ORGANIZADORES
AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
MIRABEL SILVA DOS SANTOS



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DE PESQUISA

EDITORA MANUAL

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
MIRABEL SILVA DOS SANTOS
(ORGANIZADORES)

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DE PESQUISA

1ª Edição

Editora Manual
2023

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Administração em Foco [livro eletrônico] : têndencias e práticas de pesquisa / organização Afonso Henrique Souza de Assis, Mirabel Silva dos Santos. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2023.
PDF

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-981790-0-7

1. Administração 2. Gestão de negócios 3. Contabilidade 4. Logística 5. Planejamento estratégico I. Assis, Afonso Henrique Souza de. II. Santos, Mirabel Silva dos.

23-179127 CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Obra publicada em Novembro de 2023.

APRESENTAÇÃO

Prezados leitores,

É com imenso prazer que apresentamos o livro "Administração em Foco: Tendências e Práticas de Pesquisa." Este trabalho é fruto do empenho coletivo de renomados autores, pesquisadores e profissionais com vasta experiência no campo da administração.

Em um mundo que passa por mudanças constantes e profundas transformações, a administração emerge como uma disciplina fundamental. A capacidade de compreender, se adaptar e inovar tornou-se vital para o sucesso de organizações de todos os tamanhos e setores. Este livro aborda uma ampla variedade de tópicos, cada um oferecendo insights valiosos para aqueles que buscam prosperar no cenário empresarial atual.

Ao longo das páginas deste livro, você encontrará uma riqueza de conhecimento que aborda desde estratégias para o sucesso empresarial até a importância da mentalidade de crescimento. Os temas explorados são diversos, refletindo a complexidade e a diversidade das questões encontradas no mundo da administração.

Cada autor contribui com sua experiência e conhecimento, tornando este livro uma referência valiosa para estudantes, professores, pesquisadores e profissionais. A pesquisa e as práticas de gestão apresentadas oferecem um panorama abrangente das tendências e desafios enfrentados por aqueles que atuam no campo da administração.

Desejamos que os leitores encontrem inspiração, aprendizado e orientação ao explorar as páginas deste livro. Que as ideias apresentadas aqui os ajudem a enfrentar os desafios em constante evolução no mundo dos negócios.

Boa leitura!

Me. Afonso Henrique Souza de Assis

Me. Mirabel Silva dos Santos

Organizadores

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1 **9**

A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A SUA EMPRESA

Carlos Adriano Campana

CAPÍTULO 2 **19**

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán

CAPÍTULO 3 **27**

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO PORTE

Flávia Adriana Santos Rebello

CAPÍTULO 4 **37**

MUDANÇA DE MINDSET NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

CAPÍTULO 5 **45**

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO E BENEFÍCIOS DE UM *MINDSET* PROGRESSIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Flávia Adriana Santos Rebello

CAPÍTULO 6 **55**

IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A RESILIÊNCIA PARA OS LÍDERES

Luis Fernando Gonçalves Rabelo

CAPÍTULO 7 **60**

A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE MINDSET PARA O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL CONTÁBIL.

Michele Jordania Ferreira

CAPÍTULO 8 **72**

INOVAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS E VANTAGEM COMPETITIVA

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

CAPÍTULO 9 **79**

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE: O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

Luis Fernando Gonçalves Rabelo

CAPÍTULO 10 **85**

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán

CAPÍTULO 11 **92**

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

Ricardo de Castro Silva

CAPÍTULO 12 **96**

A IMPORTÂNCIA DA INTERNET DAS COISAS (*IOT*) E DA AUTOMAÇÃO NO GERENCIAMENTO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTO – *SUPLLY CHAIN MANAGEMENT*

Ricardo de Castro Silva

SOBRE OS AUTORES **101**

SOBRE OS ORGANIZADORES **103**

CAPÍTULO 1

A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A SUA EMPRESA

Carlos Adriano Campana

RESUMO

Neste artigo, vamos apresentar a importância de se ter um modelo de negócios para um novo projeto de uma organização, além de demonstrar a necessidade de reinvenção do seu modelo de negócio quando necessário, já que ele deve estar atendendo às novas demandas dos clientes e consumidores. Espera-se evidenciar a importância da busca por oportunidades existentes no mercado, de modo a conquistar ganhos maiores e assim conseguir atingir vantagem competitiva. Um planejamento para um novo negócio adequado, ter ferramentas para isto é necessário para o sucesso do negócio, criando um diferencial em seu Modelo de Negócio. Sabendo da sua importância na sociedade, é necessário que as organizações, busquem um planejamento fundamentado em um modelo de negócio, estabelecendo assim, um modelo ideal para sua marca, seus produtos e serviços, afinal precisamos, como premissa, definir o nosso modelo de negócio, que nada mais é do que a maneira ou a lógica como a empresa cria, entrega e captura valor. Portanto, espera-se que o leitor assimile os conceitos apresentados, já que o objetivo é despertar para a criação de um modelo de negócio que projete suas ações, que seja um diferencial competitivo que o leve para obtenção de lucros. Para fundamentar o tema proposto, buscaremos conceitos e experiências já concretizadas, em apresentadas em bibliografias e estudos de casos de autores e organizações, conceitos que atualmente já são consagrados, adotando um Modelos de Negócios de sucesso.

Palavras-chave: Modelo de Negócio. Empreendedorismo. Negócios. Planejar.

ABSTRACT

In this article, we will present the importance of having a business model for a new project for an organization, in addition to demonstrating the need to reinvent your business model when necessary, as it must meet the new demands of customers and consumers. . It is expected to highlight the importance of searching for existing opportunities in the market, in order to achieve greater gains and thus achieve competitive advantage. Proper planning for a new business, including tools for this, is necessary for the success of the business, creating a difference in your Business Model. Knowing its importance in society, it is necessary for organizations to seek planning based on a business model, thus establishing an ideal model for their brand, products and services, after all we need, as goals, to define our business model , what's more is to do this in the manner or logic in which the company creates, delivers and captures value. Therefore, it is expected that the reader will assimilate the concepts presented, as the objective is to awaken to the creation of a business model that projects its actions, which is a competitive differentiator that leads to obtaining profits. To support the proposed theme, we will look for concepts and experiences that have already been implemented, in presentations

in bibliographies and case studies of authors and organizations, concepts that are currently already established, adopting successful Business Models.

Keywords: Business Model. Entrepreneurship. Business. To plan.

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais exigente, inovador, com novos produtos e serviços à disposição do consumidor. Estas inovações atualmente disponíveis, o histórico de rapidez é muito grande, mas podemos fazer um paralelo e constatar que antes elas não eram como atualmente, ou seja, em décadas passadas estas mudanças até aconteciam, mas em um intervalo de tempo bem maior, as inovações não aconteciam com a rapidez de hoje.

Diante desta rapidez, muitos negócios se viram cercados pelas inovações tanto tecnológicas quanto de concorrentes e até de mudança de comportamento dos consumidores. Devido esta nova realidade, com estas mudanças e transformações na maneira com o qual os negócios são organizados, deve-se destacar que não é mais apenas sob a ótica do modelo de negócio industrial que estamos vivendo, pautando apenas na eficiente e otimizado dos processos, vivemos atualmente na era do conhecimento e da conectividade, o que demonstra para as empresas que errar nos seu modelo de negócio, não é mais aceito pelo mercado.

Hoje as empresas buscam sua atuação na velocidade das informações, na comunicação e estão pautadas nas relações e necessidades humanas, pois, atualmente o consumidor valoriza mais a criatividade e colaboração, já que, diante destas inovações o conhecimento torna-se sinônimo de produtividade. Com esses vários elementos inseridos na cultura organizacional, fez com que houvesse um aumento muito grande nas oportunidades e possibilidades de criação de novas soluções para o negócio, hoje não se demora mais para se inovar como no passado, portanto, inovar e atualizar o modelo de negócio se tornou necessário e importante para a continuidade dos negócios.

Visando aprofundar sobre a importância de se ter um Modelo de Negócio que seja eficiente, estudaremos adiante, todas as suas variáveis e o formato desta operacionalização. Conhecido como uma ferramenta, o CANVAS foi apresentado ao mercado com uma

característica e formato trazidos por Alexander Osterwalder[1] [1]em um livro denominado *Business Model Generation* (A Geração dos Modelos de Negócio). É importante que fique claro também, que o Modelo de Negócio não é um Plano de Negócio, pois são distintos, mas que se complementam, afinal eles auxiliam na conquista do sucesso.

Para um melhor entendimento o plano de negócio estruturado vai auxiliar a descrever e a entender o modelo de negócio, mas ele não vai se aprofundar na maneira como a empresa cria, entrega e captura valor, o Plano de Negócio vai se aprofundar nas informações que confirmam a viabilidade financeira do empreendimento, nos custos e nas despesas, qual será o investimento inicial necessário, bem como a projeção de receita e do lucro para os próximos anos.

Depois que foi possível ter um contato com o conceito de um Modelo de Negócio, vamos citar alguns:

- Franquia
- Assinatura
- Recarga
- Freemium
- Isca e Anzol
- Marketplace
- Negócios Sociais
- Economia Colaborativa

Segundo Osterwalder (2010, p. 14) "um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização".

Conforme já descrito por estudiosos, a criação de um modelo de negócio nem sempre é fácil de se moldar, afinal uma ideia é apenas o *start* inicial para o restante, porém, é importante que a sua ideia não se torne um desperdício de tempo e dinheiro, pois, é preciso que se tenha um foco, um objetivo cercado por metodologias que vão lhe trazer o sucesso

[1] Empreendedor, palestrante, consultor e teórico da administração, mais conhecido pelo seu trabalho com modelagem de negócios, especialmente como coautor do livro Business Model Generation e desenvolvedor do Business Model Canvas

Neste artigo, o que se pretende é provocar uma reflexão e mostrar que, muitas organizações que hoje estão em atividade, precisarão repensar seu modelo de negócio, analisar e constatar se existe viabilidade ou não para o mesmo dentro do seu atual formato, porque, caso não seja identificado esta condição, com certeza vão optar pela paralisação de suas atividades ou tentar sua comercialização com algum investidor capaz de inovar e ter sucesso com seu negócio.

Diante desta linha, é necessário cada vez mais ter o auxílio técnico nas tomadas de decisões quando se pretende abrir ou inovar um novo negócio e atingir o sucesso dele, afinal, quando se toma esta decisão, concomitante a ela, é propício ter a consciência de que não podemos mais nos aventurar, é necessário saber que no momento em que estiver operando um novo negócio, vamos precisar de adotar formatos de trabalho que de certa forma sejam um diferencial para o negócio, algo que atraia o consumidor, que alcance os objetivos, o sucesso no seu empreendimento e para isto ocorrer, é adequado ser técnico, assertivo e aqui entra em cena a necessidade de definição, de se ter um bom modelo de negócio, que esteja fundamentado na maneira de atuar, de criar seus produtos, de acessar o mercado, de satisfazer as necessidades do consumidor, sendo a lógica como a empresa cria, entrega e captura valor, mas que fique claro que este valor não está limitado somente à entrada de receita.

Saber diferenciar na hora de decidir é muito importante, sabendo, por exemplo que o modelo de negócio pode ser definido como sendo um documento simples e prático, com muito do visual, que você empreendedor irá colocar no papel todas as ideias para se criar um projeto de empresa ou quem sabe até mesmo de abrir esta empresa, demonstrando como que você irá gerar e entregar valor para seus clientes.

Após estas definições, entendemos e fica bastante claro que, a criação de um Modelo de Negócio é importante para a idealização de uma nova organização, seja ela, em qualquer segmento. Pode-se observar em diversos estudos atuais, sendo muitos os modelos inovadores que surgem a todo instante, estamos vivendo um momento na história que as empresas são criadas com modelos inovadores, enquanto as antigas que não buscaram fazer uma alteração em seu modelo de negócio, em certos casos, estão fechando, deixando de funcionar diante das inovações e da forte concorrência. Os novos modelos de negócios surgem a todo momento, novos negócios são anunciados e dentro desta nova realidade, se as empresas não inovarem, não repensarem seus modelos de negócios, podem caírem na descontinuidade.

Neste artigo, provocamos uma reflexão para mostrar que, muitas organizações que hoje estão em atividade, precisarão repensar seu modelo de negócio, analisar e constatar se existe viabilidade ou não para o mesmo dentro do seu atual formato.

Sabemos que inovar, seja no sentido de criar ou alterar os produtos e serviços, não significa necessariamente que é fácil de ser colocado em prática, inovar, redefinir seu novo modelo de negócio, requer confiança própria e nos outros, ter muitas ideias e opiniões, investir em tempo, refletir sobre os erros e acertos para adotar novas medidas e processos para o levar ao resultado esperado.

MODELO DE NEGÓCIOS: A SUA APLICAÇÃO

O PLANO DE NEGÓCIO CANVAS: QUESITOS A SEREM ANALISADOS

Conforme já demonstrado sobre a importância do Modelo de Negócio, definir o que o empreendedor espera do negócio, ou seja, a aplicação da sua ideia, é bastante complexo, não podemos nos esquecer de que o Plano de Negócios precisa caminhar juntos, afinal ele envolve tudo o que é necessário para a abertura de um novo empreendimento, seja ele uma empresa nova ou a expansão de um negócio já em funcionamento. Dentro desta linha, é possível analisar os principais aspectos de estratégia, mercado, operação e projeções financeiras.

Quando se planeja corretamente, precisamos considerar todos os pontos que nos levarão a evitar cometer erros que possam comprometer o negócio. Evitar falhas em todo o processo, para que não fica sujeito a cometer erros, podemos considerar algumas ações que são importantes:

- ter objetivos claros;
- não subestimar a concorrência;
- praticar a administração dos recursos financeiros de forma ineficiente;
- se acomodar e não demonstrar seus diferenciais competitivos, e
- não conhecer de fato todos os trâmites do seu negócio.

Se é importante aplicar as ações acima descritas, é necessário também, conhecer profundamente sobre o seu negócio. Para que um negócio caminhe objetivando ter sucesso, é essencial que alguns elementos sejam observados, analisados a todo momento:

- o tamanho do mercado;
- a identificação dos seus clientes;
- os principais parceiros ou *stakeholders;*
- a situação econômica, política e financeira do país;
- a concorrência;
- expectativas de crescimento;
- estratégia de negócio;
- plano financeiro e operacional;
- marketing;
- preço;
- previsão de faturamento;

É importante observar que uma das características do plano de negócios é que, diante da análise feita e do conteúdo das informações que o mesmo acaba obtendo, ele era muito demorado para se colocar em prática e diante da agilidade do mundo dos negócios, muitas vezes a maneira como estava planejada as estratégias para o negócio, em algumas situações quando era colocado em prática o consumidor já não tinha mais aquela necessidade previamente identificada, ou seja, outro produto já havia preenchido o espaço, oferecido mais condições, de forma que o cliente/consumidor era atendido plenamente.

Ao ser constatado que os usuários e consumidores já haviam mudado e suas necessidades, mas sabendo da sua real necessidade para o negócio a ser criado ou inovado, foi que se colocou em prática o Novo Plano de Negócios. Como as inovações são muito rápidas, Alex Osterwalder identificou que o plano de negócios precisava ser mutável, prático e rápido, que viesse atender essas características, surgindo, portanto, o Business Model Canvas – Modelo de Negócios Canvas.

Como o leitor já pôde observar, a rapidez com que o cenário econômico muda e novos produtos surgem no mercado, se faz necessário que o Modelo de Negócio seja constantemente atualizado, ou seja, seu negócio precisa de um *upgrade* constante. A

ferramenta baseia-se justamente no fato de que seu planejamento deve ser mutável e dinâmico.

Com a dinâmica do mercado, o Modelo de Negócios Canvas, conseguiu estabelecer alguns componentes importantes para a continuidade, que apresentamos abaixo:

- Segmentos de cliente: uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes.
- Proposta de valor: busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor.
- Canais: as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.
- Relacionamento com clientes: o Relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.
- Fontes de receita: as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.
- Recursos principais: os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar a sua proposta de valor.
- Atividades-chave: atividades essenciais que você, como empresa, precisa realizar.
- Parcerias principais: algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.
- Estrutura de custo: os elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custo.

Portanto, é preciso que fique claro que, o mercado, o mundo dos negócios não esperam mais, as mudanças que acontecem são muito rápidas e para isto as organizações precisam estar preparadas e inovar a todo momento. Deve as organizações estejam preparadas, já que o mercado se modifica, as entradas de novos concorrentes acontecem a todo momento e os clientes mudam seu comportamento, suas necessidades, por isso sua estratégia também deve acompanhar tal dinamismo, buscar adequação de preços, ajustar fornecedores, seu produto, formato de comercialização, logística de entrega, condições de pagamento, enfim, adaptar-se às tendências do mundo dos negócios atual.

> "Um plano de negócios visual é um sistema onde um elemento realmente influencia o outro, portanto ele só faz sentido como um todo. É muito difícil de perceber sentido sem ter uma visualização do todo. Na verdade, representando visualmente um modelo de negócios, você transforma seus pressupostos tácitos em informação

> explicita. Isso faz com que o modelo se torne tangível e permite mudanças e discussões mais claras. Técnicas visuais dão "vida" a um modelo de negócios e facilita a co-criação." Alex Osterwalder

A MUDANÇA DO MODELO DE NEGÓCIO

Quando falamos em implementar mudanças de modelo de negócio, vem à mente que, o produto ou serviço pode ser modificado de modo a satisfazer mais pela maneira com que algo é vendido, como necessariamente é vendido.

Mudar o modelo de negócio é uma medida que constantemente acontece junto às empresas, podendo ser planejadas ou de uma forma urgente. Para se conseguir um bom resultado nesta inovação, às vezes precisa dar um passo para trás para refletir o que de fato o seu cliente necessita - a proposta de valor. Esta prática tem que ser feita de forma precisa para que o negócio se desenvolva e conquiste novamente sua posição anteriormente ocupada.

O Canvas Modelo de Negócios, tem uma ferramenta que pode ajudar a criar e posicionar produtos ou serviço em torno do que o cliente realmente valoriza e precisa, de acordo com suas necessidades, ela pode ajudar a encontrar o encaixe produto-mercado de forma estruturada, possibilitando a empresa uma maior competitividade e a busca pelos lucros tão esperados.

Como já foi comentado, em muitos casos os negócios sofrem interferências do mercado, do concorrente, entre outros fatores, isto tudo sem aviso ou previsão, causando um impacto nas empresas, o que pode causar grandes problemas de continuidade. Portanto, estar sempre atento às inovações, aos concorrentes é muito importante para sua continuidade e, além disso, é conveniente buscar a todo momento, inovações no seu modelo de negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que, diante das diversas interferências que uma empresa pode sofrer, sejam elas interna ou externas, é oportuno que elas estejam amparadas por um modelo de

negócio que seja sólido, porém, flexível, que estas organizações estejam diuturnamente analisando seu produto ou serviço e vendo o que eles podem ter de inovação. Se apoiar em um Modelo de Negócio que seja inovador é ótimo, porém, o mercado está a todo momento lançando novos produtos e serviços, mudando na maneira como faz o produto, comercializa, recebe, dá garantias, enfim, está a todo momento pesquisando como seu produto pode satisfazer as necessidades do consumidor, trazendo-o para junto do seu negócio.

Precisamos entender que o processo de inovação é uma decisão iterativa que vai te fazer dar voltas e mais voltas para analisar qual o melhor modelo de negócio para sua atividade. Quando o construímos, na criação da empresa, é oportuno ter visivelmente identificado que não será a única vez que inovar deverá ser realizado, pois, nosso objetivo é a satisfação dos nossos clientes e que são eles que transferem valor e lucros para nossa empresa. Portanto, atualmente uma empresa que não esteja atenta às mudanças, inovações, a tecnologia e as necessidades dos clientes que sempre estão mudando, com certeza estas empresas sofrerão e vão em alguns casos experimentarem o processo de descontinuidade. Assim, ter um bom Modelo de Negócio, auxiliado também por um Plano de Negócios e por outras ferramentas, fará com que esta empresa consiga ter ótimos resultados, ser um empreendimento de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

DER PIJL, L.; LOKITZ, J.; SOLOMON, P. Design a Better Business. 1ª ed. Wiley, 2016.

DIAMANDIS, P. The Future Is Faster Than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives. 1ª ed. SIMON & SCHUSTER, 2020.

JOHNSON, M. Reinvent Your Business Model. 1ª ed. Boston – Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018.

JOHNSON, STEVEN. De Onde Vêm as Boas Ideias: A História Natural da Inovação. Zahar, 2010.

