 41-63. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000500003>

BECKER, M. (2017). Mensurabilidade e aplicabilidade do marketing direto. **Revista Espacios**, 38(58), Available: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385809.html>. [Accessed 5 December 2020].

BRAGANÇA, F. F. C., ZACCARIA, R. B., GIULIANI, A. C.,; Pitomba, T. C. D. T. (2016). Marketing, Criatividade e Inovação em Unidades de Informação. **Revista Brasileira de Marketing**, 15(2), 237-245. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3277>.

ENGEL, J.; FIORILLO, H.; CAYLEY, M. (1972). *Market segmentation: concepts and applications*, New York, Rinehart and Winston.

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

COSTA, L. M. da, Dias, M. M. da S., Santos, E. A. dos Ishii, A. K. S., As, J. A. S. (2015). A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado. In: *XXXV Encontro Nacional de Engenharia de produção: perspectivas globais para a engenharia de produção*. Fortaleza.

Gonçalves, F. P. S. et. Al (2008). O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: *Anais, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 32,

KOTLER, P. (1998). **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, São Paulo, Atlas. Rio de Janeiro. ANPAD.

KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006). **Administração de Marketing**, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2007). **Princípios de Marketing**, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

LAS CASAS, A. L. (2006). **Marketing**: conceitos, exercícios, casos, São Paulo, Atlas.

LAS CASAS, A. L. (2007). **Marketing de Serviços**, São Paulo, Atlas.

MCCARTHY, E. J. (1978). *Basic marketing: a managerial approach*, Richard D. Irwin, Homewood.

MELLO, S. C. B. de. (2006). Comentários: o que é o conhecimento em marketing no Brasil, afinal? **Revista de Administração Contemporânea**, 10(2), 203-212 <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200011>.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. (1999). *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*, Rio de Janeiro, LTC.

PEREIRA, C. DE B., TOLEDO, G. L. ; TOLEDO, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de marketing teoria e prática gerencial. **Organizações; Sociedade**, 16(50), 519-543. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300007>.

ROCHA, E., BARROS, C. (2006). Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**. 46(4), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400005>.

TOALDO, A. M. M; LUCE, F. B. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, 46(4), 1-11. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400004>.

TOLEDO, L. A., CAMPOMAR, M. C., TOLEDO, G. L. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organizações e Sociedade**, 13(37), 47-68. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200003>.

TOLEDO, L. A., CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. (2006). Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet: um estudo exploratório junto a

uma instituição financeira. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(1), 117-138. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100007>.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**, São Paulo, Makron Books, 1996.

Weinstein, A. (1995). **Segmentação de mercado**, São Paulo, Atlas

A LOGÍSTICA EMPRESARIAL DE SUPRIMENTOS

Sylvana Lima Teixeira

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam ter o alinhamento de sua forma de proceder. Pensar em como estabelecer o primeiro contato, qual a melhor tecnologia a ser empregada, em que se baseia o processo de compra de insumos e suas vertentes, o fluxo de materiais, o vetor da demanda, o tempo para o cumprimento de prazos, o estabelecimento de relacionamento com empresas fornecedoras de matéria-prima, a questão do estoque e do transporte, enfim um arsenal de fatores que devem ser considerados na logística empresarial para que a sua gestão seja a mais eficiente. Uma organização apta a minimizar os custos, a aumentar a produtividade, a movimentar de forma mais ágil as informações, a estimular a lucratividade, a consolidação de vantagens competitivas tudo isso contribui para que o destinatário final não tenha apenas a aquisição de um produto ou da prestação de um serviço e sim o ganho de valor com a experiência vivida.

Palavras-chave: Logística. Compra. Suprimentos. Tecnologia

ABSTRACT:

in an increasingly competitive market, companies need to align their way of proceeding. Think about how to establish the first contact, what is the best technology to be employed, on which is the process of purchasing inputs and their aspects, the flow of materials, the vector of demand, the time for meeting deadlines, the establishment relationship with companies that supply raw materials, the issue of stock and transport, in short an arsenal of factors that must be considered in business logistics so that their management is the most efficient. An organization capable of minimizing costs, increasing productivity, moving information more quickly, stimulating profitability, consolidating competitive advantages all contribute to the end recipient not only having to purchase a product or product. providing a service, but gaining value from the experience.

Keywords: Logistics. Purchase. Supplies. Technology

1 INTRODUÇÃO

A logística empresarial deve ser vista sob um ponto de vista amplo e sistêmico, na medida em que há vários elementos e pessoal envolvidos no processo, desde o primeiro contato com a empresa, com a verificação dos desejos da clientela, com a oportunidade conferida de sua satisfação até a entrega do objeto de desejo e/ou serviço. A forma como as informações são convertidas na materialização do produto objeto de expectativa do consumidor pode levar ao sucesso ou ao fracasso do empreendimento. A velocidade com que são utilizadas, com o estabelecimento de etapas e de prazos, os produtos em estoque, o canal de comunicação, o reabastecimento de suprimentos, o processo de compra de insumos, enfim, toda a organização interna e externa corporativa lhe confere vantagens ou desvantagens competitivas no mercado.

Aliado a tudo isso, verifica-se a questão da relação entre o investimento feito no processo de compra, no manejo de tecnologias capazes de facilitar a troca e o acesso a informações, tudo voltado para a produtividade, com o mínimo de sobrecarga financeira, e via reflexa no acréscimo de valor à experiência do cliente para com a empresa.

Assim sendo, compreender como funciona essa logística foi a mola mestra motivadora do presente *paper*, ratificado em pesquisa bibliográfica que repousa, segundo Alyrio (2009, p.82) na “investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” e que, para Marconi e Lakatos (2007), representa a verificação de estudos feitos como base elementar e relevante para o tema objeto de análise.

Desta feita, em termos de estruturação qualitativa, desenvolve-se o raciocínio a partir de suportes teóricos extraídos de artigos científicos, dissertações de mestrado, enfim de materiais bibliográficos, que constituirá em reflexões e na argumentação dos seguintes tópicos, a saber, a estratégia na cadeia de suprimentos, o processo de compra e a tecnologia na logística de suprimento.

2 A ESTRATÉGIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Toda empresa traz em si a expectativa de se consolidar no mercado como a marca prezadora pela qualidade e pelo compromisso com o seu usuário. É um investimento de tempo no desenvolvimento de estratégias, de planos de ação, de recursos financeiros e de tecnologias, enfim no envolvimento também do capital humano, por detrás de todas as operações mecânicas, para construir bases sólidas do empreendimento. Procedimentos estruturados e de fácil percepção são fomentados até mesmo para conferir publicidade aos que estiverem ligados de forma direta ou indireta ao sistema tático e operacional. Nesse sentido, os atores envolvidos dentro da organização, independentemente do nível hierárquico que ocupa, devem tem em mente de como a gestão das cadeias de produção funciona, qual a logística empregada desde o contato inicial com a empresa até o recebimento do produto e/ou serviço ao destinatário final. Como as informações são processadas, qual o setor de linha de frente a receber o primeiro contato, como é feito o suporte, o setor competente para a verificação do estoque, quem fará a ponte gestora do abastecimento e reposição dos suprimentos, o meio adequado de transporte, prazos de entrega, fornecedores, enfim, tudo isso diz respeito à logística, ao funcionamento operacional da organização.

A logística é constituída não apenas de grande número de atividades em uma organização, mas também necessita que estas sejam tratadas de forma sistêmica para que se possam extrair ao máximo os ganhos dela provenientes. O desafio é equilibrar

as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio. (Valentim *et. al*, 2006, p. 1)

Em termos práticos, a logística na visão de Costa (2010) estaria alicerçada em 3 pilares. O primeiro é o gerenciamento dos materiais, dito de outra forma, a aquisição dos insumos e visão antecipatória para controle de produtos com possibilidade de escassez. O segundo é voltado para a movimentação de bens, o transporte, o deslocamento dos materiais de forma interna, isto é, nas fábricas, nos campos dos fornecedores, nos locais de estocagem.

O terceiro pilar, intimamente relacionado com a movimentação desses bens, é a distribuição física que, na visão de Leite *et. al* (2017, p. 679 *apud* BERTAGLIA, 2009), abraça “a gestão de estoque, a administração dos pedidos, a armazenagem, o transporte, entre outras. Logo por fazer parte de tantas ações, conclui-se que sua boa administração faz a empresa obter vantagem competitiva, colocando seus produtos ao alcance dos consumidores”.

Ao amarrar esse pensamento, Leite *et. al* (2017) conclui que o tripé sobre o qual se sustenta a logística, acima exposto, resvala na transformação em si dos produtos aptos para a efetiva entrega, cujo principal beneficiário é o usuário com a aquisição de bens de excelência e com acréscimo de valor, o que confere ao serviço uma etiqueta de exclusividade pelo nível elevado demonstrado durante todo o procedimento.

Esse trânsito de informações, em essência, repercute na gestação e no aperfeiçoamento de valor ao produto e serviço ofertado, o que, segundo Bonatto *et. al* (2019), resvala em vantagens competitivas e, em via reflexa, na lucratividade ao integrar todos os elementos do processo logístico em prol do atingimento da eficiência no seu gerenciamento. Acrescenta-se ainda a finalidade de “promover a integração dos *stakeholders* e gerar a rentabilidade do negócio” (Costa *et. al*, 2017, p. 154).

Desta feita, Andrade (2012) determina ser o setor relevante, na medida em que materializa todo o discurso da organização em operações práticas, o que leva à metodologia estratégica da mesma como pilar em sede de vantagem competitiva frente a um mercado cada vez mais ágil e exigente. A consequência foi a promoção desse departamento para uma posição de destaque no corpo da organização. Tanto é verdade que Andrade (2012) é categórico em afirmar que o lema empresarial é ofertar produtos com qualidade para o consumidor com o mínimo de impacto nos custos a serem suportados pela empresa pelo fato mencionado acima da preservação da sua competitividade ante os concorrentes, o que irá maximizar a relação empresa, colaboradores e usuários, além de conferir uma gestão empresarial de eficiência e com representatividade no mercado. A logística, portanto, para Ballou (2006) representa a personificação do valor agregado ao serviço e/ou produto para todos os atores detentores de

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

interesses diretos, sejam clientes, sejam fornecedores. Bowersox *et. al* (2002), além do elemento valor, traz o componente tempo na gestão do processamento dos pedidos feitos, interligados a uma cadeia voltada aos suprimentos. Cadeia essa, na visão de Ballou (2006) composta, dentre outros elementos, de meios de transporte e de controle de materiais em estoque.

A cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. (Simchi-Levi *et. al*, 2010, p. 33).

Lambert e Cooper (2000, p. 66) entendem que “a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave de um negócio partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de produtos, serviços e informações que adicionem valor para o comprador e para outras partes interessadas”.

Por ser um aspecto estratégico, a cadeia de suprimentos, no entendimento de Leite *et. al* (2017, p. 680) “lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cruas novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição”, sem qualquer prejuízo com o canal de relação comunicacional com o cliente. O comprometimento dos atores de cada etapa se faz necessário para que haja o efetivo êxito.

Para que haja sucesso na cadeia de suprimentos, é preciso que haja o apoio de todos os envolvidos, em especial dos gestores, os quais terão que garantir que sua equipe terá comprometimento com os objetivos da cadeia a qual pertencem. É de extrema importância que todos tenham consciência de que cada ação tomada irá refletir nas ações do restante da cadeia. (Silva e Braga, 2018, p. 112)

Bowersox *et. al* (2002) retoma a discussão quanto ao tema cadeia de suprimentos ao prescrever a sua vinculação com o fator relacionamento entre empresas, onde produtos, informações, competências, custos são compartilhados em prol do estabelecimento de um vínculo prático entre empresa, entre fornecedores e entre usuários em benefício de uma consolidação competitiva. Jacobs e Chase (2012) amarram tal entendimento ao alinhar as informações e os correlatos materiais aos desencadeamentos lógicos dos serviços das organizações. Nesse mesmo sentido é a visão de Slack *et. al* (2002), para quem cadeia de suprimentos tem como palavras-chave o relacionamento empresarial, a gestão eficiente do processo interno e a conexão externa com o consumidor. Andrade (2012 *apud* Vollmann *et. al* 2006) reforça todo o exposto ao elencar como benefícios dessa gestão, em especial, a provisão de suprimento do estoque para que não haja falta, máxima produtividade, minoração de custos ao se trabalhar em larga escala, parcerias com fornecedores e previsibilidade.

Dentro da cadeia de suprimentos, do ponto de vista das operações individuais, uma das questões-chave é como as empresas devem administrar seus relacionamentos com os fornecedores. Os relacionamentos tradicionais de fornecimento de mercado, onde cada transação efetiva torna-se uma decisão separada, apresentam vantagens, tais como: concorrência entre os fornecedores alternativos; flexibilidade inerente a mais de um fornecedor; explorar inovações independentemente de onde se originem, etc. No entanto, existem desvantagens em adotar esta prática, como: maior incerteza de mercado, maiores recursos na decisão de compra; e riscos estratégicos em subcontratar atividades de outras empresas. Já os relacionamentos de fornecimento em parceria são esperados que consumidores e fornecedores cooperem e compartilhem recursos e habilidades, a fim de alcançar benefícios mútuos além dos que esperariam obter sozinhos. Para tanto, vários fatores influenciam este relacionamento: expectativas de longo prazo; múltiplos pontos de contato; transparência de informações; coordenação conjunta das atividades; confiança, dentre outros. (ANDRADE, 2012, p. 8)

O fato é que a estrutura pensada em termos de desencadeamento lógico da cadeia de suprimentos necessita de planejamento, de relacionamento com fornecedores para baratear custos na compra de materiais, vínculos com o consumidor para entender seus anseios e de entrega de produtos acessíveis e de qualidade com o acréscimo de valor no processo de aquisição dos mesmos.

2.2 O PROCESSO DE COMPRAS

Qual produto oferecer, quais os seus componentes, quem serão os fornecedores, qual o prazo de entrega dos insumos, qual o prazo para a confecção do produto final, enfim, todos esses elementos fazem parte do processo de compra de um departamento da empresa ou, nas palavras de Andrade (2012, p. 11), “é uma sequência de processos ou estágios com o objetivo de prover materiais e serviços a uma organização”.

Ao ampliar a visão da relação, afirmam Silva e Braga (2018, p. 119) que “não somente componentes e matéria prima são adquiridos de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de funcionários, estacionamento, dentre outros”.

A arte da compra tem como função primordial aferição de desempenho da cadeia produtiva que, segundo Slack *et. al* (2002) resvala nos fatores de investimentos financeiros, na confiabilidade e na credibilidade dos envolvidos no processo, na temporalidade de resposta e de entrega, na qualidade dos materiais empregados e na flexibilidade na modelagem de expectativas quanto ao produto e seus elementos inerentes. Por qualidade, Slack *et. al* (2002) afirma ser a congruência do produto ofertado com os anseios do consumidor, só obtido através de um planejamento específico quanto às reais necessidades do cliente a respeito do item

desejado. A rapidez está relacionada ao prazo de resposta e de remessa do produto como forma de acompanhar a dinâmica de demandas do mercado cada vez mais instantânea. A confiança está na certeza de que o compromisso assumido será honrado, isto é, o produto será entregue no tempo e na quantidade previstos. Como corolário, há a flexibilidade que, para o autor *Slack et. al* (2002), repousa nas eventuais mudanças que possam ocorrer quanto às miudezas do produto, aos fatores externos passíveis de elastecer o prazo de entrega, bem como, inclusive, sobre a possibilidade de melhorias no próprio bem.

Ao final do enfrentamento de todas essas variáveis, surge a determinação do preço final, ao levar em consideração todos os investimentos financeiros para tal, tendo em vista que qualquer compra imprescindível para a confecção do produto impactará em seu custo final e no lucro efetivo da empresa. Ao fechar o raciocínio, Andrade (2012, p. 17) expõe que “os departamentos de compra das empresas buscam customizar os custos de aquisição para que elas se tornem competitivas, por meio de uma análise dos parâmetros: ciclo de vida dos produtos; dinâmica do mercado e número de fornecedores”.

É a parte integrativa e, porque não dizer, na concepção de Monckza *et. al* (2010), representante da competitividade empresarial pelo seu papel estratégico no aspecto do planejamento e de seus desdobramentos, a saber, os resultados alcançados, a repercussão das decisões tomadas, as pesquisas feitas, os materiais selecionados para a produção, a verificação da qualidade esperada e do tempo investido para a obtenção da quantidade mínima necessária de margem de segurança.

Nesse sentido, Soares (2003) esclarece que o processo de compras está intimamente vinculado às melhores práticas existentes no meio de consumo com vistas a colocar a organização dentro do patamar de sucesso no seu nicho de atuação. Práticas estas direcionadas ao planejamento, à mensuração de desempenho, ao estabelecimento de um canal de comunicação, de troca de informações e de relacionamento efetivo com fornecedores e à consolidação de uma cultura organizacional mais integrativa.

2.3 A TECNOLOGIA NA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO

O processamento de informações tem evoluído ao longo do tempo. Ter seu controle e o efetivo manuseio em benefício da empresa já é algo estimulado em um mercado cada vez mais impaciente quanto ao processo de resposta. É inconcebível aguardar dias por uma pronta solução. Afirmam Bandeira e Maçada (2008, p. 288) que “a informação sempre foi um

elemento importante para as operações logísticas, sem o qual nenhum aspecto da cadeia de suprimentos conseguiria proporcionar um alto nível de desempenho”.

Com propriedade, as informações coletadas viabilizam, na autoridade de Silva e Braga (2018, p. 112), “elaborar estratégias de diferenciação, identificar pontos de melhoria no fluxo dos processos, eliminar atividades que não agregam valor ao cliente e então obter vantagens competitivas frente aos concorrentes”.

Na mesma linha de raciocínio, tem-se que a organização padronizada e interligada do fluxo de materiais, de forma mais dinâmica, a partir do acesso a informações em tempo real é um objetivo perseguido pelas organizações, vez que, consoante Dias (2018, p. 132), “é possível evitar a ocorrência de duplicidade na cadeia, ou seja, dois ou mais elementos produzindo o mesmo tipo de bem ou serviço”. Desta feita, a tecnologia da informação surge como uma verdadeira aliada no processo da logística empresarial, uma tendência que ao mesmo tempo confere o máximo de desempenho no tratamento das informações e na respectiva conversão em lucro para a organização e na satisfação das expectativas do cliente, destino final da cadeia de produção. Um papel relevante na gestão da empresa e na construção de valor agregado.

Nas últimas décadas, o ambiente empresarial foi marcado por mudanças relevantes. A globalização tem obrigado as organizações a se preocupar, além dos seus custos, com aspectos como clientes, diferenciação de produtos, Tecnologia da Informação (TI), inovação e cadeia de suprimentos. Nesse sentido, as empresas procuram melhorar o nível de serviço e reduzir custos na tentativa de se diferenciar e aumentar a percepção de valor dos seus clientes. Para tanto, utilizam, em larga escala, a TI. (BANDEIRA; MAÇADA, 2008, p. 288)

Em face do poder de compra do consumidor, estimulado pela variedade de bens colocados à sua disposição, o que acirra a concorrência, instrumentos tecnológicos são pensados em razão da mudança do perfil qualitativo do consumidor. Bonatto *et. al* (2019, p.3) afirmam que “os mais diferentes sistemas podem ser integrados, auxiliando na gestão de estoques, frota, relacionamento com o consumidor ou fornecedores e até mesmo no planejamento de longo prazo”. Sistemas são fortes aliados nesse processo de gestão da logística de suprimentos que, conforme Bonatto *et. al* (2019 *apud* Platt ; Klaes (2010), os mais utilizados são o ERP (*Enterprise Resource Planning*), SCP (*Supply Chain Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) e TMS (*Transportation Management Systems*). ERP retrata o sistema de gerenciamento empresarial de forma a condensar as informações de todos os departamentos, cujos dados são acessados a partir das necessidades do setor. SCP tem como norteadores a demanda e o estabelecimento de planos de execução de procedimentos em cadeia. CRM é o sistema que se dirige ao relacionamento com o consumidor enquanto que o TMS foca nas

questões de transporte do produto como um todo, a exemplo de frete e de rastreamento a la satélites.

Bowersox (2010) também faz a sua contribuição nesse sentido ao elencar a inteligência artificial, as leituras feitas através de códigos de barras e sensores ópticos, o intercâmbio eletrônico de dados e o uso de computadores pessoais. A inteligência artificial confere maximização do tempo, alta produtividade, redução do custo do capital humano, além de conferir qualidade na logística. O resultado é sentido na facilitação do processo decisório ao conferir mais assertividade. A leitura dos suprimentos por meio dos códigos de barra traz a facilidade de verificar todas as informações relevantes do produto, inclusive a sua localização. No mesmo raciocínio, há o intercâmbio eletrônico de dados como estrutura comunicacional, cujo objetivo, nas palavras de Leite *et. al* (2017, p. 680), é “aumentar a produtividade interna e externa, auxiliar na eficácia dos relacionamentos entre canais, tornar a empresa apta à competitividade internacional e reduzir os custos operacionais, pois reduz a mão-de-obra”.

Por fim e não menos importante, há o uso de computadores pessoais para a obtenção de informações de forma mais célere. A consequência é verificada na disseminação da cultura descentralizadora dos procedimentos dentro da cadeia, o que abala as estruturas rígidas da organização, o que a leva para uma posição de maior flexibilidade. Portanto, o emprego da tecnologia é bem-vindo, haja vista que, para Leite *et. al* (2017, p. 687) “garante agilidade nas trocas de informações, diminui custos burocráticos e operacionais; auxilia no gerenciamento logístico; é capaz de interpretar dados e sintetizá-los em formas de relatórios”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o exposto fez com que se despertasse para a compreensão da importância da organização de procedimentos internos da corporação. A logística deve ser levada em grande conta vez que é o caminho básico e não menos relevante para a consolidação da imagem da empresa frente ao trato com o seu cliente, desde a primeira comunicação com a narrativa de suas necessidades de aquisição de um bem ou da prestação de um serviço até a sua efetiva concretização. A preocupação com a qualidade do produto ofertado, com o estabelecimento de vínculos com fornecedores, o processo de verificação das melhores ofertas para a compra de insumos, o grau de comprometimento com os parceiros quanto ao cumprimento de prazos, o canal de comunicação, além do emprego de tecnologia, tudo isso pode alavancar a empreitada organizacional. Estar atento à dinâmica social e saber utilizar as informações através de mecanismos e de ferramentas tecnológicas capazes de facilitar o seu acesso também faz parte

do arsenal dessa cadeia de logística, estratégias essas que repercutirão no mercado, na lucratividade e em vantagens competitivas. O resultado certamente é o tão buscado valor às experiências vivenciadas pelos usuários.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ANDRADE, G. C. (2012). **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Available: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/GustavoCalegaroDeAndrade.pdf. [Accessed 4 April 2021].

BALLOU, R. H. (2006). **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. Porto Alegre, Bookman.

BANDEIRA, R. A. M.; MAÇADA, A. C. G. (2008). **Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria gases**. *Produção*. 18(2), p. 287-301. Available: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/107586>. [Accessed 4 April 2021].

BONATTO, K. J.; SOUZA, L. V.N.; KURPEL, D. V.; ALMEIDA, R. A. DE; GARCIA, M. (2019). **Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão integrativa sistêmica**. **IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, PR.

BOWERSOX, D. J; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. (2002). **Gestão logística da cadeia de suprimento**. Porto Alegre, Bookman.

BOWERSOX, D.J. (2010). **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Atlas.

COSTA, M. C.; TEIXEIRA, F. D.; PIMENTA, M. L.; CEZARINO L. Tendências de pesquisa em gestão da cadeia de suprimentos verde. In: *Gestão; Regionalidade*. 33(98), p. 153-166, 2017. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol33n98.4007>.

COSTA, R. F. (2010). **Tecnologia da informação aplicada a logística na estratégia empresarial**. **Periódico Eletrônico da Fatec São Caetano do Sul**,1(3). p. 139-147. Available: <http://www.fatecsaocaetano.edu.br/fascitech/index.php/fascitech/article/view/33>. [Accessed 8 abr. 2021].

DIAS, M. C. (2018). **Inovação, aprendizagem e cooperação na cadeia de suprimento têxtil da região de Americana/SP**. **Gestão; Regionalidade**. 34(100), p.127-144. Available: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3613. [Accessed 8 April 2021].

JACOBS; F. R.; CHASE; R. B (2012). **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, Bookman

Lambert, D.M.; Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. In: Industrial Marketing Management. 29(1), p. 65-83. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00113-3.

LEITE, C. C. L.; SOUZA, R. S.; SILVA, S. W.; PORTUGAL JUNIOR, P. S.; OLIVEIRA, F. F. (2017). A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa da região do sul de Minas Gerais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, 15(1), p. 676-688. Available: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/4046/3014>. Accessed 8 Apr. 2021.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2007). **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, SP, Atlas.

MONCKZA, R.M; HANDFIELD, R.B, GUINIPERO, L. C.; Patterson, J. L; Waters, D. (2010). Purchasing ; supply chain management. EUA, South-Western.

PLATT, A. A.; KLAES, L. S. (2010). Utilizando o Sistema Integrado de Gestão (ERP) no apoio ao ensino de logística e gestão da cadeia de suprimentos. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, p. 224-241.

SILVA, M. M.; BRAGA, R. M. (2018). O supply chain management como fonte de vantagem competitiva das organizações. **Revista Inovação, projetos e tecnologias**. 6(1), p. 111-123. Available: <http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/127/179> [Accessed 8 April 2021].

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. (2010). **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre, Bookman.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002). **Administração da produção**. São Paulo, Atlas.

SOARES, H.S. (2003). **Organização de compras em empresas industriais brasileiras**: um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Available: <https://www.coppead.ufrj.br/publicacao/organizacao-de-compras-em-empresas-industriais-brasileiras-um-estudo-de-estruturas-papeis-e-responsabilidades/>. [Accessed 4 April 2021].

VALENTIM, A.; NOGUEIRA, H.; PINTO JUNIOR, D. Pesquisa sobre a integração da Logística como Marketing em empresas de grande porte. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006. Available: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/601_Seget%20150806.pdf. Acesso 8 Apr. 2021.

A INFLUÊNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO AUMENTO DAS VENDAS DAS CIAS IMOBILIÁRIAS

Adriano Olemar Nogueira⁶⁵

Hugo Silva Ferreira

RESUMO

Este artigo tem como finalidade analisar o impacto das novas tecnologias no aumento das vendas do segmento de venda de imóveis. A tecnologia está chegando cada vez mais forte nesse setor, hoje existem várias imobiliárias que estão utilizando as novas soluções, entre elas a Bi, Big Data Inteligência Artificial, e-business, Sig, dentre outros. Estas entre outras são mudanças e algumas facilidades que a tecnologia proporciona, e que devem ser cada vez mais utilizadas pelas imobiliárias para obterem vantagens estratégicas frente a seus concorrentes, no entanto há muitas soluções novas que já são utilizadas por outras nações ainda pouco exploradas no Brasil e que poderiam ser adotadas como um diferencial estratégico competitivo.

Palavras-chave: Tecnologia. Imobiliárias. Imóveis. Vendas. Mercado. Empresas.

ABSTRACT

This article has as a criterion the impact of new Technologies in the increase in Sales of the real estate Sales segment. The technology is getting stronger and stronger in this sector, today there are several real estate companies that are using the new solutions, among them Bi, Big Data Artificial Intelligence, e-business, Sig and etc. These, among others, are changes and some facilities that technology offers, and that should be increasingly used by real estate companies to obtain strategic advantages over their competitors, however there are many new solutions that are already used by other nations that are still little explored in Brazil. and that can be adopted as a competitive strategic differential.