KEELEY, L. Dez Tipos de Inovação: A Disciplina da Criação de Avanços de Ruptura. 1ª ed. DVS Editora, 2015.

LIKER, J. O Modelo Toyota de Excelência em Serviços: A Transformação Lean em Organizações de Serviço. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

OSTERWALDER, A. Value Proposition Design: Como Construir Propostas de Valor Inovadoras. Alta Books, 2019.

OSTERWALDER, A. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

RIES, E. A Startup Enxuta. 1ª ed. Leya, 2012.

STONE, B. A Loja de Tudo: Jeff Bezos e a Era da Amazon. Editora Intrinseca, 2014.

SYDLE. Modelo de Negócio: Como Fazer Sem Erros? Guia Completo! Disponível em: https://www.sydle.com/br/blog/modelo-de-negocio-611d1dbec0b1d23a91095bf0. Acessado em 17 de abril de 2023.

TOLEDO, Stefane. Modelo de Negócio: Por Que as Empresas Precisam de Um? Disponível em: https://4cinco.com/modelo-de-negocio/. Acessado em 17 de abril de 2023.

CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán

RESUMO

Diante do mundo cada vez mais globalizado e interconectado, quando uma empresa pensa em expandir-se para um mercado internacional é importante que ela esteja bem estável nacionalmente, precisa ter um diferencial que a faça ser atrativa frente ao mercado desconhecido. São as estratégias que permitem a concretização de um plano desejado, elas determinam fundamentalmente as diretrizes básicas, as políticas fundamentais da empresa. No contexto internacional a estratégia envolve um plano para que uma empresa possa se posicionar de maneira vantajosa em relação à concorrência e configurar suas atividades de valor agregado em escala global. Essa aproximação e a busca pela expansão comercial, cultural, social etc. traz à tona a chamada globalização. O presente *paper* teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, com base em diversos materiais disponíveis na internet, livros, artigos, revistas etc. com o objetivo, de apresentar estratégias que internacionalização de empresas focada nos aspectos da globalização, as vantagens e desvantagens da internacionalização, os desafios para sobrevivência da empresa diante do contexto como entendimento da temática. Em conclusão, para que as empresas se mantenham competitivas no cenário internacional, devem adotar estratégias adequadas, gerenciar seus riscos com uma abordagem sólida e adaptativa e assim expandir com sucesso além das fronteiras nacionais e prosperar em mercados internacionais.

Palavras-chave: Globalização. Internacionalização. Tecnologia. Estratégias.

ABSTRACT

Faced with an increasingly globalized and interconnected world, when a company thinks about expanding into an international market, it is important that it is very stable nationally, it needs to have a differential that makes it attractive in the face of the unknown market. They are the strategies that allow the realization of a desired plan, they fundamentally determine the basic guidelines, the fundamental policies of the company. In the international context, strategy involves a plan for a company to be able to position itself in an advantageous way in relation to the competition and configure its value-added activities on a global scale. This approximation and the search for commercial, cultural, social expansion, etc. brings to light the so-called globalization. The methodology used in this paper was bibliographical research, based on various materials available on the internet, books, articles, magazines, etc. with the objective of

presenting strategies that internationalization of companies focused on aspects of globalization, the advantages and disadvantages of internationalization, the challenges for the survival of the company in the context of understanding the theme. In conclusion, for companies to remain competitive on the international stage, they must adopt appropriate strategies, manage their risks with a solid and adaptive approach, and thus successfully expand beyond national borders and thrive in international markets.

Keywords: Globalization. Internationalization. Technology. Strategies.

INTRODUÇÃO

A internacionalização de uma empresa abrange todas as formas de sua atuação no exterior e faz parte de um conjunto de estratégias gerenciais com o objetivo de expandir o envolvimento da empresa em operações além das fronteiras geográficas. (Matthiesen, 2023). A internacionalização das empresas tornou-se uma realidade comum no século XXI nos mercados de produtos e serviços, a partir dos movimentos de grandes navegações, na busca do comércio entre nações e continentes, pelo qual estabeleceram-se contato com novos mundos e descobrimento de rotas comerciais. (Matthiesen, 2023).

Essa aproximação e a busca pela expansão comercial, cultural, social etc. traz à tona a chamada globalização. A globalização nada mais é do que um fenômeno através do processo em nível global que envolve a integração de caráter econômico, cultural, político e social (Frota & Sens, 2017), esse fenômeno é cada vez mais perceptível, dado o avanço tecnológico, incluindo a tecnologia da informação, a internet e os sistemas de transporte, ampliaram as possibilidades de produção, compra e venda de produtos e serviços.

Segundo Mattheien (2023) como citado por Cavusgil (2010), “a moderna tecnologia intensifica a atividade dos negócios internacionais em níveis sem precedentes” o que torna cada vez mais desafiador para os gestores de negócios, desempenharem um papel fundamental na concepção e reflexão contínua das estratégias necessárias para estabelecer e manter operações internacionais bem-sucedidas. (Cavusgil et al, 2010).

Diante deste contexto, o presente *paper* teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, com base em diversos materiais disponíveis na internet, livros, artigos, revistas etc. com o

objetivo, de apresentar estratégias que internacionalização de empresas focada nos aspectos da globalização, as vantagens e desvantagens da internacionalização, os desafios para sobrevivência da empresa diante do contexto como entendimento da temática apresentada.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A estratégia é um plano de ação que direciona os recursos de uma empresa de forma a permitir que ela se diferencie dos concorrentes e alcance metas específicas e viáveis (Cavusgil, et al, 2010). No contexto internacional a estratégia envolve um plano para que uma empresa possa se posicionar de maneira vantajosa em relação à concorrência e configurar suas atividades de valor agregado em escala global. Ademais, a estratégia serve como guia orientado aos negócios da empresa em direção aos consumidores, mercados, bens e serviços escolhidos no mercado global, independentemente do mercado em que esteja inserido (Matthiesen, 2023).

São as estratégias que permitem a concretização de um plano desejado, elas determinam fundamentalmente as diretrizes básicas, as políticas fundamentais da empresa. Pelos quais estão divididas basicamente nas seguintes: Estratégia de Marketing; de Produção e logística; de tecnologia; de pessoal; financeira; de investimento, e de propriedade (Alcoforado, 1997).

Diante do mundo cada vez mais globalizado e interconectado, quando uma empresa pensa em expandir-se para um mercado internacional é importante que ela esteja bem estável nacionalmente, precisa ter um diferencial que o faça ser atrativo frente ao mercado desconhecido. Segundo Alcoforado (1997) como citado por Naisbitt, J. e Aburdene, P., (1990) “o mundo está se tornando cada vez mais cosmopolita e estamos todos nos influenciando uns aos outros” essa abertura se dá a estratégias que permitem que as empresas alcancem novos mercados pelos seguintes meios:

Estratégia de exportação: Nessa estratégia, as empresas produzem seus produtos no mercado doméstico e os vendem para consumidores estrangeiros. Essa é uma forma de testar o mercado internacional sem a necessidade de investimentos significativos em produção e logística. Conforme a empresa adquire experiência e conhecimento dos mercados

internacionais, ela tem a capacidade de adotar uma estratégia multidoméstica pelo qual a empresa estabelece subsidiárias ou unidades de negócios em diversos países, personalizando seus produtos e estratégias de marketing de acordo com as necessidades e características locais (Mações, 2017).

Estratégias de alianças e parcerias: As empresas podem buscar alianças estratégicas ou parcerias com organizações estrangeiras para entrar em novos mercados. Isso pode incluir a formação de joint ventures, acordos de licenciamento ou distribuição com empresas locais, visando aproveitar o conhecimento e a experiência desses parceiros. Estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais, distribuidores e fornecedores pode facilitar a entrada e a operação em novos mercados, fornecendo conhecimento local e recursos necessários (Andersen et al., 2017). Segundo Cavusgil et al, (2010) empresas bem sucedidas buscam desempenhar bem esse papel.

Estratégia de estabelecimento de subsidiárias: Nessa estratégia, as empresas estabelecem filiais ou subsidiárias em mercados estrangeiros. Essa abordagem permite uma maior presença local, adaptando-se às preferências e necessidades específicas dos consumidores estrangeiros. Santiago et al, (2018) cita que conforme concepção de autores apontados em seus estudos que, as subsidiárias representam a etapa final de um processo gradual de expansão em um mercado específico e são relevantes para empresas que desejam centralizar o controle das operações na matriz, confiando a administração e a execução de processos e tarefas ao investidor, garantindo que os lucros sejam direcionados para a empresa matriz.

Contudo, as estratégias mencionadas acima, podem apresentar vantagens e desvantagens, pelos quais requer estudos específicos sobre as características e modelo de negócios para que sejam adotadas de forma eficiente sobre o modo de entrada no mercado internacional. Essa escolha deve ser fundamentada na avaliação combinada dos riscos e retornos do negócio, levando em consideração também a análise de fatores internos e externos à organização (Matthiesen, 2023).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização oferece diversas vantagens para as empresas, tais como: Acesso a novos mercados; Diversificação de Riscos; Aproveitamento de vantagens competitivas.

Acesso a novos mercados, proporciona a expansão para mercados internacionais com alcance de um número maior de consumidores, o que pode impulsionar o crescimento das vendas e aumentar a receita. Para isso é necessário, realizar uma análise detalhada do mercado-alvo, compreender as necessidades dos consumidores, identificar concorrentes e avaliar o potencial de demanda é fundamental para tomar decisões estratégicas sólidas (Kumar et al., 2021).

Diversificação de riscos, ao operar em múltiplos mercados, as empresas reduzem sua dependência de um único mercado, o que pode ajudar a mitigar os riscos associados a flutuações econômicas ou mudanças regulatórias em um país específico. Fatores de desigualdade entre empresas devido à sua distribuição geográfica e as falhas de mercado, juntamente com a superioridade de algumas empresas em relação a outras, leva as empresas a buscar a diversificação de mercados, tanto em níveis nacionais quanto internacionais (Culpi, 2020).

Aproveitamento de vantagens competitivas, a internacionalização permite que as empresas aproveitem vantagens competitivas específicas, como custos de produção mais baixos, acesso a recursos naturais ou tecnologia avançada em determinados países. Diante do contexto globalizado, as empresas enfrentam uma concorrência acirrada e para que se mantenha com vantagem competitiva frente a seus concorrentes, é necessário desenvolver estratégias de diferenciação, inovação e posicionamento adequado para se destacar. (Cavusgil et al, 2010).

Apesar das vantagens, a internacionalização também apresenta algumas desvantagens, tais como:

Barreiras culturais e linguísticas, a diversidade cultural e linguística entre os países pode dificultar a adaptação dos produtos e serviços às preferências e necessidades locais, sendo a comunicação eficaz em diferentes idiomas e culturas é um desafio importante pelo qual as empresas precisam superar essas barreiras para garantir uma comunicação clara e evitar mal-entendidos, pelo qual podemos classificar esse fator como risco intercultural (Xavier & Sobral, 2021).

Riscos políticos e regulatórios: Cada país possui sua própria legislação e regulamentações, o que pode representar desafios para as empresas internacionais, é essencial monitorar e mitigar esses riscos. Mudanças políticas, instabilidade econômica e conflitos internacionais também podem afetar negativamente os negócios (Xavier & Sobral, 2021). As empresas devem lidar com as complexidades das regulamentações internacionais, como questões alfandegárias, tributárias, trabalhistas e de propriedade intelectual, que variam de país para país.

Custo e complexidade logística: A expansão internacional envolve custos significativos, como os relacionados ao transporte, armazenamento e distribuição dos produtos. Além disso, a gestão de uma cadeia de suprimentos global pode ser complexa e exigir recursos adicionais. Garantir uma cadeia de suprimentos eficiente e confiável em nível global é um desafio crítico. Isso envolve a coordenação de fluxos de materiais, informações e finanças, além da seleção adequada de fornecedores e parceiros logísticos (Christopher et al., 2016). A coordenação das operações em diferentes locais geográficos e culturais pode ser desafiadora.

Sobrevivência da empresa no cenário internacional

A internacionalização se tornou uma estratégia fundamental para o crescimento e sobrevivência de muitos negócios é crucial para as empresas nacionais alcançarem competitividade em nível internacional, a fim de se manterem no mercado interno e expandirem suas operações no mercado externo (Alem & Cavalcanti, 2005).

Um elemento comum em todas as empresas bem-sucedidas no mercado internacional é a presença da inovação tecnológica. Essa inovação pode assumir diversas formas, como um produto inovador, um método de produção avançado, uma estratégia de marketing diferenciada ou uma organização interna eficiente, e proporciona uma vantagem competitiva para essas empresas (Porter, 1990). O avanço da tecnologia nos meios da comunicação, manufatura e transporte impulsionam cada vez mais as empresas a expandirem além das fronteiras, por exemplo, as empresas que utilizam a tecnologia da informação para melhorar a produtividade de suas operações obtém significativas vantagens competitivas, e, ademais tornaram os custos das operações internacionais mais viáveis para todo tipo de negócio (Cavusgil, 2010).

A fim de obter sucesso na internacionalização, é necessário desenvolver estratégias sólidas e superar os obstáculos que surgem durante o processo. Ao adotar uma abordagem

estratégica e obter um conhecimento profundo dos mercados globais, as empresas podem alcançar um crescimento sustentável e a vantagem competitiva desejada. Essa abordagem estratégica envolve a análise cuidadosa dos mercados-alvo, a adaptação dos produtos e serviços às necessidades dos clientes internacionais, a seleção adequada dos modos de entrada nos mercados estrangeiros e a construção de parcerias estratégicas. Além disso, é fundamental estar preparado para enfrentar desafios como diferenças culturais, barreiras regulatórias, concorrência local e flutuações econômicas.

Através do planejamento estratégico e da execução eficiente, as empresas podem maximizar suas oportunidades no mercado global e alcançar resultados bem-sucedidos. Por tanto, diante dos fatos que constituem a sobrevivência da empresa, devem enfrentar e superar uma série de desafios pelos quais envolvem riscos de todo o processo, assim como, gerenciar a complexidade e garantir a integração eficiente das atividades globais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização oferece uma série de vantagens para as empresas, como acesso a novos mercados, diversificação de riscos e aproveitamento de vantagens competitivas. No entanto, também apresenta desafios significativos, como barreiras culturais e regulatórias, além de custos e complexidades logísticas.

Para se manterem competitivas no cenário internacional, as empresas devem adotar estratégias adequadas, como pesquisa de mercado, parcerias estratégicas, adaptação cultural e gerenciamento de riscos. Com uma abordagem sólida e adaptativa, as empresas podem expandir com sucesso além das fronteiras nacionais e prosperar em mercados internacionais.

É importante ressaltar que as vantagens e desvantagens da internacionalização podem variar de acordo com o contexto específico de cada empresa e a maneira como ela gerencia suas operações e impactos sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alem, A. C.; Cavalcanti, C. E. (2005). O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. Rio de Janeiro: Revista do BNDES.

Andersen, O., Buvik, A., & Krogh, G. V. (2017). International Business Strategy: Perspectives on Implementation in Emerging Markets. Routledge.

Alcoforado, F. (1997). Globalização. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=248O2U0emgoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=globalização+empresarial&ots=juDCEqndGL&sig=8VrEPDZsgQB2O2HnmYwYcxH3Las#v=onepage&q=globalização%20empresarial&f=false. Acessado em 06 de junho de 2023.

Cavusgil S. T; Knight, G. & Riensenberger, J. R. (2010). Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Ed. Thelma Babaoka.

Christopher, M., Peck, H., & Towill, D. (2016). A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies. International Journal of Logistics Management, 27(2), 442-474.

Culpi, Ludmila Andrzejewski. (2020). Internacionalização de empresas. Curitiba: Contentus.

Frota, A. & Sens, D. F. (2017). Globalização e Governança Internacional: Fundamentos teóricos. Curitiba-PR: Editora InterSaberes.

Mações, M. A. R. (2017). Estratégias e Processos de Internacionalização [recurso eletrônico]. Volume VI. Conjuntura Actual Editora. 1900-221 Lisboa – Portugal.

Matthiesen, R. C. (2023). Internacionalização de empresas: teorias e aplicações [ebook]. Flórida: Must University.

Porter, M. E. (1990). A Vantagem Competitiva das Nações. São Paulo: Campus, 1990.

Santiago, J. A. S; Moura, G. B & Zilli, J. C. (2018) Estratégias de internacionalização: um estudo aplicado em uma galeria de obras de arte no Brasil. [Recurso eletrônico]. II Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior.

Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2021). Perspectives on International Marketing: Re-Imagining the Field. Journal of International Marketing, 29(1), 1-20.

Xavier, D. S. R & Sobral, J. M. C. (2021). Estratégia de internacionalização: um estudo sobre a importância da questão cultural. In: C. R. M. Silva (Org.). Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 2. 1ed. v. 1, p. 260-268.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIAS E DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO PORTE

Flávia Adriana Santos Rebello

RESUMO

Muitos são os aspectos a serem considerados quando se pensa em internacionalizar uma empresa. Enquanto organizações maiores dispõem de grandes estruturas físicas, de pessoal e condições financeiras satisfatórias, as empresas de pequeno porte apresentam custos de manutenção reduzidos, com baixo ou nenhum valor de aluguel, por exemplo, quantidade mínima de funcionários e seus respectivos encargos, além de baixo lastro de investimentos e flexibilidade nas tomadas de decisão. Apesar da aparente vantagem que as empresas de grande porte possuem no momento de ampliar seus mercados para níveis internacionais, é possível afirmar que as micro e pequenas empresas também representam uma fatia significativa de oportunidades, desde que escolham as estratégias adequadas a partir do estudo aprofundado do novo mercado, encarando os desafios que se apresentarão ao longo da jornada. Este trabalho objetiva, por meio de revisão bibliográfica, demonstrar as possíveis estratégias de internacionalização que podem ser adotadas por empresas brasileiras de pequeno porte, seus diferenciais competitivos e desafios gerenciais na busca por escalabilidade em seus negócios, levando em consideração a diversidade social e cultural em um mundo globalizado.

Palavras-chave: Internacionalização. Empresas de pequeno porte. Estratégias.

ABSTRACT

There are many aspects to be considered when thinking about internationalizing a company. While larger organizations have large physical structures, personnel and satisfactory financial conditions, small companies have reduced maintenance costs, with low or no rental value, for example, minimum number of employees and their respective charges, in addition to low investment backing and flexibility in decision-making. Despite the apparent advantage that large companies have when expanding their markets to international levels, it is possible to state that micro and small companies also represent a significant slice of opportunities, if they choose the appropriate strategies from the in-depth study of the new market, facing the challenges that will arise along the journey. This work aims, through a bibliographical review, to demonstrate the possible internationalization strategies that can be adopted by small Brazilian companies, their competitive differentials and managerial challenges in the search for scalability in their businesses, considering the social and cultural diversity in a globalized world.

Keywords: Internationalization. Small businesses. Strategies.

INTRODUÇÃO

Diversas mudanças (globalização, inovação tecnológica, criação de blocos econômicos e de moedas digitais, *market place*, conflitos bélicos e outros) têm pontuado as relações entre os mercados ao redor do mundo e, neste aspecto, as iniciativas de internacionalização se mostram cada vez mais frequentes entre empresas de pequeno porte por serem janelas de oportunidades para expansão dos negócios que, em ambiente doméstico, muitas vezes estão estagnados devido à grande concorrência de produtos similares ou mesmo à alta carga de tributação incidente no Brasil.

Este trabalho objetiva, por meio de revisão bibliográfica, trazer à luz o conceito e as principais características de empresas de pequeno porte, seguindo por fornecer dados mínimos de representatividade deste segmento na economia brasileira.

Adiante, discorre sobre o significado de internacionalização na visão de diversos autores, completando com a explanação de estratégias possíveis para efetivação da entrada em mercados internacionais.

O texto finaliza pontuando os principais desafios a serem enfrentados pelas organizações de pequeno porte, considerando alguns pontos limitantes que devem ser analisados antes da tomada efetiva da decisão de internacionalizar.

EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NO BRASIL

A história das micro (MEs) e pequenas (EPPs) empresas no Brasil remonta a partir dos pequenos negócios artesanais e de agricultura, ainda no período colonial, enfatizando que não

havia tal denominação na época. O referido mercado não possuía regulamentação própria e envolvia as famílias no sustento de pequenas vilas e povoados, estando sujeitos aos desmandos de grandes produtores rurais (café, açúcar, cacau, leite e outros), detentores de enormes áreas de terra e mão de obra escrava. Mais adiante, foi agregado a esse mercado a mão de obra dos imigrantes que representou um novo conceito de trabalho.