Keywords: Technology. Real estate. Properties. Sales. Market. Companies.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais concorrido, a adoção de novas tecnologias tem sido um dos principais diferenciais para as empresas imobiliárias que as utilizam, permitindo que se mantenham em um mercado bem dinâmico e exigente. (Candido, 2002). Este novo contexto pede uma capacidade contínua de adaptação e mudança das organizações de maneira geral, e caracteriza um grande obstáculo e ao mesmo tempo uma grande vantagem para as companhias imobiliárias de mercado tradicional em que a função da tecnologia não era tão importante. A adesão de novas tecnologias permite a modernização das imobiliárias, possibilitando que as mesmas realizem um melhor atendimento aos seus clientes, além de um sistema de

⁶⁵ Mestrando em Administração

informações, gerenciamento e controle que auxilia na obtenção de melhores resultados e menores custos. (GONÇALVES *et. al.*, 1994).

O ramo de compra venda e locação de imóveis, é um seguimento bastante tradicional no mercado e não tem a tecnologia como seu serviço final ou foco de seu empreendimento. Porém existe a necessidade de usá-la na evolução de suas atividades para chegar perto de seus clientes, atender suas carências, gerar satisfação por meio de um desempenho moderno e desta forma, permanecer no mercado, manter-se competitivo e lucrativo. (CROWSTON *et. al.*, 2005). Estas dificuldades exigem destas organizações constante atualização, para muitas destas empresas a adoção de novas tecnologias já é uma realidade e é vista como um diferencial de mercado.

Este artigo foi escrito baseado em uma pesquisa de estudo exploratório-descritivo bibliográfico, conforme o tema proposto. Toda pesquisa levou em consideração os conceitos explorados correlacionando as práticas de mercado e adaptando-as na educação, numa abordagem qualitativa, com a intenção de evidenciar como é realizado e encarado atualmente este tema.

2 NOVAS TECNOLOGIAS

Megboluge, 1997), menciona que as novas tecnologias como softwares computadores, a base de dados, o intercâmbio de dados eletrônicos, a internet e as ferramentas multimídia (áudio, vídeo, gráficos) estão acelerando e repaginando os processos do setor dos negócios imobiliários. Em seu artigo, o autor indica potenciais vantagens para o seguimento ao aplicar novas tecnologias, entre eles a maior objetividade, o processamento mais rápido menor custo de fechamento, melhores oportunidades de educação do consumidor, maior consciência das opções de serviços e produtos disponíveis, e análises de mercado mais rápidas e cautelosas.

Assim como os outros seguimentos da economia, o setor dos negócios imobiliários tem necessidade de adaptar-se ao ambiente em que estão inseridos, tendo permanentemente que mudar seus processos para melhor atender seus clientes. Entre os fatores que exigem uma adequação destas organizações estão as novas tecnologias, que a cada dia vem sendo mais utilizadas pelas companhias de venda e aluguel de imóveis, com a intenção de aproximar-se de seus clientes e como meio de conseguir uma vantagem competitiva. O estudo realizado por (CROWSTON *et. al.*, 2005), buscou identificar as mudanças que ocorreram no setor imobiliário residencial americano, decorrentes do aumento do uso das TIC e a influência destas mudanças na estrutura do setor. Neste contexto, um estudo divulgado pelo *Journal of Information* v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

Technology ressalta que o processo de trabalho de agentes imobiliários tradicionais é a cada dia mais influenciado e moldado pelo uso das TICs.

Colaborando com a ideia de mudança de papel da intermediação e levando em consideração a utilização da Internet e tecnologias inteligentes, os autores (Andruskevicius *et. al.*, 2005), defenderam em seu estudo a importância de um Sistema de apoio à decisão na negociação de Imóveis baseado na web. Através deste sistema, os consumidores especificam seus requisitos e restrições e o sistema busca por imóveis de corretores online. Ao fim de seus testes, os autores puderam chegar à conclusão de que o sistema pode criar valor ao permitir a identificação de alternativas, a criação de uma tabela de negociação inicial baseada em dados reais, auxiliando o consumidor escolha mais racional, além de análise das alternativas de empréstimos oferecidas por bancos.

2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS DAS TECNOLOGIAS

Neste artigo estamos estudando sobre o emprego das novas tecnologias, em específico no mercado da venda de imóveis, dentre várias empresas que utilizam as novas tecnologias está a Imobiliária Bassani, que vem atuando desde o ano de 1983 com compra, venda, locação e administração de imóveis, e também realizando o trabalho de síndico profissional, é uma empresa que está sempre realizando constantes reengenharias na implantação e uso de novas tecnologias, e vem se mantendo atualizada com o uso de ferramentas bem atuais e as novas que estão surgindo.

Conforme afirma (Burns *et. al.*, 2000), complexidade de alcançar o sucesso do negócio através de maior eficiência, eficácia e competitividade, combinada com aplicações inovadoras de TI, aumentou a conscientização de TI e gerentes de negócios para abordagens mais estrategicamente orientadas para o planejamento e gerenciamento. Em particular, a necessidade de alinhar o planejamento de negócios e TI tem sido enfatizada como criticamente importante e cada vez mais problemática.

As imobiliárias que utilizam o modelo e-business têm algumas vantagens competitivas sobre seus concorrentes tais como a redução dos custos de ingresso e permanência no mercado e ao mesmo tempo os consumidores também são beneficiados, pois é muito mais fácil encontrar um produto específico utilizando as ferramentas de busca nas páginas das lojas virtuais. A Vantagem competitiva do Big Data está atrelada diretamente com a estratégia existem duas teorias principais que embasam as definições de vantagem competitiva, a visão baseada em recursos, que afirmam serem os recursos internos da empresa os fatores determinantes para

gerar lucro econômico; e as teorias de posicionamento estratégicos, que combinam as vantagens de possuir recursos específicos com posições privilegiadas de mercado. (Vasconcelos, 2004).

A inteligência artificial (AI) foi, por muito tempo, vista como uma tecnologia inovadora e moderna, porém um investimento desnecessário do ponto de vista dos negócios que hoje emerge como um elemento chave para as estratégias de negócio em todas as imobiliárias.

2.1.2 Inteligência Empresarial

A Inteligência Empresarial é a capacidade de uma empresa de capturar, selecionar analisar e gerenciar as informações relevantes para a gestão do negócio. (Teixeira, 2009). Ela também tem por objetivo inovar e criar conhecimento, reduzir riscos na tomada de decisão e evitar surpresas, direcionar assertivamente os planos de negócios e a implementação de ações criar oportunidades de negócio, apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços com uma base de informação confiável, eficiente e ágil, monitorar, analisar e prever, eficientemente, as questões relacionadas ao core business e gerar valor aos negócios. A Inteligência Empresarial pode ser concebida como o resultado de uma evolução como função híbrida do planejamento estratégico e das atividades de pesquisa de marketing. (TYSON, 1988).

Com o aumento da capacidade de processamento e conectividade dos terminais móveis, a tendência é que as imobiliárias utilizem ferramentas analíticas para a tomada de decisão, são utilizadas soluções de Business Intelligence capazes de fazer simulações e previsões de resultados em tempo real pelas equipes em campo para suportar a tomada de decisão nos negócios, são sistemas que irão fazer projeções, apoiando-se não apenas em dados já existentes. A Inteligência de Mercado ou Competitiva (IC) é parte da Inteligência Empresarial e engloba principalmente informações sobre o mercado e da concorrência. (TEIXEIRA, 2009).

A SCIP (Strategic of Competitive Intelligence Professionals) define Inteligência Competitiva (IC) como uma disciplina de negócio ética e necessária para a tomada de decisão com foco no entendimento do ambiente competitivo. Já o BI (Business Intelligence) concentra-se no desenvolvimento de sistemas de informação computacionais enquanto a Inteligência Empresarial busca integrar os sistemas computacionais aos sistemas de informação organizacionais. (MATHEUS *et. al.*, 2004).

2.1.3 Oportunidades do E-business no Seguimento Imobiliário

Segundo (Vissoto *et. al.*, 2013), a utilização do comércio eletrônico traz benefícios tanto para compradores, quanto para vendedores. Trata-se da expansão do mercado de vendas de imóveis, através da disponibilização de recursos e ferramentas, porém, não é uma tarefa fácil desenvolver um site que traga lucros nos dias de hoje.

Para as pessoas, a principal vantagem é a compra eficiente, ou seja, o comércio eletrônico proporciona maior variedade de imóveis, alto nível de serviço personalizado e preços menores. Com isso proporcionando uma nova maneira de adquirir novos tipos de produtos e serviços e de trazer inovação ao comércio. (CASTRO, 2011).

Para as imobiliárias, um dos diferenciais de produtividade que o comércio eletrônico proporciona está na economia de custos, principalmente os relativos ao trabalho e ao capital. Se compararmos ao varejo tradicional, a estrutura de um e-commerce normalmente tem um menor volume de investimento em ativos físicos, como estacionamento, compra de mobiliário e edificações de lojas. Além disso, por não necessitar de uma equipe comercial, se consegue trabalhar com um número reduzido de funcionários. As entidades que aderem ao comércio eletrônico têm menores despesas salariais, tributos, contribuições, comissões e treinamentos. (GALINARI *et. al.*, 2015).

Os indivíduos envolvidos com a venda e compra de imóveis através da rede mundial de computadores encontram facilidades de acesso aos Sistemas de Informática e suas ferramentas para desenvolvimento web, o que tornou mais fácil gerar oportunidades. Sendo assim o comprador do imóvel tem o benefício do conforto, podendo adquirir um produto de uma imobiliária localizada em outra cidade fora do local de sua residência, sendo outro aspecto muito relevante para o comércio virtual, a área de abrangência, que muitas vezes obriga os clientes a comprarem pela internet. (Visoto *et. al.*, 2013).

O comércio virtual disponibiliza para as companhias vantagens de custos, melhorando o relacionamento com o cliente devido à possibilidade de diferenciação do produto através do preço. Além disso, com as novas tecnologias é possível que pequenos grupos de funcionários atendam 24 horas por dia com um custo baixíssimo. (Castro, 2011).

3 UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA NAS VENDAS

Entre as novas tecnologias que vão contribuir para o aumento das vendas para as empresas imobiliárias estão a Internet das Coisas, a Inteligência Artificial, o Blockchain, o Big

Data, a Realidade Virtual e a Aumentada. Elas podem melhorar os processos que incluem a captação de clientes, a demonstração do seu produto e meios de finalizar a venda.

O mercado das vendas de imóveis se tornou cada vez mais acirrado com o passar do tempo, e cabe às empresas adotarem novas tecnologias para que não fiquem ultrapassadas para isso a estratégia pode ser montada a partir de um estudo que tenha a finalidade de entender como o consumidor geralmente vai atrás do seu produto.

A tecnologia pode ser um grande aliado para aumentar as vendas de uma imobiliária, já que o mercado está cada vez mais concorrido, é vital que a entidade se adapte para se manter líder no mercado. Embora a internet seja um espaço de muita concorrência, a tecnologia deve acima de tudo ser percebida como uma vantagem para a organização diariamente presente na vida dos clientes de várias formas, ao serem bem empregadas, as tecnologias podem aumentar as vendas e elevar os lucros de uma companhia imobiliária.

A empresa pode realizar uma avaliação formal sobre a extensão da tecnologia a fim de saber a extensão do possível problema, esse é apenas o primeiro passo que deve ser seguido por medidas efetivas que introduziram programas de bem-estar e engajamento com os colaboradores.

No que diz respeito aos pontos negativos do uso das novas tecnologias nas imobiliárias estão os dados corporativos, que são parte importante para manter a empresa funcionando com eficiência, informações confidenciais como dados de clientes, pagamentos entre outras que devem ser armazenadas e gerenciadas corretamente, para não correrem o risco de serem roubadas. As Imobiliárias Brasileiras, principalmente as pequenas, estão muito vulneráveis aos ataques hackers, podendo sofrer não só com o roubo de informações, mas principalmente com o roubo de dados corporativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal analisar a influência das novas tecnologias no aumento das vendas de imóveis das imobiliárias. A tecnologia é uma excelente ferramenta não só para aumentar as vendas, mas também para melhorar o serviço e o acompanhamento ao comprador, pois é fundamental que os departamentos de vendas e de serviço ao cliente adotem as tecnologias de informação e comunicação que melhor lhes convêm, seus objetivos e necessidades, não fazer isso é ficar um passo atrás da concorrência.

Através da leitura de artigos, em sua maioria estrangeira, podem-se descrever as novas tecnologias utilizadas pelo setor de comércio de imóveis a nível mundial, onde qualquer

companhia imobiliária que pretende ser competitiva deve fazer uma análise da sua estrutura humana e tecnológica, para identificar e selecionar as ferramentas que melhor se adaptam às suas necessidades. Há dois aspectos fundamentais que essa análise beneficia; em primeiro lugar facilitar o trabalho da direção comercial, oferecendo-lhes informações úteis em tempo real; em segundo lugar graças à sistematização da força de vendas, permite que as equipes realizem seu trabalho de forma mais ágil. Portanto, é importante projetar processos com base em novas formas de pensar e escolher a tecnologia mais adequada, cabe ressaltar que pouco se encontra de referencial teórico sobre tecnologia do setor imobiliário de autoria Brasileira e até mesmo autores estrangeiros, como Crowston *et. al.*, 2005, sinalizaram a escassez de estudos na área.

A instalação de ferramentas de ponta, longe de ser uma despesa para a empresa, é um investimento extraordinário que terá retorno em pouco tempo. As tecnologias devem ser consideradas não apenas um investimento, mas centros geradores de experiência, ao qual todas as imobiliárias devem ter acesso. A principal motivação para adoção de novas tecnologias por parte das empresas que vendem imóveis é a pressão da concorrência e do público, o que sugere a característica determinista descrita por (Hrebiniak *et. al.*, 1985), ou seja, a maioria das empresas se adapta em ação reativa ao ambiente.

REFERÊNCIAS

ANDRUSKEVICIUS, A., KAKLAUSKAS, A., ZAVADSKAS, A. 2005. **Sistema cooperativo integrado de negociação e apoio para bens imobiliários**, Berlim, Y.Luo.

BURNS, J. M., STEZO, C. 2000. **Uma comparação das visões de gerenciamento de negócios e TI sobre fatores de sucesso para alinhamento estratégico**, São Francisco, Elsevier.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. 2002. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização, São Paulo, **Revista de Ciências da Administração**.

CASTRO, W. C. 2011. **E-commerce: Vantagens para consumidores e para as empresas**, Rio de Janeiro, Campus.

CROWSTON, K., SAWYER, S., WIGAND, R. 2005. Redefining access: uses and roles of information and communication technologies in the US residential real estate industry, Boston, **Journal of Information Technology**.

GALLINARI, R. 2015. **Comércio eletrônico: tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil**, São Paulo, Saraiva.

GONÇALVES, J. E. L. 1994. O impacto das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços, São Paulo, **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. 1985. **Organizational adaptational**: Strategic choice and environmental determinism, New York, Administrative Science Quartely.

MATHEUS, R. F., PARREIRAS, F. S. 2004. **Inteligência Empresarial versus Business Intelligence**: abordagens complementares para o apoio a tomada de decisão no Brasil, São Paulo, Brasport.

MEGBOLUGE, I. F. 1997. **Imóveis residenciais na era da tecnologia da informação**, Bruxelas, Finanças Internacionais de Habitação.

QUEIROZ, A. C. S., MOREIRA, D. A. Novas tecnologias e confiança nas organizações, São Paulo, **Revista de Negócios**, 2007.

TEIXEIRA, D. R. 2009. **As Inteligências**: arsenal de competitividade e conhecimento para vencer a guerrilha empresarial, Rio de Janeiro, Mauad.

TYSON, K. W. M. 1998. **Business Intelligence**: putting it all together, Berlim, Lep.

VASCONCELOS, F. C., BRITO, L. A. L. 2004. Vantagem competitiva: o construto e a métrica, São Paulo, **Rae**.

VISSOTTO, E. M., BONIATI, B. B. 2013. **Comércio Eletrônico**, São Paulo, Saraiva.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: ATIVO OU PASSIVO NA PERSPECTIVA DOS ADMINISTRADORES?

Geisse Martins⁶⁶

RESUMO

o presente trabalho tem como objetivo analisar e investigar como o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode representar vantagem competitiva para as organizações. Com o advento da pandemia causada pelo covid-19, houve um crescimento exponencial no comércio eletrônico mundial, e isso vem exigindo dos gestores e das empresas a adoção de novos modelos de economia capazes de ancorar o planejamento, a execução e o controle das ações efetivas do gerenciamento de ativos fundamentais para a oxigenação dos processos de compras, logística, armazenagem, produção e entrega aos mercados consumidores. As novas tecnologias de comunicação e telecomunicações, que colocam novas ferramentas, como inteligência artificial, robótica e Big Data, a serviço dessa intrincada engrenagem do Supply Chain Management, ao mesmo tempo também propõem novos desafios aos administradores e às organizações que precisam adaptar-se às novas exigências e demandas dos mercados e conseqüentemente às novas formas de pensar estrategicamente a entrega de valor e a vantagem competitiva para os stakeholders.

Palavras-chave: gerenciamento; mercados; logística; gestão; economia

ABSTRACT

this paper aims to analyze and investigate how supply chain management can represent a competitive advantage for organizations. With the advent of the pandemic caused by the covid-19, there has been an exponential growth in the world e-commerce, and this has required managers and companies to adopt new models of economy capable of anchoring the planning, execution and control of effective actions the management of fundamental assets for the oxygenation of purchasing, logistics, storage, production and delivery processes to consumer markets. The new technologies of communication and telecommunications, which put new tools, such as artificial Intelligence, robotics and Big Data, at the service of this intricate gear of Supply Chain Management, at the same time also pose new challenges to the administrators and the organizations that need to adapt to the new demands and demands of the markets and consequently to the new ways of thinking strategically the delivery of value and the competitive advantage for the stakeholders.

Keywords: management; markets; logistics; management; economy

1 INTRODUÇÃO

A inteligência humana está intrinsecamente entrelaçada aos tempos e movimentos do trabalho. Desde a simples confecção de ferramentas até a construção de sofisticados equipamentos eletroeletrônicos que a inteligência humana se faz presente. Mais recentemente dentro do conceito da quarta revolução industrial, em que o avanço no campo das ciências e

⁶⁶ Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em: Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestrando em Administração pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

suportadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação potencializam a inteligência de modo geral dentro das organizações, mas sobretudo a inteligência emocional que se faz imperativamente necessária dentro destes contextos de mudanças radicais e adaptações cotidianas que os mercados das empresas (internos e externos) se impõem para as pessoas dentro organizações. Como nos oferece o entendimento de Schwab (2016, p. 15):

Atualmente, enfrentamos uma grande diversidade de desafios fascinantes; entre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, a qual implica nada menos que a transformação de toda a humanidade. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, escopo e complexidade, a quarta revolução industrial é algo que considero diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade.

A inteligência humana e suas derivações ao longo da história humana sempre foi e ainda é objeto de estudos. Especificamente a inteligência emocional nos últimos cinquenta anos ganha destaque no campo de pesquisas dentro das organizações uma vez que os ambientes laborativos cada vez mais aumentam o seu nível de complexidade e os conceitos mais elementares sobre inteligência geral já não dão suporte ao universo circunscrito das organizações. Nessa direção e sentido e dentro do contexto da inteligência emocional nas organizações um termo que advém da Física⁶⁷ e que contexto do comportamento humano é a capacidade de pessoas suportarem pressão, adaptarem-se e ainda com uma capacidade interior que soma não somente habilidades e competências técnicas a habilidades sociais, emocionais que são agora parte integrante da estrutura edificante dos profissionais nas organizações.

Sem óbices, dentro das organizações quando das decisões de investimento em inteligência emocional algumas incertezas se impõe. Muitos executivos, administradores, gestores e proprietários e até mesmo a contabilidade não conseguem chegar a um denominador comum acerca deste investimento. Dentre inúmeras questões uma insurge inquietante: Investimentos em inteligência emocional nas organizações são compreendidos como ativos ou como despesas? Assim como pesquisa e desenvolvimento (P&D) por quê investimentos em inteligência emocional ainda são tímidos dentro das organizações?

No afã de discorrer sobre a inteligência emocional dentro das organizações, seu impacto, relevância como um investimento que esse artigo à lume das considerações, afirmações e proposituras de autores e especialistas no assunto procura elucidar essas questões inquietantes.

⁶⁷ Resiliência: propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica
v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

2 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta abordagem qualitativa e para a análise utilizou-se a técnica de observação e revisão teórica bibliográfica. Conforme argumenta Minayo (2001, p.22)

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 22).

Na mesma direção e sentido, Musse em seus comentários sobre o fato social de Durkheim (2011 p. 14) afirma:

O estudo sociológico da educação permite compreender, de forma geral e resumida, as modalidades de constituição do ser social ao longo da história. Mas também possibilita o exame da determinação cultural da consciência, isto é, dos procedimentos que levam os indivíduos a interiorizar ideias, valores, crenças e sentimentos coletivos. Abre-se caminho para a investigação das modificações das representações coletivas (encarregadas de manter ou reforçar a consciência individual) pela interferência de outros aspectos da vida social.

Com efeito, trazer à baila um estudo de observação e um olhar direcionado para dentro das organizações no que tange emoção das pessoas e que já é um fato social de relevância atual no campo da administração contemporânea.

3 DESENVOLVIMENTO

Dentro das empresas contemporâneas especificamente no que concerne gestão de pessoas idealizar, desenvolver, distribuir bens, produtos e serviços apenas de forma racional, sistematizada e com foco deliberadamente em questões financeiras já não mais são suficientemente para a sobrevivência em seus respectivos mercados. Líderes e liderados dentro das organizações precisam atuar com habilidades e competências que transcendem habilidades técnicas. Na inteligência de Pezzi et al (2020)

A Inteligência Emocional (IE) gera maior qualidade de vida às pessoas que passam a controlar melhor seus sentimentos e isso afeta diretamente o bem estar no ambiente de trabalho, pois estas passam a se relacionar de maneira mais agradável e tendem a reduzir conflitos desnecessários e focarem no objetivo da empresa (MARTINS, et. al, 2021).

Nessa direção e sentido, que gigantes do setor de tecnologia como Google e Microsoft possuem investimentos ao que se refere a inteligência emocional de seus colaboradores diretos e até mesmo indiretos. Essas organizações via de regra sabem que os benefícios em concretizar

benefícios (emocionais) que possam atingir a vida pessoal e também profissional dos colaboradores representam valor agregado não somente a marca, mas também tem impacto direto nas relações comerciais de seus produtos e serviços.

Na perspectiva das organizações os principais benefícios da inteligência emocional vão desde a integralização de equipes com mais comprometimento em suas atividades e tarefas na medida em que podem lidar com as adversidades advindas do trabalho e também de suas vidas pessoais. Colaboradores que foram expostos ao conhecimento acerca de resiliência, capacidade de trabalhar em equipe, enfrentar dificuldades em situações de conflito e manter o equilíbrio emocional. Dentre as habilidades que as organizações esperam dos seus colaboradores são:

- Autoconsciência
- Liderança de emoções positivas
- Automotivação
- Empatia
- Relações interpessoais positivas

Por isso, muitas empresas desenvolvem suas atividades focando na interpretação e utilização da inteligência emocional como fator produtivo. É inevitável pensar em resiliência ao se deparar com o tópico “Automotivação”. Apenas profissionais com amplo controle de suas emoções, aliado a uma boa relação com toda a organização, desde a presidência, gerência, até as áreas operacionais, desenvolvem essa capacidade de automotivação e foco na solução do problema.

Importante ressaltar que os conceitos fundantes de inteligência emocional foram propostos por Salovey e Mayer na década de 1990 em seu artigo teórico e seminal que versava sobre “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. Nessa década também pode se destacar os trabalhos de Jonh Caippo e Gary Berntson acerca da também seminal “Neurociencia Social” de acordo com Goleman (2011).

A posteriori compreender o que são as emoções e sua importância dentro das organizações figurou e ainda figura como um desafio para os administradores. Para além de simplesmente entender como as emoções no ambiente de trabalho, aos administradores dentro de seus planejamentos há uma preocupação constante. Os investimentos em formação continuada dos colaboradores no que se refere a inteligência emocional. Não basta apenas compreender esse fenômeno social das relações interpessoais e das emoções dentro das organizações, é preciso também estabelecer planejamento, organização e controle de ações

efetivas e afirmativas dentro deste escopo. Por conseguinte, nesse planejamento há de figurar o investimento que potencialize as capacidades dos colaboradores (diretos e indiretos) ao que se refere a inteligência emocional, de tal sorte que se no passado esse tema estava restrito aos círculos acadêmicos e figurava mais intensamente com aspectos filosóficos, agora é uma realidade dentro das empresas e tendo que receber aporte do setor financeiro e sendo gerenciado pelos departamentos que lidam com a gestão de pessoas.

Um bom exemplo dessa nova dinâmica é o exemplo da Google e também da Tecfil que implantaram em suas estruturas internas o diretor de felicidade. Na gigante de tecnologia o nome do cargo foi denominado como Chief Culture officer. Esse cargo visa fundamentalmente atuar no gerenciamento do bem-estar dos colaboradores bem como os bons resultados nos ambientes profissionais.

Há 15 anos como gerente de RH da Tecfil, Ana Paula de Oliveira, 47, diz que não existem segredos em estruturar um plano de felicidade corporativo. "O primeiro passo é conhecer e entender o perfil dos colaboradores, interesses, objetivos, sonhos etc., e construir uma jornada que faça sentido", declarou. A Tecfil, fabricante de filtros automotivos, tem 1.500 funcionários. Com efeito, os administradores se depararam com o desafio de não somente gerenciar esse aspecto transdisciplinar, bem como determinar se o investimento em gestão do conhecimento em inteligência emocional é encarado como um ativo ou como uma despesa?

Sem tergiversar da atualidade, que administração contemporânea tem agora em sua estrutura de formação não somente estruturas das ciências econômicas, mas também da ciência de pessoas, do comportamento humano e com ênfase das ciências sociais. Isto porque o que se entende por economia emocional influencia diretamente os negócios de uma organização.



Adaptado de Goleman 1996

As dúvidas em relação aos retornos esperados com investimentos em inteligência emocional nas organizações por parte dos administradores é que essa nova perspectiva não constava da sua formação no passado recente. Não raro a administração clássica que por décadas arrimou os conhecimentos dos administradores não tinham a felicidade como um poderoso ativo dentro das organizações. Isto de certa forma torna céticos alguns administradores que ainda apoiam seus planejamentos em estruturas voltadas apenas para o objetivo e como numa espécie de miopia impede que vejam que a felicidade dentro dos ambientes laborativos podem ser encaradas como ferramentas de estratégias importantes.

Tal qual todo e qualquer investimento há variáveis que precisam ser entendidas e estudadas com o rigor que o administrador e gestor precisa ter em seu dashboard. Pontos importantes desse investimento precisam de atenção dos administradores:

- Compreender o que é esforço emocional;
- Entender a teoria dos eventos afetivos;
- Compreender como as emoções e sentimentos impactam as atividades Organizacionais;
- Compreender a importância das emoções para a liderança;
- Compreender o conceito de inteligência emocional;
- Reconhecer a importância da inteligência emocional;
- Compreender o que significa identificar emoções e;
- Reconhecer a importância de identificar emoções nos ambientes laborativos.

Estudar e compreender todos esses aspectos pode ser determinante para que os administradores fundamentem uma afirmação de que a gestão estratégica da inteligência emocional (com ênfase na felicidade) nos ambientes laborativos das organizações tem a possibilidade de trazer impactos positivos na produtividade com consequentes resultados também positivos nos negócios.

Segundo Elcio Paulo Teixeira, CEO da Heach Recursos Humanos, diversas pesquisas apontam um ganho mínimo de 12% de produtividade (para empresas que promovem algumas ações regulares de felicidade) e de até 40% (para empresas que possuem ações bem estruturadas de gestão da felicidade).