As organizações de pequeno porte tiveram maior destaque no Brasil a partir da abertura econômica na década de 1990, quando o governo brasileiro permitiu a entrada de mercadorias estrangeiras, aumentando de forma significativa os pequenos e informais negócios, familiares ou não, a partir da onda de desemprego que se abateu sobre a população economicamente ativa devido à enxurrada de novos produtos e serviços no mercado, fazendo com que muitas indústrias nacionais perdessem espaço para os produtos chineses, americanos, japoneses, entre outros.

Para melhor compreensão dos assuntos abordados neste texto, é preciso conceituar empresa de pequeno porte no mercado brasileiro. Para tanto, apesar de haver diversas classificações, o estudo se ateve aos aspectos considerados pela Receita Federal do Brasil, no tocante ao faturamento do segmento e, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, que considera, além de outros, os atributos de empregabilidade. Esta percepção se mostra essencial devido aos muitos modelos de negócios existentes na legislação do Brasil e seus tratamentos diferenciados quanto às particularidades tributárias, qualificação para atuação nos setores e histórico de desenvolvimento.

De acordo com a Receita Federal do Brasil (2023) (Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC nº 155, de 27 de outubro de 2016), as empresas que auferem receitas brutas anuais entre R$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais) e R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) estão aptas a se enquadrarem como EPPs – Empresas de Pequeno Porte; as MEs – Micro Empresas são aquelas que auferem receita bruta inferior ou igual a R$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais).

Além do intervalo de faturamento, a empresa precisa ter natureza jurídica de sociedade empresária, sociedade simples, empresa ou empresário individual (Receita Federal do Brasil, 2023).

Em termos de ocupação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2014), classifica como Micro Empresas - MEs aquelas que possuem até nove pessoas empregadas nas atividades de serviços e comércio, e como Pequenas Empresas as que têm entre dez e quarenta e nove pessoas ocupadas. Na indústria da transformação e da construção, a métrica é diferente, sendo consideradas Micro aquelas organizações com até dezenove pessoas ocupadas, e Pequenas Empresas as que possuem em seus quadros de empregados entre vinte e noventa e nove pessoas.

A fim de comprovar a importância deste segmento na economia do país, vale ressaltar que a cada dez empresas constituídas formalmente no Brasil, sete são classificadas como de micro ou pequeno portes, demonstrando o grande potencial na geração de emprego, na contribuição na arrecadação de impostos e na criação de conhecimento, principalmente na área de tecnologia.

Ainda, algumas características podem ser apontadas quando mapeado o cenário das micro e pequenas empresas no Brasil, tais como: são voltadas ao atendimento das regiões periféricas com oferta de produtos e serviços em quantidades e diversidade limitadas, são conduzidas por familiares e muitas vezes não há um registro formal desta empregabilidade, têm pouco ou nenhum conhecimento de gestão estratégica, entre outros.

> Entre os microempreendedores individuais (MEIs) houve um crescimento considerável, sobretudo em 2021, com um aumento na categoria de 17,6% em relação ao ano anterior. Tanto que, em 2022, 70% das empresas ativas no Brasil foram criadas por MEIs. Hoje, 72% dos empregos formais são gerados por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), que também são responsáveis por 33% do PIB nacional. Ao todo, existem 18,5 milhões de pequenos negócios no Brasil e um mar de oportunidades a ser navegado. (Zenaide, 2023)

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE PEQUENO PORTE

Entende-se como internacionalização o processo de expandir a atuação da empresa para além do mercado doméstico, podendo ser via importação e/ou exportação, passando pela fabricação de bens em outros países e/ou a oferta de serviços internacionais.

Welch e Luostarinen (1988) afirmam que o conceito de internacionalização perpassa pelo processo contínuo de envolvimento das empresas em operações fora de suas origens.

Segundo Kraus (2000, p. 61), internacionalização é "processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado."

Já Harris e Wheeler (2005) definem a internacionalização como uma ação continuada na qual as organizações comercializam os seus produtos ou serviços fora de seu mercado doméstico, tendo como foco o seu pertencimento também em mercados externos.

Welch e Luostarinen (1988) ainda defendem que a internacionalização é um processo de desenvolvimento das operações internacionais, por meio do qual a companhia se envolve e se empenha nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados pontuais.

Observa-se, portanto, que o processo de internacionalizar, por si só, já é um grande desafio e requer conhecimento profundo do mercado a ser atingido, além de reconhecidamente ser um movimento que requer ousadia do gestor e desprendimento para assumir riscos.

Quando o objeto são empresas de pequeno porte, é preciso analisar até que ponto o processo de internacionalização é viável, considerando os recursos limitados no que compete à capacidade de produção, à disponibilidade de recursos humanos e financeiros, bem como quanto à especialização dos gestores. Carvalho, Gomes e Lima (2012, p.384) reforçam essa percepção afirmando que:

> As empresas que têm maiores vantagens competitivas possuem também maior capacidade para competir ativamente no mercado, principalmente quando atuam no mercado internacional, o que reflete em um bom desempenho exportador. A estrutura conceitual de análise, na qual o setor de atuação da empresa (tradicional exportador ou não), os fatores externos (percebidos pelos administradores) e, principalmente, os

> recursos específicos das firmas (divididos em características e capacidades tecnológicas) são os atores-chave na definição do desempenho exportador.

Apesar de ser uma prática recorrente ao redor do mundo, no Brasil ainda é pequena a parcela de empresas de pequeno porte que atuam no mercado externo. Segundo levantamento realizado pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex/MDIC) em parceria com o Sebrae, as empresas de pequeno porte representaram 19,1% das empresas brasileiras de comércio que exportaram em 2022. No total, das 27.956 empresas que venderam produtos para outros países no ano passado, 5.345 eram de pequeno porte (2023).

Tais dados, portanto, demonstram quão incipiente é essa participação. No entanto, é possível identificar grande potencial no mercado internacional, principalmente considerando que o Brasil é um país com enorme diversidade de matérias primas e a criatividade do povo em gerar novos produtos faz com que os itens brasileiros sejam bem recebidos no exterior.

ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

Diversas são as estratégias utilizadas pelas empresas para chegar ao mercado externo. Amatucci (2009) menciona cinco formas para uma empresa de pequeno e médio portes expandirem seus mercados de atuação.

Levando em conta o reconhecimento do novo mercado (diversidade cultural, social e econômica) e a capacidade da empresa em realizar uma venda no mercado externo, a exportação indireta pode representar a primeira porta a ser explorada pelas companhias de pequeno e médio portes, optando inicialmente pela terceirização desses serviços. As *Trading Companies* são empresas habilitadas a atuar como intermediárias entre empresas fabricantes e empresas compradoras, tanto para atividades de exportação quanto de importação. Apesar de esta modalidade reduzir as margens de lucro sobre a operação, garantem a minimização dos riscos

inerentes à operação no processo burocrático, o que pode evitar às empresas de pequeno porte despesas desnecessárias.

Uma outra estratégia é adotar a exportação direta, mas para esta é requerido maior conhecimento e experiência no mercado internacional, uma vez que não há intermediários nas operações. A margem de lucro é maior em relação à exportação indireta, mas os riscos são proporcionalmente maiores também (Amatucci, 2009). Da mesma forma, o organograma da empresa precisa ser mais estruturado, o que invariavelmente significa uma realidade distante do dia a dia das pequenas organizações, não deixando de lado outro requisito essencial que é a obtenção de licenças específicas para realizar as exportações. A vantagem é que pode haver uma expansão rápida do mercado, a depender de outros fatores como a adaptabilidade ao modo de vida do país destino, por exemplo.

Os consórcios de importação e exportação podem representar uma alternativa para fortalecer e gerar riqueza às micro e pequenas empresas, pois significam a junção de empresas que atuam no mesmo nicho de mercado, objetivando a criação de um ente à parte que será o responsável pelas diversas etapas das transações (planejamento, negociação e efetivação do negócio). A vantagem desta modalidade é que há um aumento no poder de negociação e oportuniza a melhoria contínua de produtos e processos (Amatucci, 2009).

Como caminho para expandir os mercados de uma empresa partindo do aporte de recursos de uma terceira companhia, a modalidade estratégica de franquia internacional parece ser adequada quando há uma marca bem posicionada, um amplo portfólio de negócios e produtos e serviços que possam ser fornecidos de maneira padronizada. Novamente, é possível observar uma redução na rentabilidade e no retorno financeiro, mas o risco às operações também é consideravelmente menor (Amatucci, 2009).

A parceria entre empresas atuantes em diferentes segmentos, com foco na identificação e na avaliação das oportunidades do mercado externo, se apresenta como mais uma alternativa para as empresas pequenas, tendo como resultado a construção de relacionamentos estratégicos com empresas internacionais (Amatucci, 2009).

Considerando as inúmeras tecnologias virtuais, é importante destacar que as vendas *online* são uma opção para empresas que não intentam manter uma estrutura física de grande porte. Administrar um *site* em inglês (ou no idioma do país de interesse), cadastrar o negócio

em *sites freelancers*, ou ainda, criar uma *landing page* em inglês, que tem como objetivo principal levar o visitante a se tornar um cliente seguindo para a próxima etapa do funil de vendas, são caminhos céleres para atingir o mercado internacional. Salienta-se que todos os passos do comércio devem ser pensados com muita atenção, pois além de ofertar os produtos e/ou serviços, é preciso promover a entrega de maneira satisfatória a fim de fidelizar o cliente e criar uma boa reputação para a empresa.

DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalizar uma empresa pode ser um movimento desafiador, considerando os níveis de incerteza e riscos inerentes à operação, tais como a aceitação de produtos e/ou serviços no novo mercado, o volume comprometido de investimentos, assim como a necessidade de dispor de recursos humanos com competências multiculturais. Para além das questões de comunicação, a operação internacional requer um conjunto de características que facilitem o processo de adaptação às diferenças culturais dos países de destino.

É sabido que o mercado doméstico difere significativamente do mercado internacional, tendo destaque os aspectos de cultura e idioma. Desta feita, é essencial o profundo estudo da cultura, dos hábitos e crenças das pessoas que se apresentarão como os novos clientes, percebendo de forma correta os diferentes comportamentos (Hofstede, 1991). Da mesma forma, aspectos relativos à logística de distribuição (canais, tipos de comércios, malha viária, países próximos) e à situação econômica e política da nação, são tão fundamentais quanto o próprio produto e/ou serviços a ser oferecido (Minervini, 1997).

Se para grandes conglomerados e companhias de grande porte já estabelecidos no mercado a internacionalização é uma decisão a ser tomada após estudos consistentes, para as empresas de pequeno porte essa ação ainda é mais complexa, pois as EPPs enfrentam diversas barreiras que as impedem ou dificultam o progresso no desenvolvimento internacional.

Para Hollensen (2011), os aspectos mais desafiadores para os iniciantes no processo de internacionalização são o eventual aumento nos custos de produção (para atendimento aos níveis de qualidade exigidos no mercado externo), a falta de capacidade de produção para

atender à demanda estrangeira e a falta de capital para financiar a expansão pretendida. O autor completa afirmando que a falta de conhecimento e de conexões com o mercado externo, a inexperiência e as dificuldades logísticas são ainda mais intensas quando se trata de empresas de pequeno porte.

Outros fatores também são grandes desafios a serem encarados pelos novos entrantes de pequeno porte, como a dificuldade em elaborar cenários na fase de planejamento e, a partir deles, traçar os planos de ação necessários para a adequada desenvoltura dos negócios, como por exemplo fazer comparação entre os mercados, analisar a concorrência, identificar diferenças na utilização dos produtos em mercados diversos, entender a complexidade na remessa de produtos, além das já citadas diferenças culturais e linguísticas.

Embora seja primordial a análise profunda do mercado a fim de compreender o que esperar do cenário externo, é fundamental também que questões comerciais (flutuações cambiais, disputas contratuais, fraudes, não pagamento por parte dos clientes) e políticas (restrições impostas pelos governos, incentivos fiscais, complexidade da documentação para transações internacionais, altas tarifas, políticas de exportação/importação) sejam estudadas com afinco, reduzindo os riscos de fracasso das empresas de pequeno porte no mercado de destino (Hollensen, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou contextualizar as possibilidades estratégicas e os principais desafios de internacionalização para empresas brasileiras de pequeno porte, considerando esse movimento como oportunidade de expansão para muitas organizações existentes no país.

A principal ação a ser desenvolvida antes mesmo de decidir internacionalizar uma empresa é conhecer com profundidade o novo mercado, seus riscos potenciais e, ainda, conhecer a capacidade da empresa em atuar em espaço diverso da sua origem. A tomada de decisão deve ser precedida de planejamento cuidadoso, reduzindo ao máximo o risco de fracasso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amatucci, M. (2009). Internacionalização de Empresas – Teorias, Problemas e Casos. São Paulo: Atlas.

Carvalho, H. R.; Gomes, M.F.M; Lima, J. E. de. (2012). Pequenas e médias empresas exportadoras: fatores discriminantes e condicionantes de permanência na atividade. Nova Economia. Belo Horizonte – MG, p. 379-404.

Fenacon – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas. (2023). MDIC debate apoio à exportação de micro e pequenas empresas. Disponível em https://fenacon.org.br/noticias/mdic-debate-apoio-a-exportacao-de-micro-e-pequenas-empresas/?utm_smid=10650518-1-1. Acessado em 02 de julho de 2023.

Haris, S., & Wheller, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. International Business Review, 14.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations. London: Harper Collins/Business.

Hollensen, S. (2011). Global Marketing - A Decision-Oriented Approach. Pearson Education Limited. Fifth edition.

Kraus, P. G. (2000). Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Dissertação de Doutoramento; SC: Universidade Federal de Santa Catarina.

Minervini, N. (1997). Exportar: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books.

Receita Federal do Brasil (2023). Disponível em https://www.gov.br/pt-br/servicos/optar-pelo-simples-nacional. Acessado em 28 de junho de 2023.

Sebrae – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira. Brasília – DF: UGR/Sebrae.

Sebrae – Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Dieese – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014). Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa. São Paulo – SP: Sebrae; Dieese.

Welch, L. e Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, vol. 14, nº. 2, p. 34-95.

Zenaide, V. (2023). Pequenos gigantes: oportunidades de negócios junto às micro, pequenas e médias empresas. Disponível em https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/transformacao-digital/pequenas-empresas-oportunidades/. Acessado em 02 de julho de 2023

CAPÍTULO 4

MUDANÇA DE MINDSET NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

RESUMO

Este paper aborda a importância do modelo mental, e seu impacto na capacidade de superar desafios e alcançar metas. Explora-se os conceitos de mindset fixo, mindset de crescimento e sua ligação com a motivação intrínseca na busca por atingir objetivos. Verifica-se como o conceito de neuroplasticidade, que evidencia como o cérebro tem a capacidade de se adaptar e aprender continuamente, promove uma mudança positiva na forma como enfrentamos adversidades. Sabendo-se que o entendimento de que nossas crenças sobre nossas próprias habilidades e potencialidades não são fixas, mas sim moldáveis, abre-se portas para a automotivação, resiliência e crescimento contínuo. No contexto empresarial, mesmo ainda pouco explorado sob esta lente, verificou-se que a adoção de um mindset de crescimento não apenas fortalece indivíduos, mas também influencia a cultura organizacional, estimulando a inovação e a superação de obstáculos, além de promover satisfação aos colaboradores e incremento nos resultados. Para o desenvolvimento deste paper utilizou-se a pesquisa bibliográfica para traçar um histórico do assunto abordado e fundamentar a necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento para uma vida mais feliz e para o alcance de objetivos.

Palavras-chave: Mindset. Objetivos. Neuroplasticidade. Ambiente Organizacional

ABSTRACT

This paper addresses the importance of the mindset and its impact on the ability to overcome challenges and achieve goals. It explores the concepts of fixed mindset, growth mindset, and their connection to intrinsic motivation in the pursuit of achieving objectives. The concept of neuroplasticity, which highlights how the brain has the ability to adapt and continuously learn, is examined for its positive impact on how we face adversity. Understanding that our beliefs about our own abilities and potential are not fixed, but rather malleable, opens the door to self-motivation, resilience, and continuous growth. In the business context, albeit still relatively unexplored through this lens, it was observed that the adoption of a growth mindset not only strengthens individuals but also influences organizational culture, stimulating innovation and the overcoming of obstacles, as well as promoting employee satisfaction and enhancing results.

The methodology employed for the development of this paper included a literature review to trace the historical context of the subject and establish the need for cultivating a growth mindset for a happier life and the achievement of goals.

Keywords: Mindset. Goals. Neuroplasticity. Organizational Environment.

INTRODUÇÃO

Refletir se um determinado modelo mental confere mais facilidade no alcance de objetivos é algo que pode parecer um tanto inusitado para algumas pessoas, afinal, estamos acostumados com o modelo mental que fomos moldando ao longo da vida, com todas as experiências que o ambiente em que crescemos nos proporcionou, combinados com nossos traços de personalidade, ainda que de maneira automática e inconsciente.

Entretanto, o mindset, ou mentalidade, ou modelo mental, é definitivamente moldável e pode ajudar na busca pelos nossos objetivos e ainda proporcionar uma vida mais feliz, pois ajudará a responder de forma eficaz às adversidades que todos enfrentamos em algum momento em nossos trajetos.

A vida empresarial, por exemplo, seja na esfera pública ou privada, em grandes ou pequenas empresas, sendo proprietário ou funcionário do negócio, impõe diversas situações em que é a forma com a qual serão envidados esforços em resposta a elas é que ocasionará o sucesso ou o fracasso de um projeto.

Sendo assim, aprender como moldar sua mentalidade e ser mais responsivo frente aos percalços que enfrentamos, torna-se um ativo fundamental para aumentar a possibilidade de obter sucesso em todas as esferas da vida.

Como metodologia para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica, com o intuito de traçar um breve histórico sobre o tema abordado, verificar conceitos previamente definidos e fundamentar a necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento para uma vida mais feliz e para o alcance de objetivos.

COMO PENSAR DIFERENTE

MENTALIDADE FIXA E MENTALIDADE DE CRESCIMENTO

Para Alves (2021), as pessoas que possuem mentalidade fixa são aquelas que acreditam que traços de personalidade, como inteligência, criatividade e caráter, são estáticos e significativamente imutáveis. E, como consequência disso, focam ao máximo em obter sucesso e evitam situações de potencial fracasso para se manterem reconhecidas como pessoas inteligentes e habilidosas.

Também Alves (2021) define as pessoas que possuem mentalidade de crescimento como as que entendem que podem ser boas em qualquer coisa, pois o que definirá suas habilidades serão suas ações. As pessoas dotadas com essa mentalidade não execram o fracasso e, na verdade, o enxergam como oportunidade de crescer e aprender cada vez mais.

Essas definições se originam de Carol Dweck, que apresentou os conceitos de mentalidade fixa e de crescimento após estudar o motivo de algumas pessoas obterem sucesso e outras não. Seus estudos identificaram estas formas diferentes na forma com a qual as pessoas respondem a desafios.

Para Dewck (2017) o mindset muda o significado de fracasso, ao se levar em conta, por exemplo, que pessoas de mindset fixo enxergam o fracasso como o fim da linha, enquanto que as de mindset de crescimento, como uma mola propulsora na melhora de suas habilidades e alcance de objetivos.

A principal diferença entre os modelos mentais está diretamente relacionada à forma de se encarar situações que desafiem o status de inteligente, capaz ou bem-sucedido. Enquanto as pessoas de mindset fixo se esquivarão para não perderem o status, as pessoas de mindset de crescimento imergirão na possibilidade de aumentar suas capacidades com o novo aprendizado, pois, para eles, sucesso é justamente isso.

Ng (2018), expõe que um indivíduo com mindset de crescimento trabalhará com afinco para melhorar, mesmo sem um incentivo como uma recompensa em mente, regulando sua

própria aprendizagem para cumprir com suas tarefas. Esta autora assevera também que esta característica é muito similar à da motivação intrínseca, ou seja, dos indivíduos que não necessitam de nenhum fator externo como motivação para se empenharem em realizar determinada tarefa, uma vez que são autodeterminados.

A medida que a motivação intrínseca se mostra como um grande determinador de sucesso no alcance de objetivos (Ng, 2018), e, considerando também que a motivação desempenha um papel de suma importância nas conquistas, relacionando-se diretamente com elas (Robins, como citado em Sarrasin et al., 2018) é possível concluir que a mudança para um mindset de crescimento, pode, de fato, contribuir para estimular a automotivação de indivíduos, e, por conseguinte, a atingir melhores resultados.

NEUROPLASTICIDADE

De acordo com Tomlinson (2021), o conceito de neuroplasticidade rompeu as barreiras da neurociência apenas recentemente e passou a ser utilizado em uma variedade de áreas, para tratar de assuntos como aprendizagem e liderança, por exemplo. O termo consiste na habilidade do cérebro humano em se modificar de acordo com as experiências pelas quais o indivíduo passa.

De acordo com os estudos de Sarrasin et al. (2018), ficou demonstrada a relação do ensino de conceitos de neuroplasticidade com a melhora da atenção e desempenho de indivíduos. Além disso, foi possível relacionar o mindset de crescimento com fatores motivacionais e resultados de realizações.

Assim, é presumível a relação entre neuroplasticidade e mudança de mindset, ou seja, é possível condicionar o cérebro para progredir de um modelo mental fixo para um modelo mental de crescimento.

Esta afirmação é corroborada por Heslin e Keating (como citado por Riva, 2021) que definem mindsets como sendo as “crenças que as pessoas possuem sobre a plasticidade de seus

atributos tais como, inteligência, personalidade e habilidades que guiam seus comportamentos e performance".

Alves, (2017) afirma que as nossas emoções constantemente nos incentivam a buscar uma zona de conforto, onde não é necessário dispor de muito raciocínio, porém, para melhoria de desempenho, é necessário sair dela frequentemente. Para transformar esse tipo de comportamento em hábito, não devemos nos deixar levar pelos cenários mais cômodos.

Sair da zona de conforto pode ser encarado como um risco, a princípio, principalmente para pessoas de mentalidade fixa. Entretanto, considerando que a ocorrência de neuroplasticidade é verificada em todas as idades (Cajal, como citado em Tomlinson, 2021), é um passo admissível que precisa iniciar até que se torne uma mudança de comportamento.

MINDSET DE CRESCIMENTO E A ADMINISTRAÇÃO

Em conformidade com Ferreira et al. (2020), os estudos acerca do mindset de crescimento dentro do campo da administração ainda são incipientes. Entretanto, desde 2010 as ocorrências de estudo nessa área vêm aumentando significativamente.

Esse aumento na ocorrência de publicações com esse foco demonstra a relevância do tema no ambiente corporativo. Além disso, Riva (2021), cita que o mindset pode impactar em áreas como conquistas acadêmicas, profissionais e esportivas, na liderança, empreendedorismo e inovação.

Dessa forma, a proeminência do tema dentro de organizações adquire grande importância, uma vez que pode ser aplicado no crescimento e desenvolvimento pessoal de profissionais que atuam nas mais diversas áreas dentro das empresas.

Ferreira et al. (2020), também afirma que este tipo de mindset direciona o profissional a buscar tarefas desafiadoras em direção ao aprendizado, melhorando suas habilidades para

enfrentar mudanças e obstáculos que venham a surgir, desde que possua persistência, eficácia e, consequentemente, maior desempenho.

De acordo com Riva (2021), estudos recentes passaram a reconhecer que, assim como indivíduos, também as organizações podem ter um mindset organizacional fixo ou de crescimento, dependendo da crença compartilhada entre seus colaboradores.

Quando as pessoas identificam o mindset da organização, elas tendem a adequar suas condutas. Em uma organização com mindset fixo, os colaboradores serão instigados pelo ambiente a buscar resultados individuais (Dweck e Leggett, como citado por Riva, 2021), enquanto que, em uma organização de mindset de crescimento, um colaborador tende a reforçar sua motivação pelo aprendizado e desenvolvimento (Murphy e Dweck, como citado por Riva, 2021).

Percebe-se que existe um ciclo, onde o mindset empresarial é determinado pelas crenças dos colaboradores de determinada organização, todavia, a partir do momento em que a organização passa a ter um mindset identificável, este passa a influenciar o comportamento de seus colaboradores.

Além do mais, como bem destacado por Riva (2021) o mindset de crescimento possui destaque positivo na satisfação dos colaboradores com a cultura empresarial e esta satisfação se associa a performance financeira das organizações o que destaca a relevância da cultura organizacional no processo de formação de resultado das organizações.

Dessa forma, é possível estimular uma mudança de mindset nos funcionários, para que isso propulsione a consolidação de um mindset empresarial que estimule cada vez mais colaboradores a adotar uma postura de usar desafios como forma de crescer profissionalmente e pessoalmente, sempre automotivados e sem temer desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre o poder do mindset revela sua relevância incontestável na busca por realizações. A transição de uma mentalidade fixa para uma de crescimento não só molda a

maneira como enfrentamos desafios, mas também atua como um catalisador para a motivação intrínseca e a superação de obstáculos. A interseção entre neuroplasticidade e mindset demonstra que a mudança é possível em todas as fases da vida, trazendo consigo um impacto profundo na busca pelo progresso.

No contexto empresarial, a adoção de um mindset de crescimento reverbera tanto em âmbito individual quanto organizacional. Ao promover um ambiente que valoriza o aprendizado, a inovação e o enfrentamento de desafios, as empresas não apenas fortalecem seus colaboradores, mas também estabelecem um caminho para o crescimento contínuo. Assim, ao cultivar uma mentalidade de crescimento, abrimos portas para um futuro onde a conquista de objetivos e a realização pessoal florescem em harmonia com a busca constante por excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, I. R. (2021). A Importância da Mentalidade de Crescimento para o Alcance de OBJETIVOS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 7(12), 386–391. Disponível em http://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3391.

Dweck, C. (2017). Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso. Rio de Janeiro, RJ: Editora Objetiva.

Ferreira, F. L., Pinho, Á. D., Gonçalves, C. A., & Christino, J. M. (2020). O Mindset de Crescimento e a Administração: Uma revisão bibliométrica e sistemática dos últimos 15 anos de publicação no Web of Science. Gestão & Planejamento, 21, 622–640. doi:10.21714/2178-8030gep.v.21.6654.

Ng, B. (2018). The Neuroscience of Growth Mindset and Intrinsic Motivation. Brain Sciences, 8(2), 20. doi:10.3390/brainsci8020020.

Sarrasin, J. B., Nenciovici, L., Foisy, L.-M. B., Allaire-Duquette, G., Riopel, M., & Masson, S. (2018). Effects of Teaching the Concept of Neuroplasticity to Induce a Growth Mindset on Motivation, Achievement, and Brain Activity: A Meta-Analysis. Trends in Neuroscience and Education, 12, 22–31. doi:10.1016/j.tine.2018.07.003.

Tomlinson, L. S. (2021). Neuroplasticity as a Transformational Tool for Improving Managerial Approaches. Graduate Thesis, University of Zagreb, Croatia. Disponível em https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:977756. Acessado em 10 de agosto de 2023.

Riva, T. B. M. (2021). Cultura de Talento ou Crescimento? Os Efeitos do Mindset Organizacional na Satisfação com a Cultura e na Performance. Dissertação de Mestrado, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em http://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/5721?locale=pt_BR. Acessado em 10 de agosto de 2023.

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO E BENEFÍCIOS DE UM *MINDSET* PROGRESSIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Flávia Adriana Santos Rebello

RESUMO

O entendimento dos seres humanos e suas peculiaridades se mostra um desafio grandioso para todos aqueles que se interessam pelo assunto. O cérebro e a mente atuam de forma simultânea, recebendo constantemente, desde o nascimento dos indivíduos (talvez desde sua concepção) informações advindas do meio em que são criados, das crenças familiares, das experiências vividas e observadas ao longo da vida, além das diversas tomadas de decisões e suas devidas consequências. É possível, desta forma, concluir que cada ser é único e dele deriva uma infinidade de possibilidades de ações e reações perante os acontecimentos. Por meio de revisão bibliográfica, este estudo tem por objetivo discorrer sobre o conceito de *mindset* (mentalidade), classificado por estudiosos como sendo fixo ou progressivo (de crescimento), dando atenção aos servidores atuantes nas organizações públicas, elencando as principais estratégias para o desenvolvimento de uma mentalidade promissora, demonstrando seus benefícios na busca pelo sucesso, pelo equilíbrio pessoal e profissional, em um ambiente diferenciado como é o serviço público.

Palavras-chave: Mentalidade. Organizações públicas. Liderança. Estratégias.

ABSTRACT

The understanding of human beings and their peculiarities proves to be a great challenge for all those who are interested in the subject. The brain and the mind act simultaneously, constantly receiving, since the birth of individuals (perhaps since their conception) information arising from the environment in which they are raised, from family beliefs, from experiences lived and observed throughout life, in addition to the various decision-making and its consequences. It is possible, therefore, to conclude that each being is unique and derives from it an infinity of possibilities of actions and reactions to events. Through a bibliographic review, this study aims to discuss the concept of mindset, classified by scholars as being fixed or progressive (growth), paying attention to employees working in public organizations, listing the main strategies for development of a promising mentality, demonstrating its benefits in the search for success, for personal and professional balance, in a differentiated environment such as the public service.

Keywords: Mindset. Public organizations. Leadership. Strategies.

INTRODUÇÃO

Diversas mudanças pontuam as relações de trabalho entre as organizações, as pessoas que as compõem e o mercado globalizado. A necessidade constante de adaptação às novas realidades ocasiona um clima de instabilidade capaz de alterar o estado emocional dos indivíduos, afetando diretamente a saúde mental e física de cada um e refletindo quase que de forma imediata no rendimento das equipes.

Desenvolver uma mentalidade voltada para o sucesso é um desafio grandioso, tanto para as pessoas no tocante às suas vidas pessoais e profissionais, quanto para os ambientes organizacionais, nos quais os comportamentos influenciam diretamente na cultura e no clima das empresas.

Entender-se como ser humano único, dotado de crenças há muito consolidadas, estabelecer julgamentos acerca de quase todos os assuntos, experienciados ou não, responder aos anseios da sociedade e encontrar o propósito individual são tarefas de grande impacto na vida das pessoas e que, quase sempre, são realizadas de modo automático, sem a devida análise consciente. Esse *modus operandi* reflete na forma como o cotidiano é conduzido e se consolida com o passar do tempo, de forma negativa ou positiva, deixando marcas nas relações sociais e profissionais.

Por meio de revisão bibliográfica, este estudo demonstra o conceito de *mindset* (mentalidade ou mapa mental ou modelo mental), dividindo-o em *mindset* fixo e *mindset* de crescimento, conforme características específicas.

Segue discorrendo sobre os desafios a serem enfrentados e as possíveis estratégias (técnicas) para promover a transformação para um *mindset* progressivo, com foco nas organizações públicas e suas peculiaridades relativas à estrutura, funcionamento, alternância de poderes, influências econômicas, sociais e políticas.

Por fim, pontua os benefícios em ter uma mentalidade voltada para o sucesso, enfatizando os ganhos que as pessoas, em especial os servidores públicos, podem gerar no ambiente das organizações, refletindo em suas vidas pessoais e profissionais.

MINDSET FIXO E *MINDSET* DE CRESCIMENTO (PROGRESSIVO)

Mindset, mentalidade ou ainda modelo mental, pode ser conceituado como sendo a demonstração da perspectiva do indivíduo sobre os acontecimentos da vida, a maneira como ele pensa, como age e reage em determinadas situações. É a forma como cada um configura e organiza os pensamentos, gerando um padrão na interpretação e na condução dos próprios eventos e dos demais em sociedade.

Carol Dweck (2017, p.14-17), em sua obra intitulada *Mindset* – A nova psicologia do sucesso, traz à luz exemplos de reações que as pessoas têm diante de acontecimentos cotidianos e que evidenciam as suas formas de verem e de se posicionarem diante da vida. Por consequência, é possível identificar dois tipos de mentalidades: a mentalidade fixa e a mentalidade de crescimento (progressiva).

Entende-se como detentoras de um *mindset* fixo aquelas pessoas que apresentam características de pessimismo, de não merecimento, de imutabilidade de suas competências, de fracasso, de plenitude em permanecer em sua zona de conforto, que não gostam de imprevistos e que enxergam sempre o lado negativo de qualquer episódio, tendendo a exacerbar seu significado (Dweck, 2017, p.15-16).

Já os indivíduos que reagem de forma assertiva aos eventos cotidianos, mesmo aqueles que são passíveis de chateação, apresentando uma visão otimista e vislumbrando oportunidades de crescimento com o possível fracasso momentâneo, são pessoas consideradas possuidoras de uma mentalidade de crescimento (*mindset* progressivo). São simpáticos a novas responsabilidades, acreditam que podem se aprimorar com o esforço despendido em uma tarefa e se animam diante de desafios, encarando críticas negativas como úteis ao seu próprio desenvolvimento (Dweck, 2017, p.15-16).

Atualmente, em termos organizacionais, a busca por pessoas que detém um *mindset* progressivo é uma constante, pois se crê na construção de uma equipe pró ativa, capaz de manter

um aprendizado ininterrupto e que entende a inovação como sendo um dos caminhos para o sucesso.

Borges (1997, p.8) afirma que

> "a habilidade de um indivíduo em explicar e prever eventos e fenômenos que acontecem à sua volta evolui à medida que ele adquire modelos mentais mais sofisticados dos domínios evoluídos. Tais modelos evoluem com o desenvolvimento psicológico e com a instrução, num processo conhecido como mudança conceitual."

A partir de Borges (1997) e Dweck (2017), fica clara a necessidade de desenvolver um *mindset* de crescimento nos indivíduos que compõem as equipes, tanto considerando a vida pessoal quanto a vida profissional, de forma que esta postura contribui diretamente para o sucesso dos objetivos empresariais.

Também, é possível postular que conhecer os modelos mentais que conduzem o comportamento das equipes, de forma individual e coletiva, é imprescindível para estipular as estratégias mais propícias ao alcance do sucesso. Em se tratando de organizações públicas, este viés se torna um desafio ainda maior, visto que a seleção de pessoal é feita de maneira objetiva, através de concurso público, por meio do qual é possível medir apenas o conhecimento técnico (objetivo), não permitindo que a subjetividade seja considerada, oportunidade ímpar para a identificação dos mapas mentais dos futuros servidores.

MODELOS MENTAIS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS QUANTO À GESTÃO DE PESSOAS

O mundo organizacional, em especial as organizações públicas, vêm sofrendo significativas mudanças em seu *modus operandi*, priorizando não somente o bom atendimento aos contribuintes, os novos métodos para o uso racional dos recursos públicos e a implementação das inovações tecnológicas que se aventam de forma acelerada na cultura globalizada, mas também a valorização dos recursos humanos (servidores), trabalhando para convergir todos os elementos ao objetivo principal do Estado.

Formar e organizar times eficazes, aprimorar fluxos e manter os métodos de trabalho salutares são desafios para todas as lideranças e, para tanto, se torna imperiosa a necessidade de mapear os modelos mentais dos indivíduos que compõem as equipes.

Dias e Borges (2015, p.202-203) corroboram a afirmativa dizendo que

> "Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Portanto, o papel dos líderes no contexto atual da administração pública assume é destacado devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes."

Essa nova versão da gestão pública, que qualifica como efetiva a melhoria contínua dos serviços prestados, a adequada e razoável aplicação de recursos, a busca constante pela inovação, entre outros, mostra também que está apta a descentralizar a responsabilidade pela gestão das pessoas, antes concentrada em um setor específico e com foco apenas nas rotinas trabalhistas.

Nos dias atuais, o que se observa são líderes de setores de todos os portes atuando verdadeiramente como gestores e chamando para si a responsabilidade pela gestão das pessoas, ou seja, tendo como missão conhecê-las, entendê-las e orientá-las, promovendo a união da equipe em um determinado propósito.

Algumas questões neste sentido precisam ser pontuadas para que seja possível entender como o conhecimento do *mindset* individual pode contribuir para o sucesso ou fracasso das equipes, a depender de como se comportam os seus membros.

O líder e seus liderados precisam estar alinhados em termos de objetivos, mas isso nem sempre é possível ou mesmo fácil de alcançar, considerando que as crenças, os valores e a inteligência emocional de cada um são ímpares e vão influenciar diretamente no dia a dia da equipe.

Mapear estes modelos mentais deve ser uma tarefa atribuída, primeiramente, ao líder da equipe, mas todos os membros podem incumbir-se de fazer isso, facilitando a convivência e provocando algumas pessoas a refletirem sobre seus posicionamentos.

A extensa literatura mostra que qualquer mudança de comportamento é dolorosa e, em se tratando de serviço público, onde há estabilidade no cargo e dificilmente se observa processos de demissão/exoneração por conduta que não seja criminosa, buscar a revolução interna dos indivíduos requer estratégias diferenciadas.

Assim, é possível citar a busca pelo autoconhecimento como o passo inicial para uma reflexão acerca dos próprios modelos mentais, mas para chegar neste patamar, os líderes e liderados precisam reconhecer essa necessidade e isso, muitas vezes, pode ser alcançado por meio de capacitações, palestras motivacionais ou mesmo apoio psicossocial dentro da própria instituição.

Melhorar a gestão do tempo (definir prazos), saber estabelecer prioridades nas tarefas e comprometer-se com os objetivos da organização, são capacidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por meio de técnicas específicas e orientações constantes, promovidas dentro e fora dos setores públicos. Da mesma forma, valorizar os servidores e oferecer qualidade de vida são fatores que favorecem o bem-estar e proporcionam reduzir o nível de ansiedade, permitindo que eles tenham momentos de autorreflexão.

A Programação Neurolinguística (PNL), por exemplo, é uma das técnicas usadas para promover êxito na forma de pensar, na linguagem e no comportamento. Knight (1997, p.2) assevera que "é uma forma de codificar e reproduzir a excelência que lhe permite alcançar consistentemente os resultados que deseja tanto para si mesmo quanto para os seus negócios."

A autora completa afirmando que

> "A PNL é o estudo do talento excepcional. É o estudo dos processos conscientes e inconscientes que se combinam, capacitando as pessoas a fazerem o que fazem. A PNL presta pouca atenção ao que as pessoas dizem fazer, pois isso normalmente assemelha-se pouco ou nada ao que elas *realmente* fazem." (Knight, 1997, p.4)

Também, variáveis das organizações e, neste caso pontual, de setores da gestão pública, são, em parte, responsáveis pela promoção de um *mindset* fixo ou progressivo, tais como a cultura organizacional, entendida por Robbins (2002, p. 375) como um "sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Este sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza", e o clima organizacional, esclarecido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 239) como sendo

> "o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é 'bom' ou 'ruim' para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades".

É possível perceber, derivando dos conceitos de cultura e clima organizacionais já citados, o quão intrínsecas são as influências das pessoas e seus modelos mentais no desenvolvimento das atividades cotidianas das organizações. Fixando o foco nas organizações públicas, o desafio é ainda maior devido a um sem-número de variáveis que permeiam este cenário, tais como as oscilações políticas e econômicas, que geram não somente uma onda de ansiedade em todos os envolvidos, como colocam em destaque as características mais pessimistas das pessoas com *mindset* fixo. Promover uma mentalidade promissora e manter o nível motivacional dos indivíduos em um ambiente tão instável como o serviço público, é um dos maiores desafios da gestão de pessoas.

BENEFÍCIOS DE UM *MINDSET* PROGRESSIVO NA GESTÃO PÚBLICA

O setor público, como apontado anteriormente, é um *locus* diferenciado, principalmente quando se trata da gestão de pessoas. A inconstância de cenários (político, econômico, social), tanto externos quanto internos, tem papel fundamental no seu funcionamento, assim como a formação das equipes e a escolha de lideranças.

Silva e Vicente (2019, p. 65) reforçam essa diferenciação de ambiente de trabalho pontuando que

> "Trata-se de uma cultura organizacional pautada no continuísmo e na acomodação, na ausência de políticas que visem à gestão do conhecimento, com foco na formalização em detrimento da qualidade na prestação do serviço (disfunções da burocracia), carente de mecanismos de avaliação bem como de foco no aprendizado e na qualificação dos servidores."

Mesmo tendo a crença de que os seres humanos são passíveis de mudanças de acordo com as ações experienciadas ao longo da vida, e muito por conta de sua própria vontade quando consciente da real necessidade de transformação, quando o foco são as organizações públicas o desafio é maior e mais complexo, pois envolve propósitos coletivos, de tempo reduzido muitas vezes e que são acompanhados de uma cultura pejorativa há muito arraigada por inúmeros fatores.

Desta feita e, a partir do que já foi estudado sobre os pontos positivos da mentalidade promissora, é reconhecido que o desenvolvimento de um *mindset* de crescimento traz inúmeros benefícios, tanto para aqueles que compõem as forças de trabalho quanto para o Estado em si, que exerce papel fundamental na vida dos cidadãos.