De acordo com o site Startee (Employee Experience e a felicidade como ferramenta de produtividade — StartSe):

Nos últimos cinco anos, cresceram as questões relacionadas à produtividade, bem-estar, excesso de trabalho e esgotamento, segundo a Deloitte. Em um cenário de transformação digital, 84% dos entrevistados dizem que precisam repensar sua experiência na força de trabalho com o intuito de melhorar a produtividade. No entanto, por mais importante que seja, apenas 9% dos entrevistados acreditam que

estão prontos para resolver esse problema, tornando-o uma prioridade para organizações em todo o mundo.

Na mesma direção e sentido o site reconnecthappinessatwork.com explicita as considerações de Madalena Carey que fundadora da Happiness Business School

[...] **felicidade no trabalho é como as pessoas se sentem.** É saímos da cultura do dar para fazer os colaboradores sentirem e deixá-los serem quem são. Se pensarmos na adaptação hedônica, claramente, não adianta acharmos que faremos os colaboradores felizes somente com o aumento de seus salários, bônus, benefícios. Afinal, quando eles conquistarem isso, com certeza, continuarão na busca incessante do mito da felicidade de que só somos felizes quando obtemos algo.

Portanto pode se afirmar com certa segurança que inteligência emocional dentro das organizações está cada vez mais próximo da gestão estratégica da organização apoiada nas ações de gestão de pessoas do que apenas uma disciplina isolada no campo das ciências sociais.

Para além das percepções tradicionais da administração que com uma lente voltada apenas para objetivos práticos e econômicos que visam apenas lucros e resultados financeiros como foco principal da função social das empresas, agora na contemporaneidade a inteligência emocional dentro das organizações firmam-se como um ativo importante e também sinaliza para uma administração que precisa ter em seu radar o conhecimento de que o bem-estar dos seus colaboradores.

Dentre as habilidades e competências que serão um diferencial dentro das organizações de futuro está a habilidade emocional associada ao uso de novas formas de trabalho e também tecnologias que nesse momento se firmam para um futuro dentro das organizações. Nesse sentido e direção e sentido nos orienta Schwab (2016, p. 65):

[...] organizações bem-sucedidas passarão cada vez mais de estruturas hierárquicas para modelos mais colaborativos e em rede. A motivação será cada vez mais intrínseca, impulsionada pelo desejo colaborativo dos empregados e pela gestão para a maestria (mastery), independência e significado. Isso sugere que as empresas irão tornar-se cada vez mais organizadas em torno de equipes distribuídas, trabalhadores remotos e coletivos dinâmicos, com uma troca contínua de dados e conhecimentos sobre as coisas ou tarefas em andamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de futuro e seus administradores que sobrevivem em ambientes cada vez mais mutantes e de cenários incertos sabe que a inteligência humana está intrinsicamente ligada aos tempos e movimentos das novas realidades de trabalho. E para se manterem agora e no futuro precisam aprimorar amiúde suas vantagens e suas capacidades em inovar. Há uma tendência em crer que para suportar tempos e movimentos ainda mais incertos faz-se necessário romper com antigos paradigmas da administração clássica e também da administração por objetivos. O pensamento baseado na equação Homens x máquinas x tempos/movimentos já não dá suporte para um posicionamento estratégico no futuro. Uma variável que já existia e que por

vezes passava por despercebida dentro das organizações é agora a mola propulsora da disrupção e que junto a criatividade vem fazendo a diferença aos olhos dos administradores.

Emoção é o cerne do olhar científico dos gestores e administradores contemporâneos. A inteligência emocional que no passado recente era considerado um passivo é agora um importante ativo e vem sendo considerado com um potencial investimento.

Equipes são integralizadas com o poder deste investimento e mercados vem sendo desbravado a partir da inteligência emocional das pessoas que formam as fileiras dentro das organizações que se destacam em vários setores da economia. Sendo que o setor de tecnologia da informação via de regra sempre destaca alguma empresa em que a valorização da inteligência emocional é parte integrante do processo de valoração destas organizações.

Com efeito, a administração na contemporaneidade tem a emoção e a inteligência emocional como um diferencial competitivo e também como parte fundamental agora do planejamento estratégico das organizações. Os departamentos de Gestão de Pessoas possuem planejamento, organização e controle deste investimento e procura com ações determinísticas para potencializar esse poderoso ativo, impelindo na cultura organizacional elenco de práticas que visam favorecer não somente ambientes que promovam experiências de bem-estar mais também que a felicidade seja um sentimento a ser buscado e conservado junto às pessoas que dão corpo às organizações.

Portanto, pode se concluir que se no passado as questões relacionadas com as emoções estavam direcionadas para áreas transdisciplinares dentro das organizações e que eram encaradas pelos administradores advindos de uma formação da administração clássica como um passivo, na contemporaneidade não mais. Agora dentro das organizações as emoções, a inteligência emocional e a felicidade figuram como ordem primeira dentro do planejamento estratégico das organizações, recebem não somente atenção, mas também aporte de recursos financeiros para e se firmarem com alternativa importante para que as organizações e as pessoas que as compõem possam enfrentar os desafios do futuro que hão de advir.

REFERÊNCIAS

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

O ENSINO HÍBRIDO COMO ALTERNATIVA NA INCLUSÃO ESCOLAR? ANÁLISE DO CENÁRIO BRASILEIRO NA EDUCAÇÃO ESPECIAL INCLUSIVA EM TEMPOS DE PANDEMIA.

Geisse Martins⁶⁸

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e investigar se o ensino híbrido pode ser considerado como uma alternativa para a Educação Inclusiva. Para tanto foi feita uma minuciosa análise em uma pesquisa efetuada no auge da pandemia de COVID-19, no ano de 2020, no momento em que eram implementadas ações de ensino e aprendizagem para o público-alvo da Educação Especial Inclusiva. Além da pesquisa executada por um consórcio que integrava algumas instituições, também foram analisados dados do censo escolar do MEC e da Cetic.br acerca do uso e da aplicação de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) no ensino de pessoas com deficiência. O texto foi elaborado utilizando-se de metodologia com abordagem qualitativa com profunda análise de fatos sociais, associada com técnica de observação e revisão teórica bibliográfica consistente e em total sintonia com o discorrer dos fatos em tempo e espaço determinado objeto deste artigo. Sendo o tema em tela, atual e em total sintonia com preocupações contemporâneas requer uma profunda investigação o que esse artigo traz e apresenta.

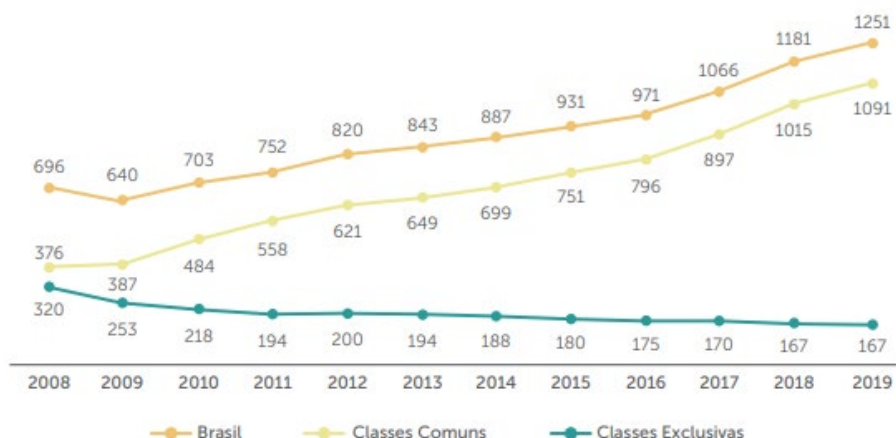
1. INTRODUÇÃO

A tecnologia está mudando o mundo e levando todos para um cenário ainda desconhecido. É inegável que o uso e a aplicação de tecnologia, faz parte da vida de muitas pessoas (não de todas) em todo o mundo. As necessidades e capacidades de aprender e também de reaprender são imperativas, sobretudo, em um cenário de mudanças rápidas e alucinantes como na contemporaneidade. Diante de uma realidade na qual tudo muda o tempo todo, cada vez mais torna-se complicado, e até difícil, tentar compreender quais capacidades (habilidades e competências) precisarão ser utilizadas em um futuro de incertezas constantes. Nesse contexto, as tecnologias digitais de informação e comunicação se apresentam como ferramentas capazes de facilitar a compreensão de quais aptidões são necessárias em um futuro próximo.

No âmbito educacional, cada vez mais, as pessoas com deficiência ocupam os seus espaços de direito. Isso se dá, em parte, graças as habilidades adquiridas devido a inserção das TDICs. Prova disso e o crescente número de matrículas no ensino regular por parte das pessoas com deficiência, como pode ser visto na Figura 1.

68 Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em: Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

Figura 1 – Total de matrículas de pessoas com deficiência – Período de 2008 a 2019.



Fonte: Brasil (2015)

Vale ressaltar que pessoas sem deficiência também podem apresentar necessidades de adaptação no processo de ensino-aprendizagem, portanto suas características e singularidades também precisam ser acolhidas e respeitadas principalmente em cenários caóticos e desconexos como os que se vivencia no apogeu da pandemia causada pela COVID-19.

Diante desse intrincado caminho que se bifurca, em um lado há o uso e a aplicação de tecnologias digitais de informação e comunicação para todas as pessoas, enquanto em outro lado, o uso de metodologias tradicionais de ensino. Como resultado disso, uma questão inquietante apresenta-se: **O ensino híbrido pode ser considerado uma alternativa para a educação inclusiva?**

No afã de tentar responder a essa intrigante inquietação, este artigo vai apresentar e discorrer sobre a questão. E, para tanto, traz à lume das considerações as experiências do autor e afirmações de outros autores que versam sobre o tema. Apresentará uma análise sobre dados estatísticos extraídos de pesquisa da Cetic.br, do censo escolar do ano de 2020, efetuada pelo Ministério da Educação (MEC), e de uma pesquisa realizada por um consórcio de organizações que, por meio de uma parceria público privada, buscou compreender os desafios da educação escolar durante a pandemia em 2019, a exemplo, do uso de aplicação de tecnologias digitais de informação e comunicação no ensino de pessoas com deficiência.

3 METODOLOGIA

Este artigo apresenta abordagem qualitativa e para tal utilizou-se a metodologia de análise de fatos sociais, de dados e pesquisas, associada com técnica de observação e revisão teórica bibliográfica. Conforme argumenta Minayo,

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja,

ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 22).

Nesse sentido, Durkheim afirma

O estudo sociológico da educação permite compreender, de forma geral e resumida, as modalidades de constituição do ser social ao longo da história. Mas também possibilita o exame da determinação cultural da consciência, isto é, dos procedimentos que levam os indivíduos a interiorizar ideias, valores, crenças e sentimentos coletivos. Abre-se caminho para a investigação das modificações das representações coletivas (encarregadas de manter ou reforçar a consciência individual) pela interferência de outros aspectos da vida social (DURKHEIM, 2011, p. 14).

4 O CENÁRIO DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO BRASIL

A Educação Inclusiva no Brasil é uma realidade. Ela figura não somente no panteão das leis do nosso país, mas também está presente na vida das pessoas e, com ênfase, nas escolas dessa imensa nação. A atuação de pais e responsáveis juntamente a outros atores, na construção e execução inclusiva, é resultado de inúmeras batalhas e conquistas vencidas com suor, lágrimas e dedicação de uma gama enorme de profissionais envolvidos nessa belíssima arte de ensinar aos que, via de regra, são vítimas de preconceitos, abandono, descaso e até mesmo da ausência ou falta de voz e vez na sociedade.

Nesse universo, cabe aqui destacar o papel importantíssimo dos profissionais da educação pelo trabalho de competência, abnegação e que vai até mesmo em direção a um certo altruísmo. Esses profissionais da educação, que estão imersos em seu quase sacerdócio em ensinar as pessoas com deficiência, merecem todo o louvor, a admiração e o respeito, pois são verdadeiros heróis que lutam e vencem uma batalha por vez.

A Educação Especial e Inclusiva é muito ampla e requer um estudo profundo e detalhado de temas que são fundamentais na práxis de todo e qualquer professor. Acolher e compartilhar são as palavras de ordem. A inclusão é um processo dinâmico e gradual, que reafirma os princípios da comunidade, da cooperação, da solidariedade, do respeito e da valorização das diferenças e de melhoria das condições de vida para todas as pessoas.

De acordo com o Censo do IBGE (2010), há no Brasil uma população de aproximadamente 45,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência (população que se declara com algum tipo de deficiência). Ainda segundo esse instituto, 6,7% da população tem dificuldades para enxergar, ouvir, caminhar, são deficientes mentais ou intelectuais.

Figura 1 - Educação Inclusiva no Brasil – Matrículas Educação Básica



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Brasil (2020b)

Dados do Ministério da Educação do Brasil (MEC) [censo escolar de 2020] afirmam que há, um contingente de 1,3 milhões de pessoas com deficiência regularmente matriculadas na rede de ensino de todo país. De acordo com MEC, do total de matrículas na educação básica classificadas em redes Pública e Privada, a rede pública recebe e acolhe o maior contingente.

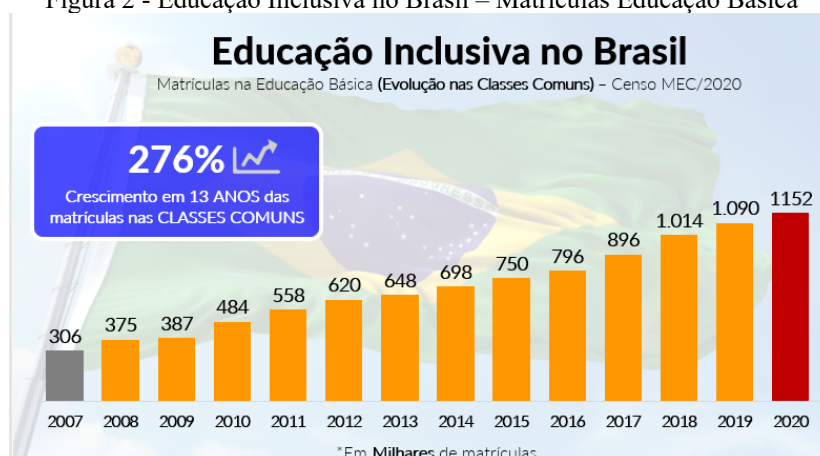
Figura 2 – Educação Inclusiva no Brasil – Matrículas Educação Básica (tipos de classes)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Brasil (2020b)

Já no que se refere às matrículas por tipo de classes, segundo os dados do censo escolar de 2020, pode ser observada uma maior concentração das matrículas nas classes comuns. Tal resultado demonstra um alinhamento das políticas públicas com as metas estabelecidas na Política Nacional de Educação Especial Inclusiva (PNEEI) e com as lutas por direitos das pessoas com deficiência, que há mais de meio século vêm buscando equidade social.