Promover a autoconfiança, aumentar a autoestima (individual e coletiva), fortalecer o sentimento de merecimento e de pertencimento, desenvolver hábitos saudáveis tanto para a saúde mental quanto para a saúde física dos servidores públicos, certamente reflete

positivamente na realização das tarefas cotidianas, facilitando o processo de atingimento dos resultados propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou conceituar *mindset,* apontando os diferentes comportamentos observados nas pessoas dotadas de *mindset* fixo ou de *mindset* de crescimento, entendendo os desafios que permeiam o desenvolvimento das atividades no ambiente das organizações públicas, muitas vezes engessadas por suas próprias estruturas e sujeitas às intempéries políticas, sociais e econômicas.

Na busca por adotar uma mentalidade promissora capaz de influenciar diretamente não só na vida pessoal e profissional do indivíduo, como também na cultura e no clima organizacionais, algumas estratégias foram apontadas a fim de promover a almejada transformação de mentalidade dos servidores, sem deixar de reconhecer que nenhum resultado será alcançado se não houver reconhecimento individual e coletivo do propósito e de como agir para seu atingimento.

Embora se considere que a gestão pública é formada por pessoas dotadas de personalidades diferentes, que trazem características emocionais individuais, crenças limitantes, com objetivos distintos e, por vezes, diversos daqueles para os quais prestaram concurso, é importante dizer que algumas iniciativas já foram reconhecidas no sentido de inovar em ações que promovem e fortalecem a inteligência emocional dos servidores, buscando a transformação da mentalidade fixa para um *mindset* progressivo voltada para o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, A. T. (1997). Um estudo de modelos mentais. Investigações em Ensino de Ciências, 2(3), 207–266. Recuperado de https://ienci.if.ufrgs.br/index.php/ienci/article/view/628.

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 21(1), 200–221. https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468.

Dweck, C. (2017). Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

Knight, S. (1997). A Programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios – A Diferença que Faz a Diferença. São Paulo: Ediouro.

Robbins, S.P. (2002). Comportamento Organizacional (9ª edição). São Paulo: Prentice Hall.

Silva, A.F. da & Vicente, C. (2019). Gestão por Propósito no Setor Público: Contribuições do Modelo Disney de Excelência. Florianópolis: Conselho Regional de Administração de Santa Catarina.

Tachizawa, T. & Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A.A.M. (2001). Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CAPÍTULO 6

IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A RESILIÊNCIA PARA OS LÍDERES

Luis Fernando Gonçalves Rabelo

RESUMO

Este paper objetiva analisar artigos e livros sobre o temas Inteligência emocional (IE) e Liderança, buscaremos evidenciar revelar a importância do desenvolvimento da IE e resiliência para o líderes. Ao longo dos estudos, com base em 2 artigos e 1 livro, obtidos através de pesquisas no google acadêmico, onde constatou-se que a IE e a resiliência são competências essenciais para os líderes entregarem bons resultados, pois com essas competências bem desenvolvidas, há maior probabilidade de os líderes conseguirem fortalecer, engajar e desenvolver suas equipes. Diante desses dados, o paper pode também contribuir em evidenciar a existência de ferramentas que podem ser usadas para o desenvolvimento dos indivíduos e também ressaltar que pra que o desenvolvimento aconteça é necessário que haja disposição e comprometimento dos indivíduos a serem desenvolvidos e da própria organização que precisa estimular o desenvolvimento, ser sigilosa com as informações obtidas no processo e sobretudo valorizar os resultados obtidos neste desenvolvimento e que o desenvolvimento precisa ser contínuo.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Desenvolvimento. Líder. Resiliência. Gestão. Ferramentas.

ABSTRACT

This paper aims to analyze articles and books on the theme Emotional Intelligence (IE) and Leadership, we will try to reveal the importance of the development of EI and resilience for leaders. Throughout the studies, based on 2 articles and 1 book, obtained through research in google academic, where it was found that EI and resilience are essential competencies for leaders to deliver good results, because with these well-developed skills, leaders are more likely to be able to strengthen, engage and develop their teams. Given these data, the paper can also contribute to evidence the existence of tools that can be used for the development of individuals and also highlight that for the development to happen it is necessary that there is a willingness and commitment of the individuals to be developed and the organization itself that needs to stimulate development, be confidential with the information obtained in the process and above all value the results obtained in this development and that the development needs to be continuous.

Keywords: Emotional Intelligence. Development . Leader. Resilience. Management. Tools.

INTRODUÇÃO

Ferrari e Ghedini (2021) mencionam que a Inteligência Emocional (IE) pode ser caracterizada como a habilidade de lidar com as próprias emoções. Rigo e Giotto (2019) demonstram que é fato que a IE foi por muito tempo deixada de lado no contexto das organizações, sendo muito valorizada a racionalidade, inclusive para conter ou esconder as emoções, de modo que, demonstrar emoções no ambiente de trabalho poderia ser interpretado até mesmo como falta de profissionalismo e racionalidade.

Por muito tempo permeava o consenso da racionalidade no contexto organizacional, onde concepções de desejos, crenças ou pensamentos eram totalmente desconsiderados. O comportamento era visto como resultado de uma resposta da nossa cognição unicamente. Ou seja, as emoções não eram validadas e nem estariam sendo observadas dentro das empresas.

Para Gonzaga e Rodrigues (2018) a mudança de paradigmas quanto a demonstrar sentimentos no trabalho aconteceu a partir dos anos 80, em virtude do avanço das pesquisas em neurociências, onde foram apresentadas perspectivas de que nossa não temos pleno controle da nossa consciência e que os pensamentos são afetados por nossas crenças, percepções e por nossas emoções.

Gonzaga e Rodrigues (2018) afirmam que, pessoas com mais inteligência emocional conseguem desempenhar melhor suas funções, uma vez que por meio de suas competências sociais elas têm melhores relacionamentos com suas equipes, pares, chefes e demais stakeholders. Importante também destacar que pessoas com alto nível de IE conseguem identificar onde concentrar sua atenção e energia.

Dessa forma, muitas organizações hoje buscam fornecer meios para que seus colaboradores possam desenvolver a IE e a resiliência, sendo que para que esse desenvolvimento seja possível, existem várias ferramentas e discutiremos sobre algumas delas neste paper.

Pensando nisso, o presente paper têm como objetivo a revisão sistemática de livros e artigos que tratam sobre Inteligência Emocional, resiliência e liderança. Buscando trazer contribuições no que diz respeito a importância de desenvolver a inteligência emocional e a resiliência para os líderes.

IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA IE E DA RESILIÊNCIA PARA OS LÍDERES

A IE tornou-se competência essencial para que os indivíduos tenham sucesso dentro de suas organizações, sendo necessária a busca contínua por desenvolvimento também desta importante competência. Para os líderes em especial, diversos estudos, publicações e periódicos destacam o papel fundamental para a entrega dos resultados esperados.

Gonzaga e Rodrigues (2018) destacam que a proposta do desenvolvimento da IE é que o indivíduo reconheça suas fraquezas e forças emocionais, e possa desenvolver sua IE de modo a aproximar o campo cognitivo com o universo emocional e afetivo, por meio de treinamentos, workshops e coaching.

Rigo e Giotto (2019) apontam que dois estudos apontaram a associação de IE com dois estilos de liderança muito valorizados pelas organizações, o primeiro estudo de realizado por Kim e Kim (2017) associa a IE com a liderança transformacional, estilo de liderança que estimula o desenvolvimento contínuo do liderado, onde o líder assume o papel de facilitador deste processo. Já o segundo estudo feito por Miao (2018) faz a associação entre IE e a liderança autêntica, estilo de liderança que é marcado por fortes valores éticos, morais e de autenticidade.

Portanto, para que o líder possa desempenhar com excelência suas funções e gerir suas equipes para os melhores resultados, é essencial o desenvolvimento contínuo também de sua IE, o que proporcionará melhores relações com seus liderados, sabendo lidar com acontecimentos inesperados, tendo racionalidade para enfrentar momentos difíceis que exijam resiliência e gestão das emoções. Esse desenvolvimento contínuo da IE consequentemente formará equipes mais fortes e engajadas.

Conforme demonstrado na literatura existem ferramentas úteis para este desenvolvimento, as quais mostraremos algumas citadas na literatura. É útil ao trabalho de desenvolvimento emocional fazer uso de ferramentas complementares de análise, como pesquisas de clima organizacional, devolutivas de avaliações de desempenho, mapeamentos de competências comportamentais, objetivos organizacionais, testes de personalidade e avaliações complementares de expectativas dos grupos de trabalho em relação à evolução das tarefas. Essas informações podem servir de base para identificação de problemas emocionais do grupo específico, assim como para desenho dos workshops e dinâmicas associadas ao desenvolvimento de IE (Gonzaga e Rodrigues, 2018, p.42).

Gonzaga e Rodrigues (2018) também destacam que as ferramentas de desenvolvimento da IE, podem ser entendidas como coaching emocional, e que para este trabalho de tenha possa ser iniciado, são necessária algumas características dos indivíduos a serem desenvolvidos, que garantirão a aderência e a continuidade, sendo elas, o interesse dos indivíduos em identificar e explorar suas fraquezas e forças emocionais, empenho na execução do que for proposto para o desenvolvimento e que a própria organização tenha abertura para manter o sigilo das informações e também em valorizar os desafios do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este paper teve como objetivo verificar na literatura entre livros e artigos a importância de desenvolver a inteligência emocional e a resiliência para os líderes. As análises foram realizadas em 2 artigos científicos e 1 livro que possuem relação com o tema analisado. Ao longo do trabalho, pudemos verificar a relação intrínseca entre a IE e o engajamento e performance de equipes. Dessa forma pudemos concluir que é imprescindível para os líderes o desenvolvimento contínuo de sua IE e consequentemente da resiliência.

É possível também concluir que a IE trata-se de uma competência que pode ser desenvolvida, e que existem ferramentas como pesquisas de clima organizacional, devolutivas de avaliações de desempenho, mapeamentos de competências comportamentais, objetivos

organizacionais, testes de personalidade, cursos e workshops que podem contribuir para o desenvolvimento contínuo da IE dos líderes e dos liderados. Entretanto, cabe ressaltar que o desenvolvimento só é efetivo com a disposição e comprometimento dos indivíduos a serem desenvolvidos e da própria organização que precisa estimular o desenvolvimento, ser sigilosa com as informações obtidas no processo e sobretudo valorizar os resultados obtidos neste desenvolvimento e que este desenvolvimento precisa ser contínuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gonzaga, A. R. e Rodrigues, M. C. (2018). Inteligência Emocional nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Unilasalle.

Rigo, T. R. e Giotto, O. T. (2019). Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática. Disponível em 04 dezembro, 2021, de http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/327. Acessado em 13 de março de 2023.

Ferrari, S. R. e Ghedini, T. (2021). Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática da Literatura. Disponível em 26 setembro, 2021, de http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278. Acessado em 13 de março de 2023.

CAPÍTULO 7

A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE MINDSET PARA O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL CONTABIL - A importância do mindset de crescimento para ruptura de padrões e alcance dos objetivos advindos das transformações atuais.

Michele Jordania Ferreira

RESUMO

O estudo teve por objetivo elucidar sobre a necessidade da mudança de mindset para o perfil do novo profissional contábil, destacando o quão importante se faz desenvolver uma mentalidade de crescimento para vencer desafios advindos das transformações que a ciência contábil vem sofrendo. É evidenciado o quão importante se faz o enfoque da adaptação do perfil do contador diante das novas demandas do mercado. A construção dos dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, buscou-se através das referências relacionadas demonstrar a importância e o quão as atitudes que o homem desenvolve a partir de sua mentalidade influencia em suas decisões de sucesso ou fracasso. Elucidou-se a história da contabilidade e seu conservadorismo, passando por sua linha evolutiva que tem sido promissora na última década. Logo após é realizado um paradoxo entre contabilidade, transformações e mindset fixo x mindset crescimento. O feito contribui para cooperar e subsidiar a classe contábil em especial, porém não apenas essa, mas de modo geral a administração de empresas e suas ramificações, tanto pelo fato de o tema não ser facilmente encontrado, quanto no que tange as transformações e a inserção da importância da mentalidade conforme proposta recomendada, visando maximização de ganhos, qualidade, melhorias na gestão de equipes, redução de custos, aumento de competitividade e valor de mercado da organização como um todo**.**

Palavras-chave: Contabilidade, Mindset, transformações, tecnologias.

ABSTRACT

The study aimed to elucidate the need to change the mindset for the profile of the new accounting professional, highlighting how important it is to develop a growth mindset to overcome challenges arising from the transformations that accounting science has been undergoing. It is evident how important the focus on adapting the accountant's profile is in the face of new market demands. The construction of the data took place through bibliographical research, seeking through the related references to demonstrate the importance and how the attitudes that man develops from his mentality influence his decisions of success or failure. The

history of accounting and its conservatism was elucidated, passing through its evolutionary line that has been promising in the last decade. Soon after, a paradox is performed between accounting, transformations and fixed mindset x growth mindset. The feat contributes to cooperating and subsidizing the accounting class in particular, but not only this one, but in general the administration of companies and their ramifications, both because the theme is not easily found, and in terms of the transformations and insertion the importance of the mentality according to the recommended proposal, aiming at maximizing gains, quality, improvements in team management, cost reduction, increased competitiveness and market value of the organization as a whole**.**

Keywords: Accounting, Mindset, transformations, technologies**.**

INTRODUÇÃO

A profissão contábil está entre uma das atividades mais antigas da humanidade, seus primórdios se deram em um passado distante A.C. Durante muitos anos acreditaram-se no fim da profissão do contador, motivado pelas mais diversas dificuldades de adaptação do perfil de desempenho destes frente ao surgimento e a necessidade do emprego das tecnologias da informação em suas tarefas.

Diante os diversos estudos encontrados na área, tem-se que, o maior desafio do profissional contábil não está na compreensão e no acompanhamento dos avanços das tecnologias da informação em si, mas em interpretar a teoria contábil, bem como, utilizar-se dessas para as melhores tomadas de decisões de maneira estratégica, deixando de ser meramente um protagonista á assumir seu papel de autor.

Conforme Santos (2002), a grande transformação profissional vem de encontro entre atualização permanente e o uso dessas associadas à teoria contábil a favor do desenvolvimento do senso analítico, afim de promover maior participação e integração nas operações da(s) empresa(s) com os diversos departamentos, encontrando respostas para os mais novos temas revelados e a se revelar. Da mesma maneira, é imprescindível que o contador assuma uma característica daquele profissional que promova e agregue valor para a empresa, ampliando suas funções, explorando talentos. (Cardoso, Souza, & Almeida, 2006).

Diante de todo o exposto destaca-se o objetivo central desse trabalho que, pretende efetuar reflexões quanto, o quão, se faz importante o profissional contábil entender sobre a necessidade da mudança de seu mindset para adaptar-se ao novo perfil profissional.

O estudo se justifica por representar uma grande contribuição no acervo acadêmico, já que as transformações ocorridas na atividade não se tratam apenas de teorias que um dia ocorreram, mas sim de fatos concretos que estão acontecendo na prática, cujos profissionais devem se atentar para as atitudes pautadas em um mindset de crescimento a fim de, conseguirem romper padrões e alcançarem sucesso frente às mutações das atividades lhes conferidas.

A metodologia utilizada para confecção do presente se deu por meio de pesquisa bibliográfica realizada a partir de referencial teórico estudado entre as demais seleções de encontro com o propósito deste, cujo intuito é contribuir para o arcabouço contábil.

No tocante a forma o manuscrito encontra-se estruturado da seguinte maneira; (i) aborda-se a fundamentação teórica, designada para o desenvolvimento dos conceitos e relações propostas para atender o objetivo deste, através dos três principais temas: ciências contábeis, mindset e transformações. (ii) Como o mindset de crescimento auxilia no alcance dos objetivos e por fim, (iii) se finda aludindo às técnicas e soluções possíveis para a correlação do assunto tema e encerra através das considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção a fim de fundamentar a presente atividade, o referencial teórico inicia-se através de breve histórico acerca da ciência contábeis bem como suas fases evolutivas. Adiante se faz menção frente a importante transformação da contabilidade por meio da tecnologia da informação.

Acompanha a exposição, abordando acerca das definições de mindset, tipos de mindset e por fim como a mudança dessa atitude mental pode ajudar a influenciar no desenvolvimento de um novo perfil profissional do contador.

Adicionalmente faz-se um paradoxo entre o estudo realizado e demais contribuições literárias como: obras, artigos, etc., na busca de difundir ideias, soluções e técnicas diante da proposta e do tema sugerido**.**

HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA CIÊNCIAS CONTÁBEIS

A história e a evolução da ciência contábil sobrevêm de registros rudimentares até os padrões atuais, resgatando informações sobre os derradeiros sinais encontrados em sítios arqueológicos no mundo antigo, passando pelas principais escolas do pensamento contábil até a chegada no Brasil.

Costa (2009, pp.1-25), afirma que "a contabilidade teve sua origem em Uruk, uma antiga cidade da Mesopotâmia, por meio de instrumentos encontrados estimados entre 8000 a 3000 anos A.C". Em relatos bíblicos de 2000 A.C, evidenciavam-se controles patrimoniais como orçamentos, planejamento e preço de venda em mensagens de Jesus.

Linha do Tempo do Surgimento da Contabilidade no Brasil**.**

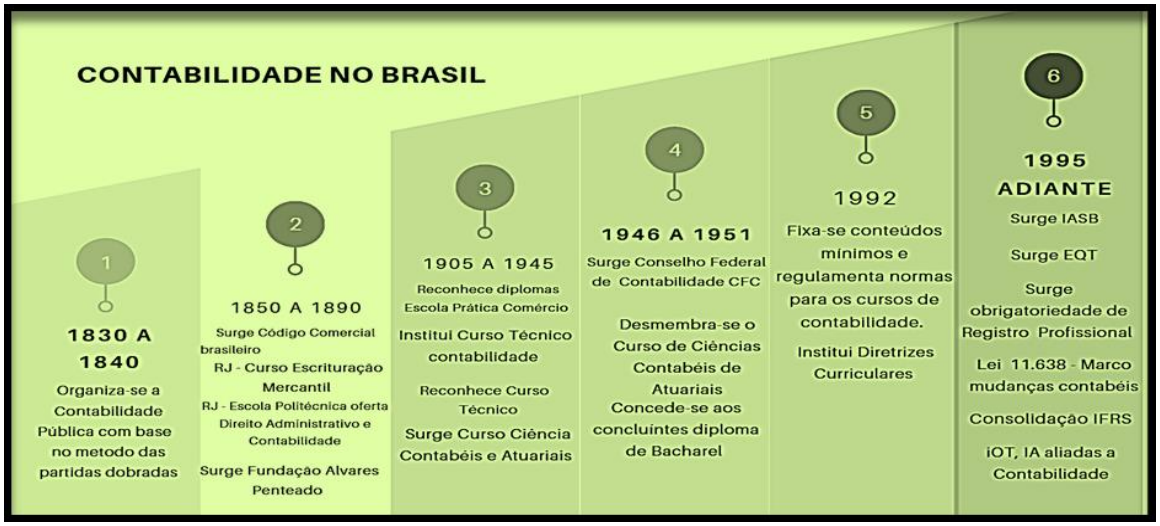

Figura 1 - Fonte: Adaptada de Costa, 2009, p.3.

Ainda de acordo com Costa, (2009, p.25), no Brasil a fase inicial da Contabilidade se deu a partir de 1808, com a chegada da família real, Dom João VI obrigou a adoção do método das partidas dobradas pelos contadores. Do surgimento até a atualidade, muitas foram às mudanças, conquistas e adaptações que a ciência em si submeteu-se, com tudo, pode-se afirmar que a última década foi o marco do desenvolvimento e da demanda por novos processos.

Sem dúvida a maior aliada da contabilidade nessa revolução foi a tecnologia, uma vez que, proporcionou subsídios de praticidade, fez-se surgir novas oportunidades o que permitiu a geração de maior vantagem competitiva frente ao dinamismo do mercado que força cada dia mais os envolvidos a adaptarem às inovações disruptivas.

TRANSFORMAÇÃO DA CONTABILIDADE POR MEIO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Seguindo esse raciocínio em conformidade com Dier, (2007, n.p.), em meio às inúmeras transformações ocorridas na contabilidade, tem-se em especial às relacionadas ao uso da tecnologia a favor do abandono dos registros físicos, ou seja, a renúncia do uso de papéis.

Não obstante a utilização de papéis destaca-se também o fato da constante evolução digital que de certa forma, obriga a classe contábil o aperfeiçoamento contínuo das novas práticas do negócio. Borges e Miranda, (2011, n.p.), destaca que, todo esse progresso seria muito menos promissor se a classe contábil como um todo não pudesse contar com as práticas e aprimoramento ditado pela tecnologia da informação.