Figura 2 - Educação Inclusiva no Brasil – Matrículas Educação Básica

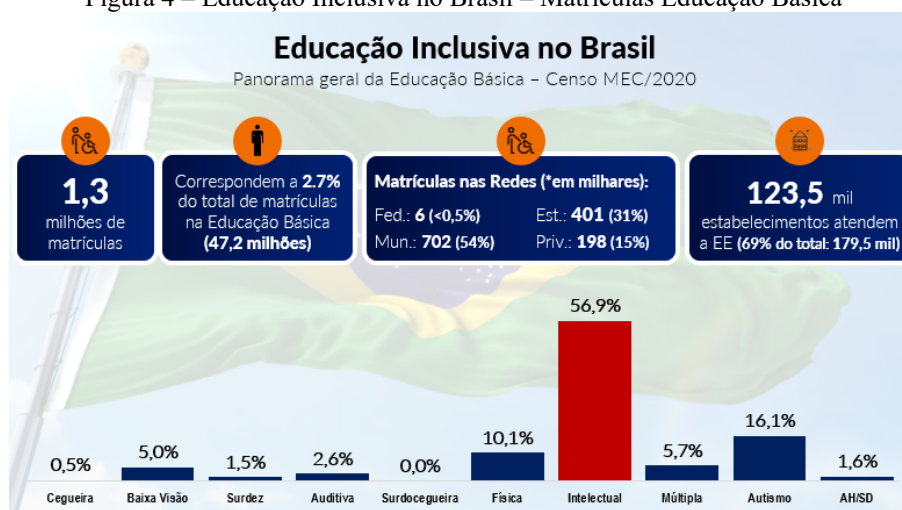


Fonte: elaborado pelo autor, com base em Brasil (2020b)

Conforme visto no gráfico anterior, em 13 anos há um crescimento exponencial das matrículas nas classes comuns. Essa realidade exige, de todos os envolvidos com a educação inclusiva, planejamento, organização e controle não somente das políticas públicas acerca do acolhimento, mas também de permanência e possibilidades equitativas de oportunizar as mesmas experiências e inserir essas pessoas dentro dos processos do ensino e da aprendizagem.

Com efeito, é importante salientar que, no que tange ao acesso e uso de novas tecnologias por parte das pessoas com deficiência nos ambientes escolares brasileiros, isso está muito distante de uma realidade esperada. A educação brasileira, no que concerne, sobretudo, à educação pública, é claudicante no uso de novas tecnologias para as pessoas com deficiência.

Figura 4 – Educação Inclusiva no Brasil – Matrículas Educação Básica



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Brasil (2020b)

É importante ressaltar que desse total de mais de 1,3 milhões de matrículas na educação inclusiva, 2,7% refere-se à educação básica, ou seja são 47,2 milhões de pessoas e 123,5 mil estabelecimentos de ensino que possuem Atendimento Educacional Especializado (AEE), o que

corresponde à exatos 69% de um total de 179,5 mil. Embora possam parecer números expressivos, grande parte desses estabelecimentos ainda utilizam formas tradicionais de ensino (analógicas e síncronas) sem nenhum planejamento de médio ou longo prazo para implementar o uso e a aplicação de recursos computacionais no ensino e na aprendizagem da pessoa com deficiência.

4 O CENÁRIO DO USO DE TECNOLOGIAS

O Brasil é um país de dimensões continentais, com concentração populacional de ordem diversa, difusa, com enormes bolsões de pobreza, construído em uma base histórica e social pautada em discriminação, pré-conceitos e segregação das minorias.

Tudo isso que se argumenta a respeito das discriminações das minorias e violação de direitos está bem ilustrado, registrado e fundamentado nas obras *Casa Grande e Senzala* (1933) de Gilberto Freyre, *Dicionário do Folclore Brasileiro* (1952) de Câmara Cascudo e *O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil* (1995), de Darcy Ribeiro.

Deixando a digressão e voltando para uma realidade mais atual, no ano de 2020, um consórcio de empresas⁶⁹ realizou uma pesquisa denominada “Inclusão escolar em tempos de Pandemia”, cujo foco era tentar entender e identificar quais os desafios encontrados pelos profissionais e estudantes da educação básica no cenário escolar na pandemia de COVID-19. Com um universo pesquisado de acima de 1.500 pessoas que atuam diretamente na educação especial inclusiva. De acordo com o relatório da pesquisa, mais de 1.500 pessoas participaram respondendo às perguntas. Os entrevistados foram divididos em quatro grandes grupos, sendo o grupo com maior prevalência atuante na educação especial inclusiva ou inclusão escolar. Na Figura 5, temos o perfil dos respondentes.

Figura 5 – Perfil dos Respondentes

⁶⁹ Fundação Carlos Chagas (FCC), Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e a Universidade de São Paulo (USP).

1.594 docentes que atuam com alunas e alunos público-alvo da educação especial

Sexo

Feminino – 85%
 Masculino – 14,6%
 Outro – 0,4%

Cor/raça

Branca – 61,6%
 Preta – 10,4%
 Amarela – 1,4%
 Parda – 26,4%
 Indígena – 0,2%

Pessoa com deficiência – 3,7%

Atuação

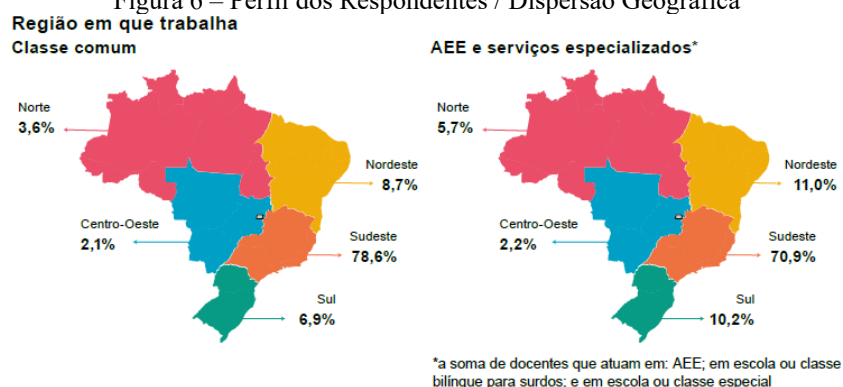


*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilíngue para surdos; e em escola ou classe especial

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Na dispersão geográfica dos profissionais que atuam em classes comuns e também no Atendimento Educacional Especializado (AEE), de acordo com os resultados da pesquisa, é possível observar (Figura 6) uma maciça concentração no Sudeste e uma baixíssima concentração no Norte/Nordeste. Evidenciando que ainda há uma forte discriminação social no Brasil aos comparar as regiões do Sudeste e do Nordeste.

Figura 6 – Perfil dos Respondentes / Dispersão Geográfica

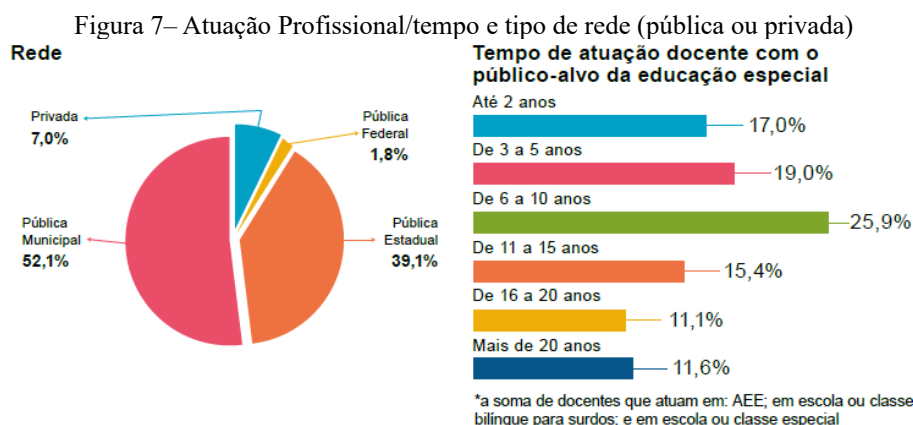


*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilíngue para surdos; e em escola ou classe especial

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Quanto a atuação profissional, os resultados encontrados na pesquisa coadunam com os dados estratificados do MEC no que tange ao crescimento do número de matrículas em classes comuns e o que preconiza a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva (PNEEI).

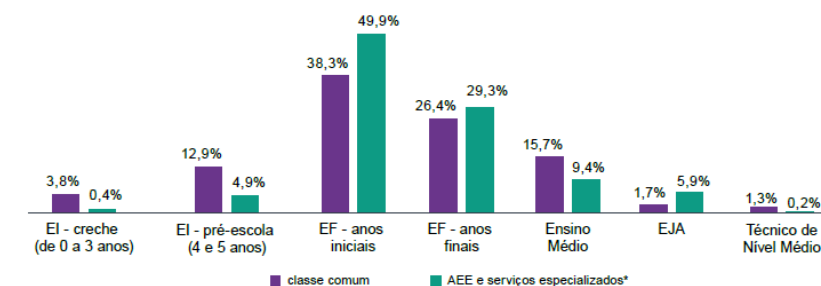
Outro dado levantado no relatório da pesquisa, é que mais de 90% dos respondentes possuíam vínculos diretamente relacionados com a rede pública de ensino, com grande concentração de profissionais atuantes no atendimento educacional especializado, vide gráfico a seguir.



Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Ao que se refere as etapas e modalidades de ensino no Brasil a pesquisa trouxe à luz que há uma maior concentração de estudantes (PcDs) na Educação Infantil – Anos Iniciais e que essas concentrações não se mantêm constantes nos Anos Finais, caindo consideravelmente no Ensino Médio e quase inexistente no Ensino Técnico. Essa realidade dos números encontrados vai ao encontro de uma não preparação adequada para o mercado de trabalho que, na realidade mundial, cada vez mais exige habilidades e competências para uso de novas tecnologias.

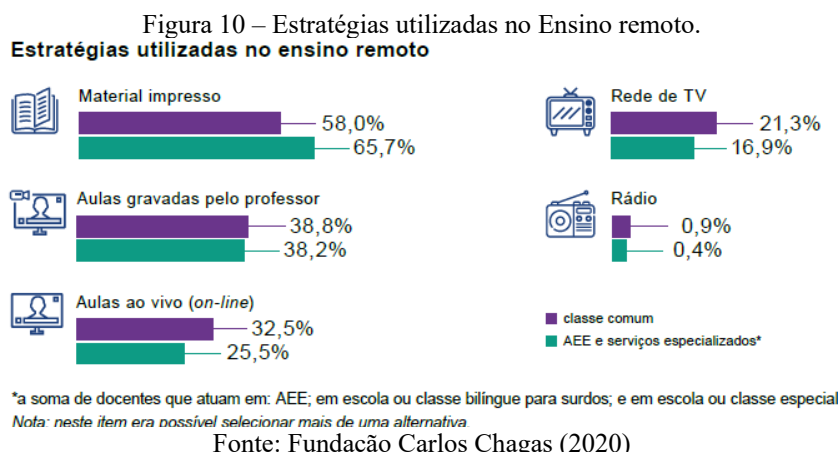
Figura 9 – Atuação Profissional / Dispersão geográfica
Etapas/modalidade de ensino



*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilingue para surdos; e em escola ou classe especial

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Como pode ser visto na Figura 10, no tocante às estratégias para o ensino remoto, o relatório informa que, em meados de julho de 2020, as redes ou as escolas não tinham nenhum tipo de organização para o ensino remoto. Em sua grande maioria, ainda estavam realizando algum tipo de atividade não presencial (com uso de material impresso, por exemplo) tanto nas classes comuns quanto no atendimento educacional especializado. Em alguns casos, aulas estavam sendo gravadas, mas em modo experimental com recursos tecnológicos dos próprios professores.



Essa constatação da pesquisa, ao mesmo tempo que escancara a realidade do despreparo das escolas brasileiras em sua capacidade de adaptação frente à desafios propostos no clímax da pandemia, também explicita a fragilidade do ensino e do atendimento especializado da pessoa com deficiência quanto ao uso e a aplicação de tecnologias na educação.

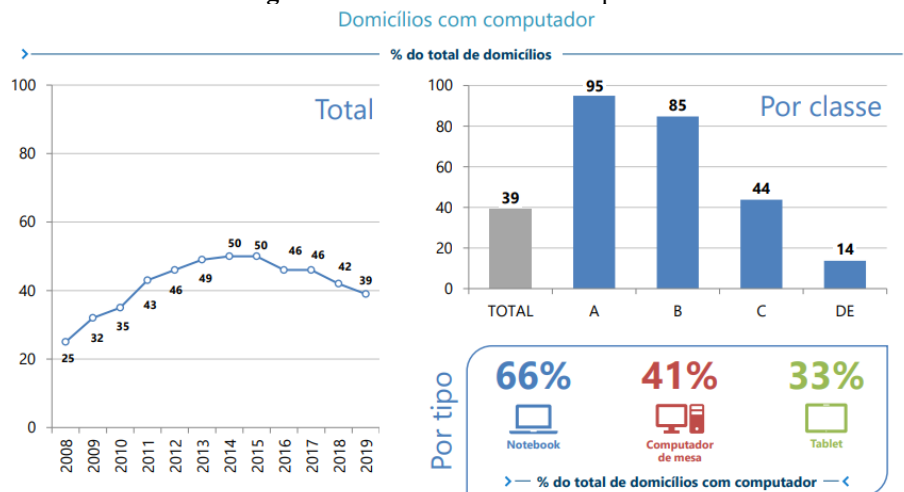
O despreparo não perpassa somente pela formação estruturante dos profissionais envolvidos com a inclusão. Esses números evidenciam que há um despreparo total dos gestores públicos que não envidam esforços e não empregam investimento em instrumentalizar a Educação Especial e Inclusiva com novas tecnologias. Muito embora exista, em nível elevado de aporte financeiro em educação no Brasil, isso não significa que esses recursos chegam para as pessoas que precisam de fato e de direito.