Pode-se afirmar que a (TI) tecnologia da informação promove melhorias e otimização dos processos operacionais impactando diretamente na produtividade visto que as atividades rotineiras que despendiam vasto tempo para serem executadas, atualmente podem ser realizadas por ferramentas tecnológicas sem a necessidade de integração física.

Conclui-se que as atividades da (TI), atreladas aos diversos sistemas de informação utilizados, são considerados facilitadores nas integrações de informações além de que toda a redução do tempo despendido em função da prática das rotinas operacionais, passam a ser utilizadas no comando da gestão estratégica, possibilitando a transformação do profissional contábil.

MINDSET

Com relação ao tópico em questão, inicia-se elucidando uma das mais clássicas e importantes conclusões a respeito dos efeitos da mentalidade do ser humano. Estudado por por mais de 30 anos, Dweck, (2017, n.p.) discorre que, o sucesso não depende unicamente das habilidades ou do talento de um homem como um todo, mas, sim de como esse enfrenta as mais diversas situações ao longo de sua vida.

A partir disso tem-se que, o Mindset é justamente essa mentalidade que o ser humano produz ao longo da vida a partir do momento que esse aprende a lidar/gerenciar as dificuldades e desafios lançados, bem como, conquistas e fracassos, tanto como indivíduos quanto como organização de modo geral.

Completando esse entendimento, pode-se ainda definir Mindset como, nada mais que crenças poderosas, algo que está na mente do homem e de que forma e em que acreditar para se conseguir alcançar ou chegar onde se deseja.

Novamente através da contribuição de Dweck, (2017, n.p.), há dois tipos de atitudes mentais/*Mindset*, que são capazes de influenciar os resultados do homem, são; mindset fixo e mindset de crescimento.

Com relação ao Mindset fixo, este é caracterizado pela crença de que os indivíduos já nascem com um nível de inteligência e talento, de modo que, o desenvolvimento de novas habilidades ou mudanças de atitudes e padrões não seja possível. Na contrapartida tem-se o mindset de crescimento, ao contrário da mentalidade/crença fixa, essa atitude valoriza o conhecimento de novas habilidades, ruptura de padrões e principalmente o fato de que, para

conquistar qualquer objetivo não basta apenas talento ou mera inteligência, mas, acima de tudo esforço e dedicação.

Pode-se afirmar que, a partir do momento em que se adota um mindset um novo mundo de qualidades mutáveis se apresenta, onde as pessoas não buscam somente se desafiar-se, mas, prosperar com o mesmo, além de que, quanto maior for o desafio, maior o desenvolvimento. Quando se deixa de adotar um mindset fixo no qual se acredita que aptidões se revelam por si só, antes mesmo de haver qualquer mínima tentativa o ser humano se limita a crença de que, "se a pessoa não tiver o dom ou o jeito, não adianta". Na maioria das vezes essas asseverações confiantes acabam por influenciar as pessoas e estas deixam de se abrir para os novos aprendizados e possibilidades de progresso em todos os sentidos.

Dweck, (2017, n.p.), ainda destaca que a mudança de mentalidade e a maneira de enxergar a necessidade de tal, fazem necessário estar associada também ao autoconhecimento, a auto aceitação e acima de tudo há autoestima, acreditar em si próprio e ter segurança no que tange ao potencial, capacidade de aprendizado e superação são essenciais para interpretar os caminhos de novas possibilidades, bem como, merecimento ou não em cada fase da vida frente às mais diversas situações a serem experimentadas por cada ser humano.

A IMPORTÂNCIA DO MINDSET DE CRESCIMENTO PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS

No que tange a mudança de mentalidade na gestão das empresas, pode-se dizer que um dos maiores desafios relativos à influência do mindset está contido na cultura organizacional. Partindo do princípio de que o ser humano de modo geral passa-se mais tempo, na grande maioria das vezes, em seu ambiente de trabalho do que em sua própria casa, logo se tem que, as crenças do lugar, bem como o comportamento das pessoas, os propósitos e as visões obtidas ao longo dos anos do convívio com o todo, influencia e impacta de forma severa as atitudes do homem em todos os âmbitos sejam estas pessoais ou profissionais.

Na certeza de que os níveis de estresse, as pressões internas e externas no ambiente de trabalho acabam por instigar desavenças e frustrações, é a partir desse momento que muitos

deixam de acreditar em suas próprias qualidades, fortalezas, habilidades entre outros atributos. Dweck, (2017, n.p.) enfatiza que o ser humano tende naturalmente optar pelo caminho mais fácil ou mais cômodo, agindo sempre de forma a executar atividades dentro de sua zona de conforto visto que, essa alternativa sempre o deixa mais seguro e no controle da situação, uma vez que o "novo", incomoda e requer doses de humildade e paciência.

Como dito no tópico anterior, aqueles que adotam um mindset de crescimento buscam sempre valorizar o esforço em todos os sentidos a fim de atingir suas metas, além de que, encaram desafios como oportunidades de aprendizados e estão sempre abertos a mudanças.

Ainda em consonância com Dweck, (2017, n.p.) e efetuando um paradoxo com todo conteúdo discorrido, pode-se assegurar que a grande importância em desenvolver um mindset de crescimento para o alcance dos objetivos tanto no âmbito pessoal como profissional está no fato do ser humano se "blindar" através de suas próprias forças que são estas, suas habilidades, vontade de vencer, crescer e nunca desistir de seus objetivos mesmo que o caminho não seja dos mais favoráveis. Também é importante destacar que apenas a mentalidade e a vontade de desenvolver por si só não surte efeito enquanto de fato não haver, esforço, dedicação e renúncias, Jim Ryun dizia; "Motivação é aquilo que te faz começar, hábito é aquilo que te faz continuar"".

Embora constantemente o homem de modo geral trave uma guerra interna todos os dias contra seus próprios impulsos, haja vista que, as emoções tendem sempre a levá-lo de encontro com sua zona de conforto, o desenvolvimento de um mindset de crescimento, o direciona a necessidade constante de aprendizagem, á adaptação às mudanças muitas vezes impostas, situações de extrema necessidade em saber lidar, principalmente em tempos atuais onde as habilidades cognitivas estão se tornando vitais na sociedade como um todo e que vem ganhando cada dia mais notoriedade e valor frente ao desenvolvimento tecnológico sem fronteiras**.**

A NECESSIDADE DA MUDANÇA DE MINDSET PARA O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL CONTÁBIL

Desde os primórdios da história a contabilidade enfrentou diversas transformações, de modo geral essa ciência vem sobrevivendo e a classe como um todo se sobressaindo bem adaptando às mudanças competitivas, políticas e estruturais.

Deitos, (2003, p.23), destaca que, entre tantos desafios, pode-se lançar como sendo o maior de todos, a de se reconhecer que, estão atreladas às inovações tecnológicas, sobremaneira, o modo de se fazer contabilidade, uma vez que, a nova realidade tecnológica possibilitou a classe contadora o acesso rápido e ágil quanto à capacitação, que por consequência permitiu a disseminação das informações contábeis de maneira úteis e tempestivas, acima de tudo de qualidade aos mais diversos usuários, utilizando-se dessa a seu favor.

Diante de todas as constatações no que tange às perspectivas do profissional contábil, tem-se que, este deve seguir em uma via de mão dupla sendo que, de um lado ele deve atender às expectativas do empresário ao qual presta seus serviços e do outro acompanhar o crescimento e as tendências de mercado e governamental. Porém o novo perfil profissional não requer do contador que este seja um mero registrador de dados e que esse alimente apenas a técnica, se faz necessário que este contribua para a empresa de forma a auxiliá-la ao alcance de objetivos através de um olhar gerencial das atividades como um todo. Franco (1993, n.p).

Em conformidade com International Accounting Standards Board. (2018a), para atender às novas demandas e vertentes das transformações contábeis, um enfoque comportamental no perfil da classe tem-se despontado não como uma exigência do novo mercado, mas sim como uma necessidade crucial para o sucesso de todos os envolvidos na atividade de modo geral, haja vista que, sem essa "adaptação", acredita-se no fim da forma de desempenho desses profissionais.

A partir das contribuições anteriores fica explicito o quão necessário e importante é para o contador a mudança de perfil diante das transformações de atuação da classe e é também a partir dessa constatação, se faz essencial rever o "*modo operandis"* das atitudes e da mentalidade alimentada que muito influencia no comportamento como um todo do homem de modo geral.

O profissional contábil voltado para ruptura de padrões e adaptações a nova mudança de perfil precisa adotar um mindset de crescimento, direcionando suas atitudes de encontro com o desejo de evolução e conquistas, disposto a superar desafios e influenciar sua equipe de forma

positiva. Outro ponto crucial está na missão deste em inserir em sua equipe uma mentalidade positiva e mais produtiva. A valorização das pessoas, o respeito com relação às gerações, formas de lidar com as mudanças e a abertura de aprendizado vem de encontro com o propósito de que pessoas e a organização não têm limites.

Completando, se faz extremamente importante o profissional do futuro promover uma cultura de mindset digital, principalmente no que tange a contabilidade que se encontra exposta ao costume do "papelzinho", o uso das tecnologias disruptivas a favor da execução das atividades, gera uma relação de ganho de tempo, dispendendo de atividades operacionais, podendo assim focar nas demandas estratégicas e de maior importância para o desenvolvimento de todos os envolvidos como um todo.

A seguir, de forma adaptada e sintetizada apresenta-se o Gráfico de Nigel Homes, demonstrando a diferença entre o mindset fixo e de crescimento, bem como o impacto de cada uma dessas mentalidades. Entre todas as observações notadas e a figura abaixo, mais uma vez, justifica-se a importância do desenvolvimento da mentalidade de crescimento.

Gráfico Nigel Homes

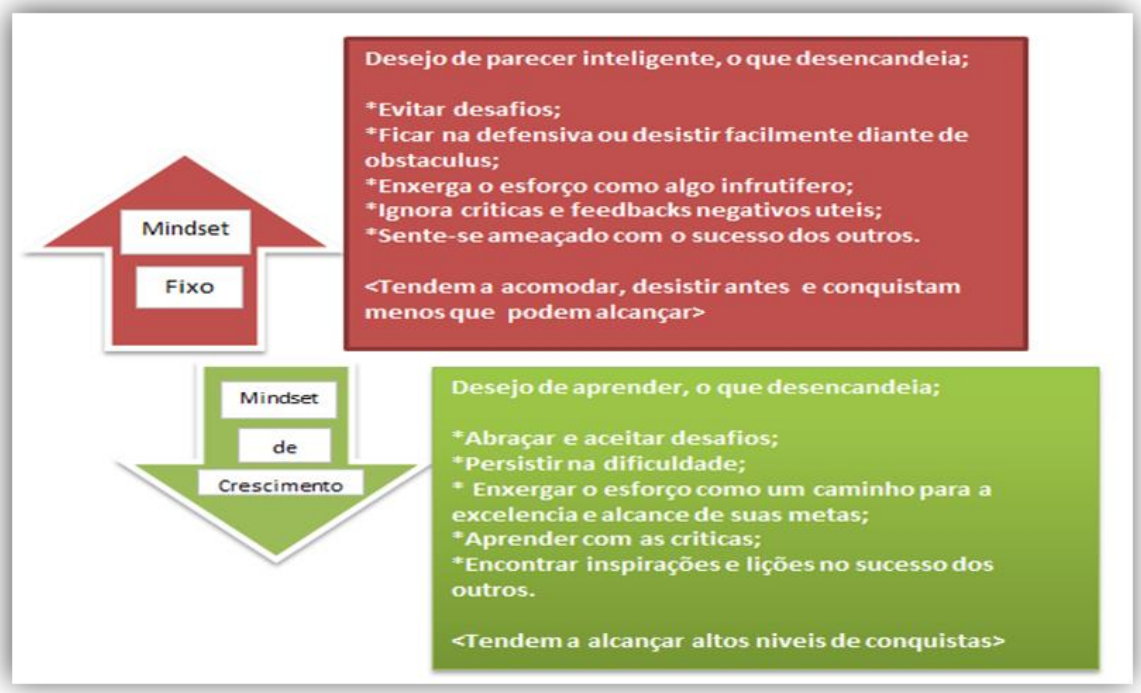

Figura 2 - Fonte: Adaptada de Dweck, p.205, 2017.

Pode-se concluir tamanha importância do uso da mentalidade compatível para atravessar as transformações contemporâneas, em suma, pode-se sintetizar que a persistência, o desenvolvimento e a oportunidade são consequências das crenças e da possibilidade de mudança, evolução e aprendizado, porém para isso o caminho é ardiloso, visto que, somente através de muitas tentativas, às vezes mal sucedidas, por meio de erros e fracassos é que de fato conquista-se o sucesso e nem sempre o homem de forma geral está disposto a se expor neste panorama.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo elucidar sobre a necessidade da mudança de mindset para o perfil do novo profissional contábil, destacando o quão importante se faz desenvolver uma mentalidade de crescimento para vencer desafios advindos das transformações que a ciência contábil vem sofrendo, bem como, para o alcance dos objetivos advindos dessa. Foi realizada uma sintetização histórica do surgimento da contabilidade, atravessando as principais modificações, neste contexto evidenciou as dificuldades do processo e das pessoas envolvidas, em especial o contador que teve de se adaptar quanto às culturas arraigadas da profissão, a fim de, se adaptar às novas demandas emergentes.

Seguindo esse raciocínio fez-se paradoxo dos assuntos supracitados com as definições de mindset e a importância da adoção de uma mentalidade de crescimento para obtenção de sucesso, assim, foi discorrido sobre os temas e as principais diferenças entre as duas maneiras de pensar e agir.

Para alcançar o objetivo central desta contribuição, ao final deixa-se claro a importância da mudança do perfil do contador por meio das conclusões evidenciadas e como consequência a adoção do mindset de crescimento para o cumprimento dos objetivos estabelecidos tanto para o contador de fato quanto para sua equipe de modo geral. Pode-se assegurar que, o futuro é o

presente e embora ainda haja pensadores, estudos e artigos que duvidem da continuidade do futuro da profissão, fato é que, esta segue viva e vencendo os desafios do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, V. A. A. de S., & Miranda, C. C. F. (2011). A Contabilidade na Era Digital. XIII Inic EPG (Encontro Latino Americano de Iniciação Científica) e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação.

Cardoso, J. Luiz, Souza, M. A. de, & Almeida, L. B. (2006). Perfil do Contador na Atualidade: Um Estudo Exploratório. BASE – Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos, 3(3), 275–284. https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2007.10.003

Costa, J. (2009). Contabilidade Básica: Ciências Contábeis. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Dier, A. C. (2007). Contabilidade Digital. Universidade Federal do Paraná.

Deitos, M. L. de S. (2003). O Impacto dos Avanços da Tecnologia e a Gestão dos Recursos Tecnológicos no Âmbito da Atividade Contábil. RBC - Revista de Contabilidade Brasileira, 20–31.

Dweck, C. (2017). Mindset. A Nova Psicologia do Sucesso. Objetiva.

Franco, H. (1993). 50 Anos de Contabilidade. São Paulo: Atlas.

International Accounting Standards Board. (2018a). IFRS Conceptual Framework Basis for Conclusions: Conceptual Framework for Financial Reporting. www.ifrs.org. London. Retrieved from https://www.ifrs.org/

International Accounting Standards Board. (2018b). The Conceptual Framework for Financial Reporting. www.ifrs.org. London. Retrieved from https://www.ifrs.org/

Santos, N. J. dos. (2002, August). Perspectivas da Profissão Contábil. CRCSC&Você, 7–11.

CAPÍTULO 8

INOVAÇÃO NA ELABORAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS E VANTAGEM COMPETITIVA

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

RESUMO

Este trabalho busca refletir sobre o mercado competitivo em que as empresas operam e sobre porque implantar uma cultura de inovação é importante para que possam se manter competitivas e atuantes no mercado, estando atentas para atender aos anseios de seus clientes. Mesmo com barreiras que podem surgir dentro das organizações, uma cultura inovadora pode se converter em resultados reais em diversas vertentes como produtos, serviços e modelo de negócios, sendo este essencial para gerar valor e compreensão sobre as atividades empresariais. Como técnicas que estimulem a cultura de inovação, as empresas podem utilizar insights de clientes, ideação, pensamento visual, protótipos, contar histórias e cenários, de forma a estimular um intenso e engajador processo criativo envolvendo todos os colaboradores. A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, para buscar consensos anteriores e propor uma solução que identifique necessidades de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio.

Palavras-chave: Inovação. Modelo de Negócio. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This paper aims to reflect on the competitive market in which companies operate and why implementing a culture of innovation is important for them to remain competitive and active in the market, being attentive to meet the needs of their customers. Despite barriers that may arise within organizations, an innovative culture can convert into real results in various aspects such as products, services, and business models, which are essential to generate value and understanding about business activities. As techniques that stimulate a culture of innovation, companies can use customer insights, ideation, visual thinking, prototypes, storytelling, and scenarios, in order to stimulate an intense and engaging creative process involving all employees. The methodology used in this work was bibliographic research, to seek previous consensuses and propose a solution that identifies innovation needs within organizations for competitive advantage and business longevity.

Keywords: Innovation. Business model. Competitive advantage.

INTRODUÇÃO

O mundo em que vivemos passa por constantes mudanças e atualizações, que frequentemente alteram o comportamento da sociedade e as relações sociais em vários níveis e, consequentemente, as necessidades e anseios das pessoas também se transformam ao longo do tempo.

Para atender a essa volatilidade de pretensões e vontades, as organizações precisam, cada vez mais, se diferenciar da concorrência na busca por atender às aspirações de seus clientes. Para tanto, em mundo globalizado e fluído, com informações cada vez mais disponíveis e ao alcance de todos, é imperioso que as empresas estejam atentas para fornecer produtos e serviços adequados e correspondentes.

Novas ideias se tornam não apenas bem-vindas, mas essenciais para uma atuação exitosa frente à concorrência e que se consolide no mercado. Entretanto, faz-se necessário estabelecer uma cultura de inovação, que enseje ambientes em que o processo criativo ocorra de maneira eficaz.

Além disso, para capturar valor a partir de determinada ideia inovadora, é imprescindível a elaboração de um modelo de negócios consistente, que garanta a viabilidade da ideia e a transforme em uma forma rentável de negócio.

Como metodologia para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada a pesquisa bibliográfica, com o intuito de traçar um breve histórico sobre o tema abordado, verificar conceitos previamente definidos e propor uma solução que identifique necessidades de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio.

ONDE, COMO E DE QUE FORMA INOVAR

O tema da inovação se faz cada vez mais presente no cotidiano empresarial. Como uma palavra-chave que assume o papel de baluarte da consolidação de instituições no mercado, parece haver muito interesse das empresas em ligar suas marcas à essa temática.

De fato, a inovação é muito importante pois oferece uma vantagem significativa àquele que consegue fazer algo que ninguém mais consegue ou ainda, que consegue fazê-lo de maneira melhor que os demais (Tidd & Bessant, 2005).

Além disso, de acordo com Vicente (2020), é inovando que as empresas conseguem se expandir, se reestruturar e se aprimorar, explorando novas ideias de forma concreta, a depender dos objetivos e pessoas envolvidas no processo.

Então não se trata apenas de uma percepção positiva do mercado em relação às empresas que inovam. Na verdade, elas realmente podem colher resultados reais e consistentes advindos de uma cultura que estimula a inovação em seu ambiente, pois essas ideias inovadoras têm potencial de gerar resultados efetivos.

Todavia, como o campo da inovação é extenso e complexo, faz-se necessário demonstrar as áreas em que a inovação pode ocorrer e como pode ser trabalhada. Nesse sentido, Possolli (2012), classifica-as conforme a seguir:

Inovação de produto: Abrange mudanças nas propriedades do produto, alterando-se o modo como os clientes percebem o produto. Por exemplo, um automóvel com câmbio automático, que se distingue dos modelos convencionais.

Inovação de processos: Diz respeito a modificações no processo de produção de um produto ou serviço, mas não causa, obrigatoriamente, alterações do produto final. Gera melhorias significativas no processo de produção, como a redução de custos e aumento da produtividade. Por exemplo, um automóvel produzido com auxílio de robôs.

Inovação de modelo de negócio: Refere-se a alterações que dizem respeito à maneira como o produto ou serviços é apresentado ao mercado. Na maioria das vezes, essa inovação não causa mudanças no produto ou no processo de produção. Por exemplo, a possibilidade de

um automóvel ser alugado para o consumidor, que passaria a pagar mensalidades para utilizá-lo e, com isso, teria direito a seguro e manutenção.