Na pesquisa realizada pelo consórcio em 2020, ficou evidente que os profissionais envolvidos com a Educação Especial e a inclusão não dispunham de instrumentos tecnológicos digitais planejados e preparados para serem utilizados no ápice da pandemia. As estratégias se concentraram em ações com uso de material analógico (impresso) e não no uso e aplicação de tecnologias digitais da informação e comunicação, como é demonstrado no gráfico sobre estratégias para ensino remoto. É imperativo informar que, ainda em 2020, uma pesquisa da Data Folha detectou que apenas 29% das escolas Públicas no Brasil não possuíam acesso à internet. Na mesma linha, outra pesquisa importante do CETIC.BR, em 2019, apurou também que há uma discrepância social quanto ao acesso à internet. Também demonstrou que:

- 20 milhões de domicílios não possuem Internet (28%);
- Domicílios com internet passam dos 50% na área rural;
- Ausência de produtos e serviços de TICs atinge 50% nas classes D e E;

- *Redução da presença de computadores nos domicílios;*
- *Grande diferença por classe social;*
- *Crescimento de banda larga por cabo ou fibra ótica;*
- *Um a cada quatro brasileiros não usa a Internet;*
- *47 milhões de não usuários (26%);*
- *134 milhões de usuários de Internet (74%);*
- *Usuários de internet não ultrapassam os 50% na área rural e nas classes D e E;*
- *Celular é o dispositivo mais usado (99%);*
- *58% acessam a internet somente pelo celular;*
- *Área rural (79%) e classes D e E (85%) concentram uso exclusivo.*

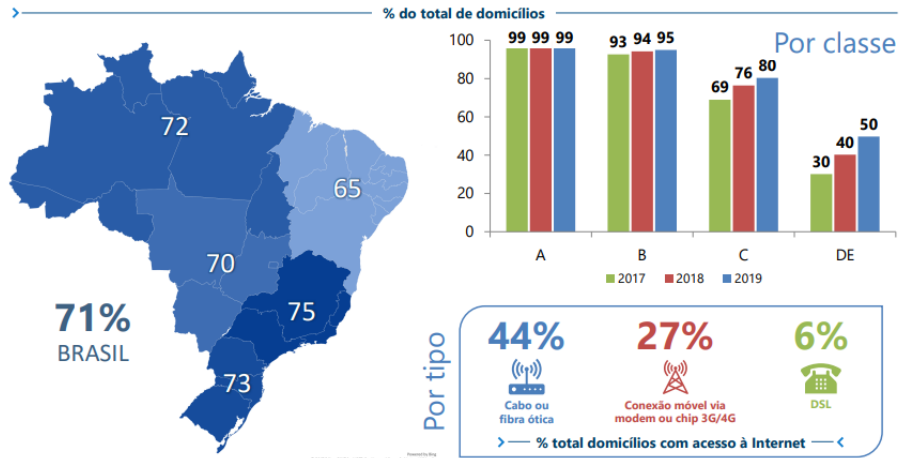
Figura 11 – Domicílios com computador



Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020, p. 6)

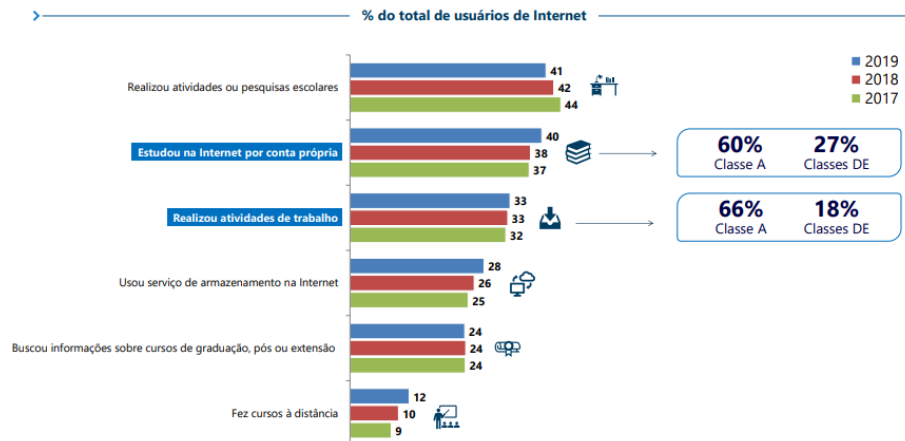
Outra constatação importante da pesquisa CETIC.BR é que há um hiato social considerável quanto ao uso da internet por atividades realizadas na dualidade educação e trabalho. As classes D e E estão muito distantes da realidade das classes A. Evocando aqui as determinações de Bourdieu (1983) em suas pesquisas e afirmações acerca das relações de poder no campo social, aqui com ênfase nos ambientes educacionais em que o intelecto é disputado entre dominantes e dominados. No caso específico do Brasil, na luta entre dominantes e dominados, os dominados estão sempre em total desvantagem. As Figuras 12, 13, 14 e 15 trazem alguns resultados dessa pesquisa.

Figura 12 – Domicílios com acesso à internet no Brasil
Domicílios com acesso à Internet



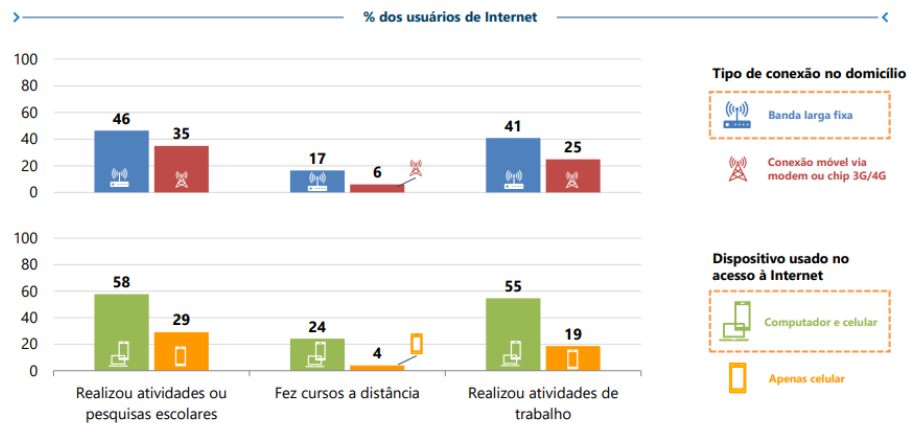
Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020, p. 7)

Figura 13 – Usuários de internet (por atividades realizadas) – Educação e trabalho
Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet - educação e trabalho



Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020, p. 18).

Figura 14 – Usuários de internet (por atividades realizadas) – Educação e trabalho
Usuários de Internet, por atividades realizadas na Internet - educação e trabalho



Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020, p. 19)

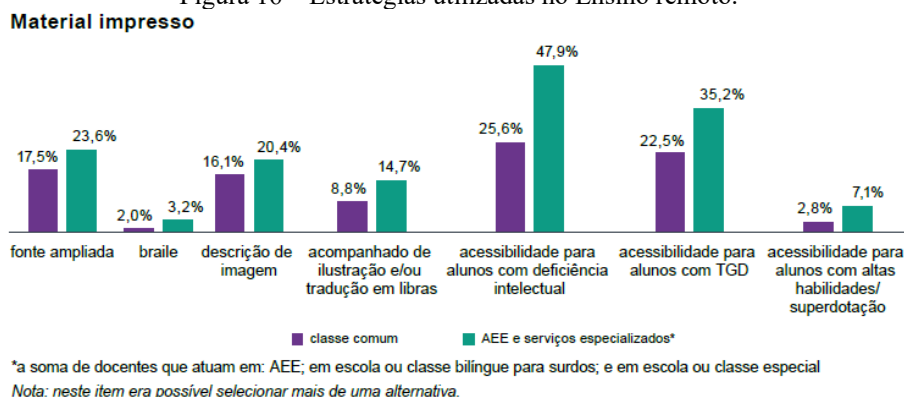
Figura 15 – Atividades realizadas na Internet - Multimídia



Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil (2020, p. 25)

Por conseguinte, para além do uso e da aplicação da internet nos lares do Brasil, ao expor os dados apresentados do consórcio referente à acessibilidade, a pesquisa trouxe ao conhecimento geral que não foram providenciados recursos para acessibilidade ao público-alvo das aulas remotas no período mais crítico da pandemia. Uma educação inclusiva que não inclui. Um paradoxo se instaura. **A educação, em sua gênese, inclusiva e não pode, jamais, ser excludente em seus processos.**

Figura 16 – Estratégias utilizadas no Ensino remoto.



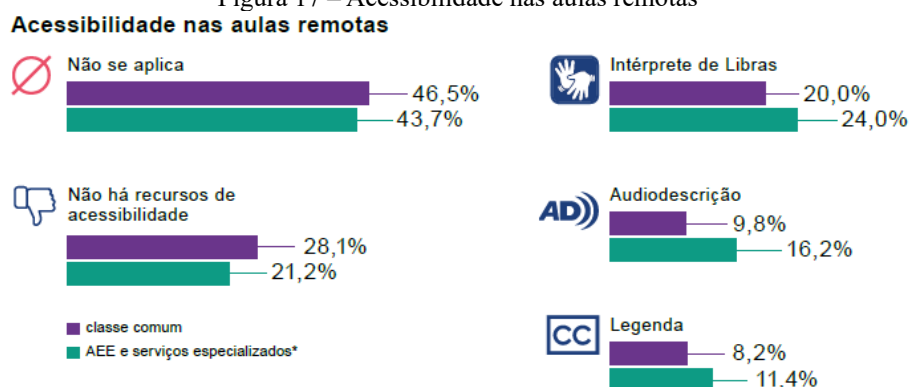
Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Ainda que exista um sentimento de apoio por parte dos professores e das professoras que atuam no AEE, em relação a rede/escola, via de regra, esse apoio deriva de um histórico de solidariedade e assistencialismo que permeia a Educação Especial Inclusiva e que faz parte da cultura brasileira em assumir e insistir para um sentimento de complacência mesclado com pena para com as pessoas com deficiência. Tal sentimento cultural deveria ser substituído por

respeito com as pessoas com deficiência e para fazer valer os direitos conquistados ao longo de décadas, conquistados através de lutas homéricas, diga-se de passagem.

Observa-se aqui que há um distanciamento da proposta de incluir todas as pessoas independentemente das suas singularidades e, ainda sob a perspectiva de Bourdieu (1983), os dominados seguem em desvantagem.

Figura 17 – Acessibilidade nas aulas remotas



*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilíngue para surdos; e em escola ou classe especial
 Nota: neste item era possível selecionar mais de uma alternativa.

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Figura 18 – Apoio da Rede/Escola

Apoio da Rede/Escola	Classe Comum	AEE e serviços especializados*
Planejar as atividades	81,3%	81,3%
Desenvolver materiais acessíveis	62,0%	73,1%
Definir processos avaliativos	54,7%	61,1%
Orientar as famílias em relação às atividades propostas	70,9%	85,3%
Contatar os demais professores que atuam com o aluno	68,7%	81,5%
Contatar os demais profissionais que atendem o aluno	56,2%	62,2%

* a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola e classe bilíngues para surdos; e em escola ou classe especial

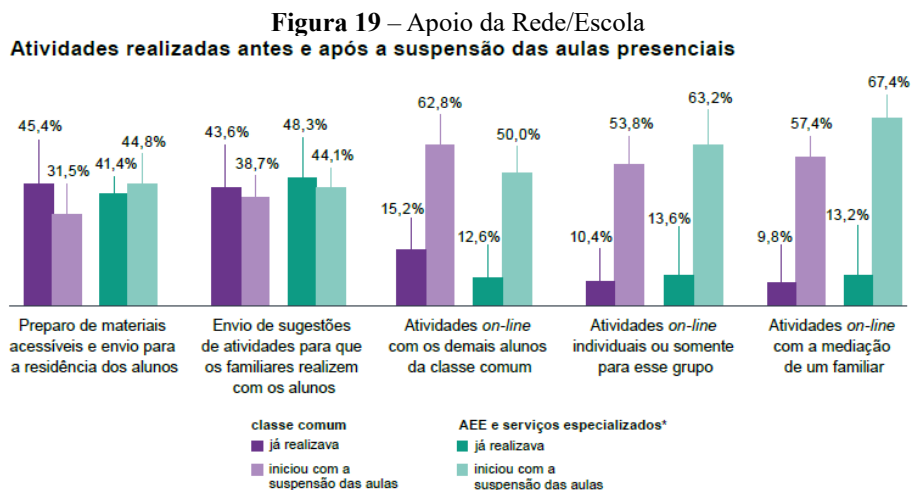
Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Ao que se propõe as atividades *on-line* e as alterações da rotina das pessoas com deficiência, no ponto culminante da pandemia o relatório da pesquisa é enfático em afirmar que as atividades identificadas como *on-line* representavam, até aquele momento, uma das principais alterações na rotina dos profissionais da educação no contexto da pandemia, isso em classes comuns, no Atendimento Educacional Especializado (AEE) e, também, nas classes especiais. Cabe ressaltar que o relatório explicitou que os professores ao planejarem aulas para o ensino remoto, fazem-no utilizando cópias do material didático utilizado pela escola e enviam-nas para as famílias das pessoas com deficiência. (inclui-se nesse processo sugestões de algumas atividades que podem ser aplicadas junto aos estudantes-alvo da educação inclusiva), ao realizar esse processo, os professores acreditam que estão cumprindo os requisitos de uma aula remota, ou em seu entendimento, uma aula digital. Todavia os materiais analógicos somados às dinâmicas analógicas de ensino e aprendizagem não configuram o ensino-híbrido nem a utilização de recursos tecnológicos.