As empresas não precisam realizar uma vinculação obrigatória com apenas uma vertente. Cabe destacar que a capacidade de inovar em mais de uma área pode ser considerada uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Este amplo cenário de possibilidades requer das empresas o fomento de uma cultura organizacional que possibilite direcionar esforços para uma inovação produtiva. Nesse sentido, Vicente (2020), estabelece que fatores como facilidade de comunicação, canais eficazes de informação, transmissão de competências e acumulação de conhecimento possuem influência sobre a capacidade de inovação da empresa.

Essas premissas podem servir de base para estabelecer uma mentalidade de inovação dentro da empresa e auxiliar a derrubar barreiras que podem ser encontradas no processo. De acordo com Chesbrough (2010), no processo de inovação, executivos podem apresentar resistência a novos modelos de negócio por existirem conflitos em relação ao modelo dominante e, ainda, pode ser que haja dificuldade em compreender, de fato, qual é a nova proposta. Ou seja, pode ser que a barreira seja de obstrução ou de confusão.

Para mitigar os efeitos dessas barreiras descritas por Chesbrough e garantir a existência dos fatores citados por Vicente, é possível vincular as premissas estabelecidas por Osterwalder em seu Business Model Canvas, que, de acordo com Samartin (2021) foi criado para ser mutável, prático e rápido, de forma a se adaptar às mudanças frequentes às quais as empresas estão sujeitas. Este modelo consiste em um quadro que, visualmente, demonstra os componentes do modelo de negócios e suas interações, centrado na proposta de valor.

Osterwalder (2011), apresenta técnicas para gerar ideias de modelos de negócios de forma criativa e inovadora, com inspiração em elementos do design, sendo elas:

Insight dos clientes: O primeiro passo para criar um modelo de negócio inovador é compreender profundamente as necessidades e desejos dos clientes. Esta técnica propõe a realização de entrevistas em profundidade com os clientes para obter insights sobre seus problemas e desejos. É importante ir além das respostas óbvias e descobrir as motivações subjacentes. Além disso, é fundamental entender como os clientes utilizam os produtos e serviços existentes, identificando pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria. Essas

informações são essenciais para desenvolver um modelo de negócio que realmente atenda às necessidades dos clientes.

Ideação: Com base nos insights obtidos dos clientes, passa-se a gerar ideias para o novo modelo de negócio. A proposta desta técnica é a realização de sessões de brainstorming em grupo, onde todos os participantes podem contribuir com ideias. É importante ter uma abordagem aberta e criativa, sem julgar ou descartar ideias prematuramente. O objetivo é gerar uma grande quantidade de ideias, sem se preocupar com sua qualidade neste momento. A base desta técnica é a realização de perguntas começando com "e se" para quebrar amarras impostas pelos modelos atuais.

Pensamento visual: Para transformar as ideias em um modelo de negócio concreto, é importante representá-lo visualmente. Utilizando o Business Model Canvas, é importante que todos os membros da equipe compreendam e contribuam para a criação do modelo de negócio, e a utilização de ferramentas visuais, como desenhos, rascunhos, diagramas e post-its ajuda sobremaneira neste processo pois permite uma visão ampla dos processos e suas inter-relações.

Protótipos: Antes de lançar um novo modelo de negócio no mercado, é importante testá-lo e ajustá-lo o máximo possível. Os protótipos, que são versões simplificadas do modelo de negócio, podem ser testados com clientes e parceiros e permitem validar as hipóteses do modelo de negócio, bem como fazer ajustes antes de investir recursos significativos na implementação do modelo final.

Contando histórias: Para comunicar o novo modelo de negócio aos clientes, parceiros e investidores, é importante contar uma história envolvente que transmita a essência do modelo de negócio. A criação de uma narrativa que conte a história do modelo de negócio de forma clara e persuasiva é a proposta desta técnica. Sobressai-se destacar os principais benefícios e diferenciais em relação aos modelos de negócio existentes e demonstrar como o novo modelo pode atender às necessidades dos clientes.

Cenários: O objetivo é criar uma visão clara e detalhada de diferentes cenários futuros que possam afetar o negócio, incluindo desafios e oportunidades, para que a empresa possa estar preparada para eles. Esta técnica ajuda as empresas a evitar a armadilha de ficarem presas em um modelo de negócios existente e não conseguirem se adaptar a mudanças no mercado. Ao criar cenários futuros, as empresas podem antecipar mudanças e se preparar para elas, seja

ajustando seu modelo de negócios atual ou criando novos modelos. Isso permite que as empresas permaneçam competitivas e relevantes em um ambiente de negócios de constante evolução.

Como o modelo de negócio proporciona uma visão completa sobre como a empresa gera, captura e entrega valor, inovar no modelo de negócios cria um círculo virtuoso, em que a inovação, irremediavelmente, passa a estar presente também nos processos e produtos.

A aplicação das técnicas ensinadas por Osterwalder pode contribuir para o estabelecimento de uma mentalidade de inovação dentro das organizações, fortalecendo o ambiente e a mentalidade criativos e consolidando esta cultura de buscar soluções inovadoras para atender às necessidades e anseios dos clientes neste mundo de mudanças constantes.

Além de engajar os colaboradores, as técnicas de elaboração do modelo de negócios dialogam com clientes, fazem antecipação de cenários, estimulam um intenso processo criativo e criam modelos, onde todos os envolvidos podem ter uma compreensão global do processo de mudança e colher seus frutos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Orientar uma empresa na aplicação de ferramentas que estimulem uma cultura organizacional de inovação é uma tarefa complexa, com muitas variáveis a considerar e muitas etapas para seguir. Contudo, apesar de complexo, o empreendimento não é difícil. A elaboração do plano de negócios no modelo canvas enseja uma visão estratégica de grande amplitude que pode beneficiar os colaboradores ao propiciar formas de imergir na proposta de valor da organização e entender de quer forma as necessidades do cliente serão atendidas e este envolvimento é essencial para o sucesso, pois facilitará o trânsito de informações entre todos os personagens envolvidos no processo.

A inovação é uma necessidade cada vez mais premente e uma importante vantagem competitiva que uma empresa pode ter em relação a seus concorrentes, pois permitirá a adaptação da organização no mercado e o desenvolvimento de suas atividades de forma perene.

O estímulo de uma cultura de inovação, com participação ativa dos colaboradores, incentivo e reconhecimento, bem como o desenvolvimento de espaços em que a criatividade possa ocorrer, é primordial para manter-se competitivo no mercado**.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000569. Acessado em 15 de abril de 2023.

Osterwalder, A. (2011). Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books.

Possolli, G. E. (2012). Gestão da Inovação e do Conhecimento [e-book]. Curitiba: Intersaberes.

Samartin, C. (2021). Business Model Canvas. [e-book] Flórida: Must University.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman.

Vicente, A. R. P. (2020). Gestão Estratégica da Inovação. Curitiba: Contentus

CAPÍTULO 9

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE: O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

Luis Fernando Gonçalves Rabelo

RESUMO

Este paper objetiva analisar artigos e livros sobre o tema A necessidade de inovação dentro das organizações para a vantagem competitiva e perenidade do negócio, buscaremos evidenciar que para as organizações para se manterem competitivas e perenes, necessita desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação em todas as áreas da empresa. Ao longo dos estudos, com base em 3 artigos, obtidos através de pesquisas no google acadêmico, constatou-se que a inovação pode ser dividida em tecnológica e não tecnológica, sendo ambas cruciais para incremento da competitividade das organizações. Diante desses estudos, o paper pode também contribuir em evidenciar que a inovação deve ser contínua nas organizações. Pudemos ainda verificar que a literatura corrobora com o ditador popular brasileiro que diz "quem chega primeiro bebe água limpa!", são vários os cases de empresas que inovaram em seus produtos, serviços, modelos de negócios, processos, sendo estas inovações tecnológicas ou não tecnológicas, e com isso se tornaram referências de mercado. Na contramão dos cases de sucesso, tivemos casos emblemáticos de empresas que não deram a devida atenção à inovação e acabaram fracassando.

Palavras-chave: Negócios . Inovação . Organizações . Necessidade. Competitividade

ABSTRACT

This paper aims to analyze articles and books on the theme The need for innovation within organizations for competitive advantage and business continuity, we will seek to evidence that for organizations to remain competitive and perennial, need to develop an organizational culture that stimulates innovation in all areas of the company. Throughout the studies, based on 3 articles, obtained through google scholar searches, it was found that innovation can be divided into technological and non-technological, both of which are crucial for increasing the competitiveness of organizations. Given these studies, the paper can also contribute to evidence that innovation should be continuous in organizations. Given these studies, the paper can also

contribute to evidence that innovation should be continuous in organizations. We could also verify that the literature corroborates with the Brazilian popular dictator who says "who arrives first drinks clean water!", there are several cases of companies that innovated in their products, services, business models, processes, whether these innovations were technological or non-technological, and with this became market references. Contrary to the success cases, we had emblematic cases of companies that did not give due attention to innovation and ended up failing.

Keywords: Business . Innovation . Organizations . Need . Competitiveness

INTRODUÇÃO

A inovação se tornou tema de extrema relevância em todos os setores da economia, nas organizações, também nos mais variados campos acadêmicos. Para Santos (2020) a inovação para competitividade das empresas, se tornou relevante após os trabalhos de Schumpeter (1949), importante pensador e economista austríaco. Segundo Santos (2020, p.3), "para Schumpeter (1982) a inovação foi inicialmente classificada como uma 'destruição criativa' que pode ser entendida também como o melhoramento de produtos existentes, nos processos de fabricação, nos processos organizacionais e em outros fatores para criação de novas oportunidades."

É notório que quando falamos em inovação, vêm em nossas mentes a palavra tecnologia, sendo que frequentemente associamos inovação como sendo alguma invenção e ou evolução tecnológica, entretanto a inovação é muito mais ampla que isso. Han e Gao (2018) argumentam que a inovação pode ser dividida em inovação tecnológica e não tecnológica. Dessa forma, como visto no trabalho de muitos outros autores, a inovação pode acontecer, em vários campos como: administrativas, de processos, serviços, organizacional e outras.

Han e Gao (2018, p881) mostram que, "A inovação constitui uma fonte crucial de vantagem competitiva substancial, independentemente de seus vários tipos (Schumpeter, 1934)." Han e Gao (2018) trazem que, a inovação em produtos e serviços impulsionam o desempenho das empresas, tanto no que diz respeito à produtividade, como nos aspectos da competitividade e rentabilidade.

Para Barbosa et al. (2021) a adoção de diferentes tipos de inovação ajuda a impulsionar o desenvolvimento das capacidades organizacionais, consequentemente, melhora os resultados da organização. Fica claro que para as organizações terem sucesso ou continuarem a ter sucesso, é crucial que se invista em inovação nos produtos, serviços e processos.

Pensando nisso, o presente paper tem como objetivo a revisão sistemática de livros e artigos que tratam sobre Inovação como vantagem competitiva para as organizações, evidenciando que a inovação é essencial para a perenidade das organizações. Buscando ainda trazer contribuições no que diz respeito a importância de se desenvolver nas organizações uma mentalidade voltada para a inovação a fim de criar-se uma cultura verdadeiramente voltada para essa finalidade.

A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PARA A VANTAGEM COMPETITIVA E PERENIDADE DO NEGÓCIO.

A NECESSIDADE DE INOVAR

Para Santos (2010) A inovação está diretamente relacionada com a capacidade competitiva da organização, o que causou uma necessidade constante de inovar para as empresas dos mais variados setores, sendo que a pandemia de Covid 19, forçou as empresas a acelerar a inovação, uma vez que tratou-se de um evento mundial e mudou completamente a maneira como o mundo se relaciona com a tecnologia, os produtos, serviços, interações humanas e também na relações de trabalho. Esse cenário em especial, mostrou que as empresas devem intensificar os investimentos em inovação e o aculturamento da importância de inovar sempre, de modo que se mantenha sempre com produtos e serviços atualizados e também tenham colaboradores que possam identificar oportunidades de melhorias nos produtos e processos.

Santos (2020) afirma que, para se identificar e aproveitar as oportunidades, as empresas devem implementar um conjunto de práticas contínuas e integradas, empreendendo um grande esforço organizacional para identificar e explorar as oportunidades.

Santos (2020, p3) esclarece que "Essas oportunidades demandam um conjunto de atividades inovadoras que faça a junção da criatividade organizacional, criação e entrega de produtos/serviços/processos, gestão de recursos, estratégias para clientes, a fim de possibilitar práticas coordenadas de criação de uma ideia, avaliação, aceitação, adoção, difusão e comercialização (ALSAATY, 2011)."

Barbosa et al. (2021) afirma que as organizações para serem competitivas devem ser capazes de lidar com complexidade e a velocidade das mudanças que o mercado exige. Sendo assim, as organizações com maior capacidade de inovação, serão capazes de dar respostas mais rápidas e conseguirão explorar mais rapidamente as oportunidades do mercado. Entretanto, eles enfatizam que a inovação somente, não garante o sucesso empresarial e que isso depende de uma série de fatores, como o setor de atuação, cultura organizacional, idade da organização e o tipo de inovação proposto.

Outro ponto importante apontado por Barbosa et al. (2021) é que a natureza singular de cada tipo de inovação contribui para a vantagem competitiva da empresa, afim ainda que, diversos estudos empíricos apontaram a influência dos diversos tipos de inovação para o sucesso e perenidade das organizações.

Quanto às inovações tecnológicas, alguns trabalhos mostram como as inovações de produto e de processo melhoraram o desempenho organizacional (Baer & Frese, 2003; Han,Kim,& Shrivastava, 1998; Knott, 2001; Yang, 2010). Quanto às inovações não tecnológicas, embora exista uma menor quantidade de estudos, também foi constatado que as inovações organizacionais representam vantagem competitiva para as empresas que as aplicam (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay 2008; Camisón &Villar-López, 2012; Evangelista & Vezzani, 2010; Gunday,Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011; Nowacki & Bachnik, 2016; Zhouet al.,2019). (Barbosa et al., 2021, p.128).

COMPETITIVIDADE

Para Santos (2020) a inovação se tornou ferramenta crucial para competitividade das organizações. Neste contexto, faz se necessário compreender os conceitos de competitividade e as possíveis estratégias e capacidades organizacionais, dessa forma, Santos (2020) cita a teoria Resource Base View – RBV, que se baseia na caracterização e estratégia para o uso dos fatores de vantagem competitiva e no uso da capacidade de absorção tecnológica.

Santos (2020) cita também o conceito de Valor, Raridade, Imitabilidade e Capacidade organizacional de explorar seus recursos -VRIO, sendo que neste conceito todos os recursos são analisados quanto a sua capacidade de gerar vantagens competitivas.

Han & Gao (2018) destacam que a inovação estratégica se trata do desenvolvimento de mudanças que sejam inovadoras e não meramente triviais nos modelos de negócio e também das estratégias competitivas disruptivas para quebrar as regras atuais do mercado.

Citam ainda que "a inovação estratégica é uma maneira agressiva de reformular e influenciar o mercado e o ambiente setorial. As empresas que realizam inovações estratégicas não apenas se enquadram melhor em suas situações concorrenciais, como também redefinem e reformam incansavelmente seus ambientes externos, melhorando assim sua competitividade (Teece, 2010). (Han & Gao (2018, p882)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este paper teve como objetivo verificar na literatura entre livros e artigos a necessidade de inovação dentro das organizações para vantagem competitiva e perenidade dos negócios. As análises foram realizadas em 3 artigos científicos que possuem relação com o tema analisado. Ao longo do trabalho, pudemos verificar que a literatura corrobora com o ditador popular brasileiro que diz "quem chega primeiro bebe água limpa!", são vários os cases de empresas que inovaram em seus produtos, serviços, modelos de negócios, processos, sendo estas inovações tecnológicas ou não tecnológicas, e com isso se tornaram referências de mercado. Na

contramão dos cases de sucesso, tivemos cases emblemáticos de empresas que não deram a devida atenção à inovação e acabaram fracassando.

Pudemos ainda constatar que a inovação pode acontecer em todas as áreas das organizações, dessa forma para que as empresas sejam perenes e possam continuar competindo em mercados cada vez mais competitivos e ágeis, é necessário que a organização estimule e incentive a inovação em todas as áreas da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Santos, R. T. S. (2020). A Inovação como Vantagem Competitiva das Empresas. Disponível em 22 agosto, 2020, de https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/disclo/article/view/10887. Acessado em 21 de abril de 2023.

Han, C. & Gao, S. (2018). Um Modelo de Mediação Múltipla em Cadeia que Vincula as Inovações Estratégica, de Gestão e Tecnológica à Competitividade de Empresas. Disponível em 17 maio, 2019, de https://www.scielo.br/j/rbgn/a/MSQwPjNPTLQ7bcbB8PmWCKk/abstract/?lang=pt. Acessado em 21 de abril de 2023.

Barbosa, J. G. P. & Junior, J. L. A. F. & Bouzada, M. A. C. & Oliveira, M. A. A. (2021). A Influência da Inovação Tecnológica e Organizacional no Crescimento de Empresas Brasileiras. Disponível em agosto, 2020, de https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/article/view/369/201. Acessado em 21 de abril de 2023.

CAPÍTULO 10

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán

RESUMO

A inovação é amplamente utilizada no mundo dos negócios, ela é essencialmente necessária para o crescimento econômico e para a sobrevivência da organização, além de manterem-se competitivas no mercado. A inovação pode ser definida como a introdução de novas ideias, produtos, serviços, processos ou práticas que mudam ou melhoram algo que existe. O processo de inovação envolve a pesquisa, seleção e implementação, e deve contar com uma gestão eficiente envolvendo recursos materiais e humanos, com capacidade de atender às necessidades do mercado em constante mudança e evolução, oferecendo novas soluções para atender às necessidades dos clientes. O presente *paper* teve como metodologia a pesquisa bibliográfica com base em diversos materiais disponíveis na internet, livros, artigos, revistas etc. objetivando apresentar, o conceito de inovação, tipos de inovação, seu processo e a importância da gestão desde a perspectiva organizacional como entendimento da temática apresentada. Através do estudo realizado, foi possível entender que é necessário criar uma cultura de inovação e estar disposto a experimentar e assumir riscos calculados para avançar. A colaboração e a abertura para novas perspectivas também podem ajudar a acelerar o processo de inovação e gerar resultados positivos e ajudá-las na sua sobrevivência.

Palavras-chave: Inovação. Tipos de inovação, Processo de inovação. Gestão da inovação.

ABSTRACT

Innovation is widely used in the business world, it is essentially necessary for economic growth and for the survival of the organization, in addition to remaining competitive in the market. Innovation can be defined as the introduction of new ideas, products, services, processes or practices that change or improve something that exists. The innovation process involves research, selection and implementation, and must rely on efficient management involving material and human resources, with the ability to meet the needs of the market in constant change and evolution, offering new solutions to meet customer needs. The methodology of this paper was bibliographical research based on various materials available on the internet, books, articles, magazines, etc. aiming to present the concept of innovation, types of innovation, its process and the importance of management from an organizational perspective as an understanding of the theme presented. Through the study carried out, it was possible to understand that it is necessary to create a culture of innovation and be willing to experiment

and take calculated risks to move forward. Collaboration and openness to new perspectives can also help accelerate the innovation process and generate positive results and help them in their survival.

Keywords: Innovation. Types of innovation, Innovation process. Innovation management.

INTRODUÇÃO

A palavra inovar vem do latim "*innovare*", que significa "fazer algo novo". É um processo que envolve a criação de algo novo ou aprimoramento de algo já existente. No mundo dos negócios e da tecnologia, este termo é amplamente utilizado, sendo essencial para o crescimento econômico, a competitividade empresarial e o progresso social (OECD, 2018).

Para este estudo específico, exploraremos o termo inovação desde a perspectiva organizacional, motivada pela necessidade intrínseca de mudança, pelos quais são desafios constantes enfrentados por elas, quando almejam sua permanência no mercado.

O presente *paper* teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, com base em diversos materiais disponíveis na internet, livros, artigos, revistas etc.

O objetivo é apresentar, o conceito de inovação, os tipos de inovação, seu processo e a importância da gestão desde a perspectiva organizacional como entendimento da temática apresentada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CONCEITO DE INOVAÇÃO:

A inovação pode ser definida como a introdução de novas ideias, produtos, serviços, processos ou práticas que mudam ou melhoram algo que existe. Ela pode ser incremental, ou seja, uma melhoria contínua de algo já existente, ou disruptiva, que cria algo completamente novo (Carvalho, Reis & Cavalcante, 2011).