Ainda nesse sentido, os números demonstraram um movimento tímido em relação ao uso e à aplicação de tecnologias digitais, a dinâmica em relação às atividades *on-line* não

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

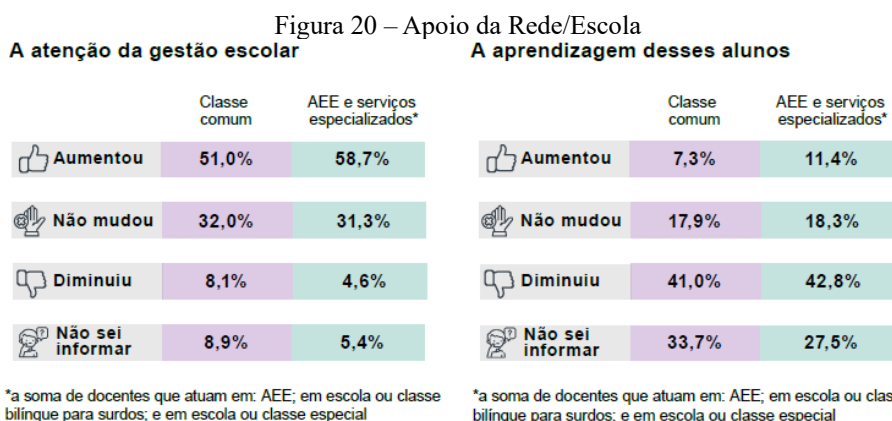
creceu tanto quanto se esperava. Em parte, pode-se analisar que alguns entraves dificultaram essa dinâmica. Entraves como uso de computadores e ausência de acesso à internet em computadores nos lares brasileiros.



*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilingue para surdos; e em escola ou classe especial
 Nota: A soma dos percentuais não corresponde a 100%, pois foi desconsiderada a resposta "não se aplica".

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

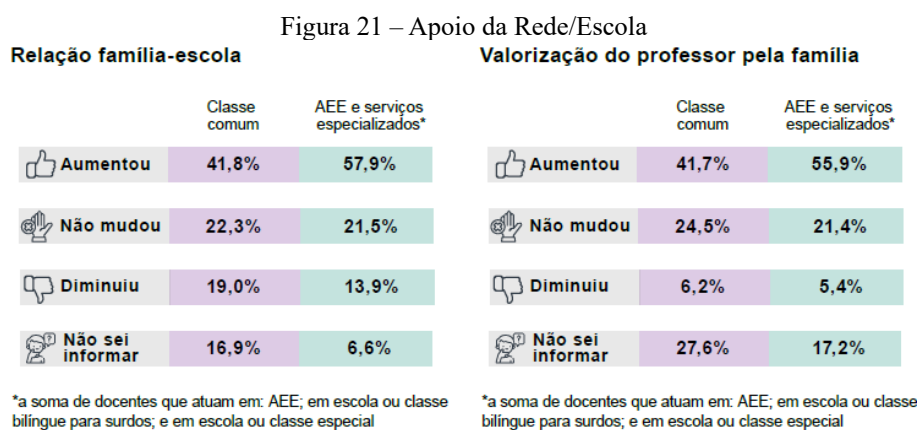
Quando se analisa o binômio atenção da gestão escolar e aprendizagem dos alunos publico-alvo da educação inclusiva, de acordo com os números da pesquisa, embora exista um sentimento positivo e crescente em virtude da atenção da gestão escolar. Este não resvala na aprendizagem dos alunos e está desconexo na medida em que há não somente uma certeza de que diminuiu, mas dúvida por parte dos pesquisados que não souberam informar sobre a aprendizagem dos estudantes na inclusão escolar, vide Figura 20.



Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Não obstante, na dualidade da Relação família-escola e Valorização do professor pela família, na pesquisa da FCC, ficou sedimentado que há um reconhecimento por parte da sociedade, não somente quanto a importância da relação família-escola, mas também, por parte

da família, a valorização do trabalho do professor que atua com inclusão. Esse reconhecimento harmoniza-se com os dados apresentados pelo MEC uma vez que o maior contingente de pessoas da inclusão é acolhido nos estabelecimentos públicos de ensino em todo o Brasil, como pode ser visto a seguir.



Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Vale ressaltar aqui, que esses números também são reflexo do belíssimo trabalho dos profissionais da educação que se dedicam na inclusão da pessoa com deficiência. Ainda que em condições precárias de trabalho, jornadas extenuantes, ausência de quase tudo, esses profissionais atuam como verdadeiros Atlas, da mitologia grega, carregando em suas costas um mundo pesado de problemas, são resilientes, porém sem deixar o afeto, a dedicação, os estudos, as pesquisas e o sentimento de altruísmo, envidando esforços para promover a inclusão de fato e de direito para as pessoas com deficiência.

Por conseguinte, essas dificuldades existentes no mundo da inclusão escolar nas condições normais, que já eram desafiadoras, com o advento da pandemia e consequentemente com todas as questões sanitárias com destaque para o distanciamento social acentuaram os problemas.

Nesse aspecto o relatório da pesquisa compartilhou sobre as principais barreiras enfrentadas pelo público da Educação Especial e Inclusiva, identificando que mais de 70% dos profissionais da educação, com ênfase para os professores e professoras que lidam diretamente no Atendimento Educacional Especializado, perceberam alterações na rotina, sendo essas alterações as principais barreiras. A ausência da mediação feita pelos professores junto aos estudantes da Educação Especial Inclusiva teve um impacto considerável nos processos do ensino e da aprendizagem de pessoas com deficiência.

Com entraves consideráveis, os professores (de acordo com os números da pesquisa) reconhecem que dentre os principais obstáculos se sobressai a alteração de rotina dos estudantes

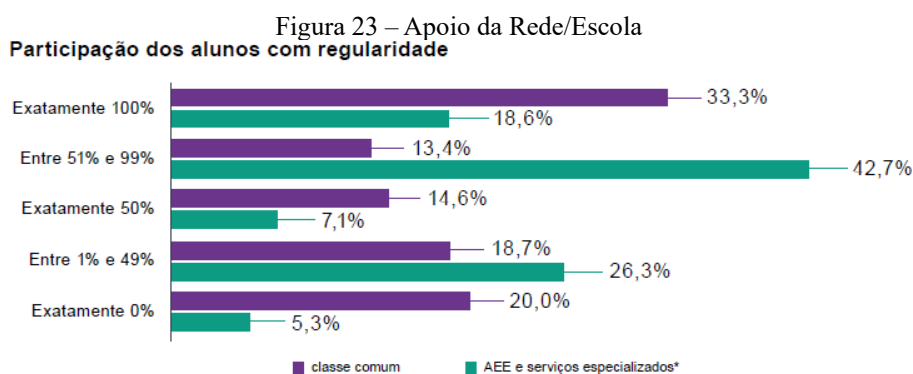
associada à realização de atividades de sala de aula sendo resolvidas apenas em casa, e, em seqüência, a dificuldade no acesso à internet. Nesse quesito a pesquisa da FCC vai ao encontro do que a pesquisa do CETIC.BR, em 2019, já havia dectatado. Somado a esse íterim, a maior estratificação dos tipos de deficiência é a deficiência intelectual, representando maior prevalência (acima de 50%) de acordo com o censo escolar realizado pelo MEC/Inep (2020), isso é, de fato, um grande complicador, pois para as pessoas com deficiência intelectual utilizarem novas tecnologias é necessário todo um acompanhamento. Todavia, a participação efetiva dos estudantes da Educação Especial Inclusiva, mesmo com os desafios propostos, mostrou-se regular e atuante.

Figura 22 – Apoio da Rede/Escola

Principais barreiras enfrentadas pelas alunas e alunos	Classe Comum	AEE e serviços especializados*
Alteração de rotina para o aluno (realizar atividades da escola em casa)	72,2%	70,9%
Falta de mediadores para realização das tarefas	56,6%	54,1%
Acesso à internet	53,2%	67,7%
Falta de equipamentos (celular, computador, notebook, tablet)	49,9%	65,7%
Falta de recursos de tecnologia assistiva	43,1%	41,7%
Ambiente inadequado para estudo	38,5%	45,3%
Material impresso fornecido não está acessível	13,8%	13,8%
Ausência de intérprete/tradução em Libras	7,8%	7,2%

* a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola e classe bilíngues para surdos; e em escola ou classe especial

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)



*a soma de docentes que atuam em: AEE; em escola ou classe bilíngue para surdos; e em escola ou classe especial
 Nota: nas classes comuns, cada docente tem entre 1 e 4 alunas/alunos público-alvo da educação especial, por turma; no AEE e serviços especializados, a maioria indicou ter entre 4 e 30 alunas/alunos.

Fonte: Fundação Carlos Chagas (2020)

Dentre as tecnologias digitais de informação e comunicação empregadas nas atividades remotas de acordo com os dados coletados na pesquisam destacam-se:

- *WhatsApp;*
- *Google (Classroom, Meet, Drive);*
- *Facebook,*
- *Zoom;*
- *Teams;*
- *Moodle;*
- *sites das secretarias de educação ou das escolas;*
- *contatos telefônicos;*
- *e-mail.*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Educar pessoas com deficiência na atual conjuntura requer muito mais que formas analógicas amplamente utilizadas num passado recente. Em uma era cada vez mais digital, pensar novas alternativas para a educação e para os processos do ensino e da aprendizagem tornou-se essencial. As práticas docentes se adaptam conforme a necessidade e os avanços que o cenário tem proporcionado, tanto para educadores quanto para estudantes. Diante desse contexto de pandemia, é preciso atentar-se às mudanças e ao que elas podem trazer de melhor. É imprescindível discutir, planejar, organizar e controlar as ações e as práticas pedagógicas em face dos desafios propostos à educação e que a pandemia impôs de forma geral, não esquecendo-se de que para a Educação Especial Inclusiva esses desafios são ainda mais complexos.

Para as pessoas com deficiência o ato de comunicar e aprender, ao mesmo tempo, é o grande desafio, mas também um grande passo em direção à autonomia. Para os profissionais da Educação Especial Inclusiva proporcionar essa diáde, além de ser um grande desafio pedagógico, também representa proporcionar às PcDs um avanço considerável, uma vez que na atualidade já não se pode ter a dissociação da comunicação e da aprendizagem.

Alguns paradoxos se apresentam ao procurar respostas para ensino híbrido com público-alvo da Educação Especial Inclusiva. As análises das pesquisas direcionam o seu foco para o uso de tecnologia, de forma geral, e, especificamente para o universo da Educação Especial Inclusiva. No clímax da pandemia em 2020, as pesquisas evidenciam um conjunto de situações que demonstram claramente que as pessoas com deficiência, de modo geral, foram prejudicadas com as aulas remotas ou mesmo com um ensino híbrido claudicante. É preciso reconhecer que existiu todo um esforço por parte dos professores e também dos profissionais envolvidos com

a Educação Inclusiva para minorar os impactos do distanciamento social imposto em virtude das determinações sanitárias, contudo, esses honrados esforços não foram suficientes para aplacarem as discrepâncias sociais do uso e da dificuldade de acesso a novas tecnologias digitais da informação e comunicação no Brasil. As classes sociais D e E que concentram um enorme contingente de pessoas com deficiência sentem em suas vidas o processo de exclusão sociodigital e todo esse jogo intelectual ilustra as proposições de poder e dos campos de dominação social amplamente determinado por Bourdieu.

Não bastassem os obstáculos encontrados na sociedade brasileira em tempos de pandemia, no tocante a Educação Especial Inclusiva esses obstáculos se mostraram ainda maiores, mais agudos e revelaram o quanto são necessários investimentos na Educação Inclusiva para poder atender às pessoas com deficiência que, em 2020, já ultrapassaram um milhão e trezentas mil pessoas devidamente matriculadas nas redes públicas e privadas do país.

Portanto pode-se concluir que a inclusão escolar e a inclusão sociodigital no Brasil, no ápice da pandemia em 2020, ficou a desejar, e muito, na inclusão de fato e de direito de todas as pessoas com deficiência. O ensino remoto adotado foi precário e insuficiente para poder dar suporte e continuação às práticas pedagógicas propostas. O ensino híbrido como alternativa precisa ser pensado e articulado com práticas inclusivas reais e que possa contemplar e abarcar todas as pessoas, sem ser excludente em seus processos.

Referências

BORDIEU, Pierre. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

BRASIL. Decreto Nº 10.502, de 30 de setembro de 2020. Institui a Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizado ao Longo da Vida. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, ed. 189, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.502-de-30-de-setembro-de-2020-280529948>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024**: Linha de Base. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485745/Plano+Nacional+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+PNE+2014-2024++Linha+de+Base/c2dd0faa-7227-40ee-a520-12c6fc77700f?version=1.1>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar 2020. **gov.br**, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar/resultados>. Acesso em: 2 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Modalidades Especializadas de Educação. **PNEE**: Política Nacional de Educação Especial: Equitativa, Inclusiva e com Aprendizado ao Longo da Vida. Brasília: MEC; Semesp, 2020c. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/mec-lanca-documento-sobre-implementacao-da-pnee-1/pnee-2020.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

CASCUDO, Luís da Câmara. **Dicionário do folclore brasileiro**. 6. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1993.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros – TIC Domicílios 2019. **Cetic.br**, 26 maio 2020. Disponível em: https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf. Acesso em: 2 jul. 2021.

DURKHEIM, Émile. **O Fato social e divisão do trabalho; apresentação e comentários Ricardo Musse**. São Paulo: Ática, 2011. (Ensaios comentados). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/352563/mod_resource/content/1/MUSSE%2C%20Ricardo%3B%20DURKHEIM%2C%20%C3%89mile%2C%20Fato%20social%20e%20divis%C3%A3o%20do%20trabalho.pdf. Acesso em: 2 jul. 2021.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 42. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Pesquisa: Inclusão escolar em tempos de pandemia**. [S. l.]: Fundação Carlos Chagas, 2020. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/inclusao-escolar-em-tempos-de-pandemia/#sobre>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MINAYO, M. C. de S.(Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

RIBEIRO, Darcy. **O Povo Brasileiro**. A formação e o Sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.