Para o mundo dos negócios, segundo o Manual de Oslo (2018), a inovação é importante porque permite que as empresas se diferenciem da concorrência e criem valor para os clientes. Ela pode melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a lucratividade. A inovação também pode levar a novos mercados e oportunidades de negócios (OECD, 2018).

TIPOS DE INOVAÇÃO:

Keeley (2015) descreve dez tipos de inovação, cada um com sua própria abordagem e impacto, e propõe a integração entre elas para criar mudanças significativas e duradouras, são:

- Modelo de negócios: a criação de um modelo de negócios que atenda melhor às necessidades do cliente, pelo qual é preciso estar atento às mudanças no mercado e encontrar novas formas de gerar lucro.
- Produto/serviço: a criação de novos produtos/serviços ou aprimoramento de produtos existentes, sendo importante criar produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e superem suas expectativas.
- Processo: a melhoria ou criação de processos que tornam as operações mais eficientes, ou seja, refere-se às atividades que a empresa realiza para criar e entregar seus produtos e serviços.
- Estrutura organizacional: a mudança na estrutura ou cultura organizacional para melhorar a produtividade e a eficiência, é importante criar um ambiente de trabalho que possa promover a criatividade e inovação.
- Rede: Refere-se às parcerias, alianças e conexões da empresa com outras organizações. É importante estabelecer relações de confiança e colaboração com outras empresas para alcançar objetivos em comum.

- Marca: Trata-se da imagem e percepção da empresa na mente dos clientes, uma marca forte e consistente, que transmita os valores e a identidade da empresa, ou seja, o desenvolvimento de novas estratégias de marketing para alcançar novos públicos ou aumentar a conscientização da marca.
- Experiência com o cliente: criar experiências únicas e positivas para os clientes, observado o modo em que os clientes se relacionam com a empresa e seus produtos ou serviços.
- Engajamento: criar uma comunicação clara e transparente, que envolva os clientes e os mantenha informados
- Plataforma: refere-se à infraestrutura tecnológica e de negócios que suporta as atividades da empresa. Investir em tecnologia e sistemas que facilitem o trabalho e aumentem a eficiência da empresa.
- Sustentabilidade: Está ligada à responsabilidade social e ambiental da empresa, é preciso considerar o impacto das atividades da empresa na sociedade e no meio ambiente, e buscar soluções sustentáveis.

Keeley (2015) destaca ainda que a inovação é um processo que envolve a criatividade, a experimentação e a colaboração entre diferentes áreas da organização**.**

PROCESSO DA INOVAÇÃO:

A inovação pode ocorrer de várias formas, desde pequenas melhorias incrementais até mudanças disruptivas que transformam completamente um setor. O processo de inovação geralmente envolve a identificação de uma oportunidade ou problema, seguida pela geração de ideias, seleção e desenvolvimentos de conceitos, prototipagem, teste e implementação. (Samartin, 2023). Onde é corroborado por Weber (2018), que apresenta o modelo de processo de inovação resumido, descrevendo que os mecanismos para uma gestão bem sucedida, devem ser bem desenvolvidos nas seguintes fases: Pesquisa, Seleção e Implementação. (Tidd et al., 2005 apud Weber, 2018)

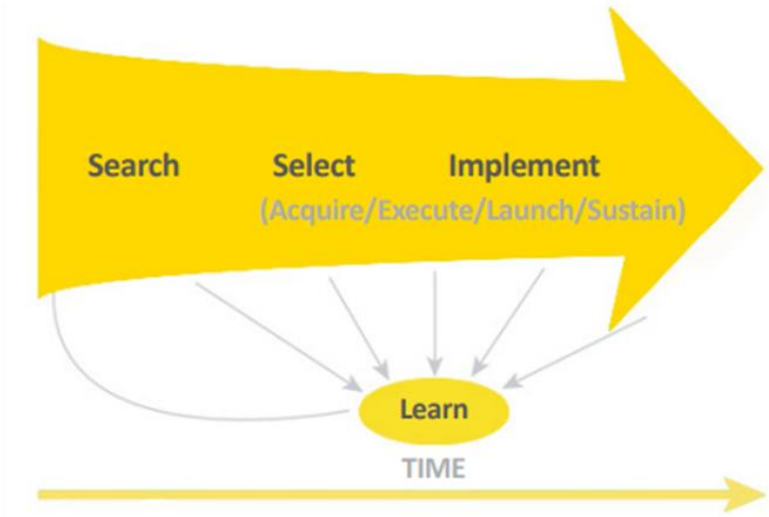

Figura 1. Processo de inovação

Fonte: Weber (2018) elaborado por Tidd et al (2005)

Pesquisa (Search) - Representa a primeira fase onde envolve a identificação de uma oportunidade ou problema, causal da potencial mudança.

Seleção (Select) – Dentre as possibilidades apresentadas na primeira fase, deve-se escolher aquelas que tragam mudanças que gerem melhorias no desempenho geral do negócio, sendo as mesmas diretamente ligadas aos objetivos da organização.

Implementação (Implement) – Nesta fase, a viabilidade de implementar ou não, dependerá de análises técnicas, e o resultado disso requer expertise para tomar a melhor decisão considerando três elementos fundamentais: possuir ou buscar recursos com o conhecimento, executar o projeto, lançar e sustentar a inovação.

Cada fase precisa ser desenhada e estruturada de maneira clara e dinâmica, e deve estar alinhada diretamente com os interesses estratégicos da organização e com seus colaboradores. (Weber, 2018)

Por tanto, o processo de inovação é fundamental para o sucesso das empresas em um mundo em constante mudança e evolução, pois permite que elas ofereçam novas soluções para atender às necessidades dos clientes, além de manterem-se competitivas no mercado.

GESTÃO DA INOVAÇÃO:

A gestão da inovação é considerada um fator chave para a competitividade, e à medida que outras empresas entram no mercado e adotam as mesmas ideias ou práticas inovadoras, a vantagem competitiva pode diminuir. É fundamental que as empresas continuem a inovar e a buscar novas maneiras de se destacar e se diferenciar (Samartin, 2023). Para isso, faz-se necessário criar uma cultura de inovação dentro das organizações.

De acordo com (Janiunaite e Petraite, 2010, p. 14 apud Bruno – Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A., 2014), a cultura de inovação relaciona-se com gestão do conhecimento e é um "determinante da inovação sustentável", bem como do "desempenho efetivo de uma organização". E a sobrevivência de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de atender às necessidades do mercado por meio de uma gestão eficiente de recursos materiais e humanos, da diversificação de produtos e serviços, da adoção de novos modelos de administração e da melhoria contínua na gestão de novas tecnologias, visando alcançar o sucesso sustentável. (Silva, Santos e Macedo, 2019).

Por tanto, para garantir que a inovação seja implementada com sucesso, além de identificar a necessidade do cliente e as áreas em que a empresa precisa melhorar. É importante fomentar e encorajar a colaboração e o compartilhamento de ideias entre os colaboradores, criando assim uma cultura inovadora e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação é fundamental para o sucesso das organizações, além de ser um diferencial frente ao mercado altamente competitivo. Ela permite que as empresas se diferenciem da concorrência, melhorem a eficiência e criem valor para os clientes. A inovação pode ser desafiadora e antes de implementá-la, deve ser bem planejada.

Em conclusão, é importante criar uma cultura de inovação e estar disposto a experimentar e assumir riscos calculados para avançar. A colaboração e a abertura para novas

perspectivas também podem ajudar a acelerar o processo de inovação e gerar resultados positivos e ajudá-las na sua sobrevivência**.**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bruno – Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. Disponível em https://www.scielo.br/j/rac/a/QbZdzddgZPJdy3sPmZWWm3n/?format=pdf. Acessado em 30 de março de 2023.

Carvalho, H.G., Reis, D.R., & Cavalcante, M.B (2011). Gestão da Inovação. Disponível em <Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT): Gestão da inovação (utfpr.edu.br)>. Acessado em 04 de abril de 2023.

OECD. (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation. Disponível em https://www.oecd-ilibrary.org/9789264304604-en.pdf. Acessado em 04 de abril de 2023.

Keeley, L. (2015) Dez Tipos de Inovação – A Disciplina da Criação de Avanços de Ruptura, 1ª. Ed., DVS Editora.

Samartin, C. (2021) Business Modeling [ebook]. Flórida: Must University.

Silva, M. R. R., Santos, A. S. L & Macedo, A. C. M (2019). Inovação, Sobrevivência e Ecologia Organizacional: Possibilidade de Relação. Disponível em https://vista.pucsp.br/innovationsurvival-and-organizational-ecology-relationship-possibilities. Acessado em 05 de abril de 2023.

Weber, V. (2018). Modelo de Gerenciamento de Projetos de Inovação. Disponível em https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/307/475. Acessado em 07 de abril de 2023.

CAPÍTULO 11

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES - A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PARA A PERENIDADE DO NEGÓCIO

Ricardo de Castro Silva

RESUMO

A inovação é fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações. Este fato tornou-se ainda mais evidente nas últimas décadas, onde há um ambiente de negócios altamente competitivo. A capacidade de inovar permite que as empresas criem novos produtos e serviços, melhorem seus processos e desenvolvam novos modelos de negócios que atendam às necessidades dos clientes e que superem a concorrência. Este artigo teve como objetivo procurar na literatura informações sobre como explorar as vantagens competitivas que a inovação pode oferecer para as organizações, incluindo a redução de custos, aumento da eficiência, melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços e criação de novos mercados. Neste ambiente organizacional que permanece em constante evolução, onde os avanços tecnológicos e as transformações sociais acontecem em uma velocidade cada vez maior, as organizações que não inovam tendem a perder espaço para seus concorrentes.

Palavras-chave: Inovação. Transformação. Vantagem Competitiva. Competitividade.

ABSTRACT

Innovation is fundamental for the survival and growth of organizations. This fact has become even more evident in recent decades, where there is a highly competitive business environment. The ability to innovate allows companies to create new products and services, improve their processes and develop new business models that meet customer needs and outperform the competition. This article aimed to search the literature for information on how to explore the competitive advantages that innovation can offer to organizations, including cost reduction, increased efficiency, improved quality of their products and services and creation of new markets. In this organizational environment that remains in constant evolution, where technological advances and social transformations happen at an ever-increasing speed, organizations that do not innovate tend to lose ground to their competitors.

Keywords: Innovation. Transformation. Competitive advantage. Competitiveness.

INTRODUÇÃO

A inovação é um fator chave para o sucesso das organizações em um ambiente em constantes mudanças e altamente competitivo. Ela pode ser definida como a introdução de novidades no mercado, que podem ser novos produtos, novos serviços, novos processos, novos modelos de negócios ou tecnologias. A capacidade de inovar é essencial para que as empresas se adaptem às mudanças exigidas pelo mercado e às necessidades dos clientes, além de superar a concorrência e de se posicionar como relevante no mercado em que atua.

DESENVOLVIMENTO

Como destaca Alvarez (2015, p.1) "A primeira década do século XXI trouxe um tempo de mudanças profundas e de oportunidades e ameaças contínuas ao mundo dos negócios. Novas tecnologias, novas formas de interação social e empresarial e, principalmente, um novo modelo de acesso às informações fizeram com que vários processos tivessem de ser revistos."

Neste contexto, inovação diz respeito à criação de novos produtos ou serviços ou à melhoria daqueles já existentes.

A inovação pode ser uma forte vantagem competitiva, pois permite que as empresas ofereçam produtos e serviços diferenciados em relação aos seus competidores e que atendam melhor às necessidades dos seus clientes.

A inovação também pode ser dos processos e, neste caso, refere-se à melhoria dos fluxos de produção ou distribuição de produtos e serviços já estabelecidos. Este tipo de inovação visa

ajudar as empresas a reduzir os seus custos, a aumentar a sua eficiência e a melhorar a qualidade dos produtos e serviços já oferecidos.

Existe ainda a possibilidade de se implementar um processo de inovação organizacional, que se orienta a proporcionar uma melhoria das estruturas e processos internos da organização, com o objetivo de ajudar as empresas a serem mais eficientes, a tomarem decisões mais rápidas e a se adaptarem melhor às mudanças do mercado.

As organizações que investem em inovação podem obter várias vantagens competitivas que as ajudam a manter seu negócio e expandir sua participação no mercado. Algumas dessas vantagens competitivas incluem:

• Redução de custos: A inovação pode ajudar as empresas a reduzirem seus custos, seja por meio de processos mais eficientes ou de produtos e serviços com valores mais baixos de produção. Isto pode resultar em preços mais competitivos e margens de lucro mais altas.

• Aumento da eficiência: A inovação pode melhorar a eficiência da produção e dos processos, reduzindo o tempo necessário para realizar tarefas e aumentando a produtividade. Isso pode levar a uma melhor utilização dos recursos da empresa e a um aumento da rentabilidade.

• Melhoria da qualidade: A inovação pode resultar em produtos e serviços de maior qualidade, o que pode levar a uma maior satisfação do cliente, a uma maior fidelização e a um valor agregado maior para ser oferecido, mantendo-se ainda assim competitivo no mercado.

• Criação de novos mercados: A inovação pode ajudar as empresas a explorarem novos mercados e oportunidades de negócios. Isto pode resultar em novas fontes de receita e em uma maior diversificação do portfólio de produtos e serviços.

Segundo Alvarez (2015, p.176) “o principal momento de mudança será quando as empresas entenderem que não têm produtos ou serviços que precisam ser vendidos, mas sim clientes que precisam ser gerenciados e desenvolvidos”.

Neste sentido, as organizações que pretendem se manter competitivas precisam desenvolver e atualizar constantemente seu modelo de negócio, que nada mais é do que a

maneira ou a lógica como a empresa **cria, entrega e captura valor**, sendo o valor não limitado somente à entrada de receita (Samartin, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos, a inovação é fundamental para a manutenção da competitividade das organizações. Ela permite que as empresas se adaptem às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, que vão se modificando com o passar do tempo.

A inovação é um fator crítico para o sucesso das organizações, pois o ambiente corporativo apresenta-se cada vez mais competitivo. As empresas que investem em inovação podem obter vantagens competitivas significativas, incluindo a redução de custos, aumento da eficiência, melhoria da qualidade e criação de novos mercados. As organizações que não inovam correm o risco de ficarem para trás e, além de perderem participação de mercado para concorrentes mais inovadores, podem deixar de existir neste ambiente em constante mutação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, F.J.S.M. (2015). Gestão Estratégica de Clientes: Key Account Management. São Paulo, SP: Saraiva.

Samartin, C. (2021). Business Modeling [e-book]. Flórida: Must University.

CAPÍTULO 12

A IMPORTÂNCIA DA INTERNET DAS COISAS (*IOT*) E DA AUTOMAÇÃO NO GERENCIAMENTO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTO – *SUPLLY CHAIN MANAGEMENT* - AS MUDANÇAS NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS, PRODUTOS E LOGÍSTICA, ALÉM DOS SEUS IMPACTOS FINANCEIROS E NO INCREMENTO DA EFICÁCIA OPERACIONAL

Ricardo de Castro Silva

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a realizar uma revisão do referencial teórico abordado na disciplina e sobre como a Internet das Coisas (IoT) e a automação desempenham um papel fundamental no gerenciamento das cadeias de suprimentos, também conhecido como Supply Chain Management (SCM). A integração dessas tecnologias tem um impacto significativo na eficiência, visibilidade e tomada de decisões em toda a cadeia de suprimentos. A busca por novas tecnologias, aprimoramento de processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes pode ser atingida com a integração de todas as etapas desta cadeia, visando oferecer uma experiência satisfatória e relevante para o consumidor final, com redução de custos para este, aumento da rentabilidade para as empresas fornecedoras envolvidas e o crescimento da sociedade como um todo.

Palavras-chave: Automação. Gerenciamento. Logística. Eficácia Operacional. Supply Chain.

ABSTRACT

The present work proposes to carry out a review of the theoretical framework addressed in the course on how the Internet of Things (IoT) and automation play a fundamental role in the management of supply chains, also known as Supply Chain Management (SCM). The integration of these technologies has a significant impact on efficiency, visibility and decision-making throughout the supply chain. The search for new technologies, process improvement, cost reduction and increased customer satisfaction can be achieved with the integration of all stages of this chain, aiming to offer a satisfactory and relevant experience for the final consumer, with cost reduction for the consumer, increased profitability of the supplier companies involved and the growth of society as a whole.

Keywords: Automation. Management. Logistics. Operational Effectiveness. Supply Chain.

INTRODUÇÃO

Este paper teve como metodologia a revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina e das discussões sobre o contexto de como o uso da inovação, da tecnologia e da internet das coisas (IoT) nas cadeias de suprimento têm se mostrado cada vez mais importantes para melhorar a eficiência, a visibilidade e a coordenação das operações logísticas. De acordo com Alvarez (2015) a partir da década de 1990, houve mudanças radicais na filosofia de produção e na capacidade das empresas em todo o mundo, tanto nas linhas de produção como nos acordos de distribuição que regulam os níveis de competitividade, como também nas fontes de informação sobre o comportamento do consumidor.

Estar atento às mudanças e aos desenvolvimentos tecnológicos no gerenciamento das cadeias de suprimentos é essencial para que se possa garantir a resiliência e a competitividade das empresas, bem como a sua permanência em um mercado cada vez mais globalizado, que busca por melhores produtos, serviços, eficiência e menor preço.

DESENVOLVIMENTO

A Internet das Coisas (IoT) e a automação têm um impacto importante nas cadeias de suprimentos e na logística, buscando melhorar os serviços, os produtos e a eficiência nas entregas, além de redução de custos e, por consequência, redução de preços dos produtos finais. Seu conhecimento e desenvolvimento tem promovido um papel fundamental na transformação e melhoria dessas execuções.

A seguir estão algumas maneiras pelas quais essas tecnologias estão possibilitando estas melhorias:

Rastrear e ter visibilidade em tempo real: A IoT permite o rastreamento em tempo real de produtos e insumos ao longo da cadeia de suprimentos. Sensores e dispositivos coletam dados sobre a localização, condições ambientais, movimentação e outras informações. Isto

proporciona um controle completo da cadeia de suprimentos, permitindo o rastreamento preciso dos produtos, a identificação de gargalos e a previsão de tempos de entrega.

Organização racional da rota e do transporte: A automação e a IoT são aplicadas para otimizar os roteiros de transporte na logística. Sistemas e softwares avançados analisam dados em tempo real, como condições do trânsito, capacidade de carga dos veículos, localização dos produtos e demanda, visando aprimorar a efetividade das rotas e minimizar os custos de transporte. Isso resulta em entregas mais ágeis, redução de despesas e menor impacto ambiental.

Gestão de estoque e demanda: A IoT e a automação favorecem o gerenciamento de estoques e demanda de forma mais produtiva. Sensores conectados a cada item em cada etapa do processo verificam em tempo real os níveis de estoque, identificam padrões de consumo e enviam alertas para imediato reabastecimento. Isto reduz a ocorrência de estoques que se esgotam ou que são excessivos, melhora a previsão de demanda e evita desperdícios financeiros.

Manutenção preditiva e gerenciamento de ativos: A IoT permite a incorporação de sistemas de manutenção preditiva, reduzindo o tempo de inatividade não planejado e melhorando a eficiência dos ativos na cadeia de suprimentos. Sistemas, câmeras e sensores monitoram o desempenho dos equipamentos, identificando sinais de falhas ou possíveis necessidades de manutenção, o que permite que as empresas ajam preventivamente, evitando interrupções na operação.

Compartilhamento de dados: A IoT e a automação facilitam a colaboração entre os participantes da cadeia de suprimento, bem como o compartilhamento de dados entre eles. Plataformas digitais e sistemas integrados permitem a troca rápida e segura de informações entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. Isto melhora a comunicação, a organização de atividades e a tomada de decisões colaborativas, promovendo uma cadeia de suprimentos mais eficiente e que oferece respostas rápidas.

Melhoramento na experiência do cliente: A IoT e a automação corroboram para uma maior personalização e acompanhamento da jornada do cliente. Sensores conectados em produtos podem fornecer informações em tempo real sobre o uso e o desempenho, permitindo serviços de suporte mais eficazes. Além disso, a otimização logística resultante dessas tecnologias permite entregas mais rápidas e confiáveis, melhorando a satisfação do cliente.

Para Alvarez (2015, p. 12) “A revolução da informação, com a chegada da internet e da comunicação por mídias sociais, impacta tanto o processo de comercialização como o de geração de negócios e começa a criar um modelo no qual a internet assume um papel importante na comercialização e distribuição de produtos. Essa nova realidade está modificando profundamente economias, mercados e estruturas setoriais, bem como os produtos, serviços e seu fluxo, a segmentação, os valores e o comportamento dos clientes, além do próprio mercado de trabalho”.

Essas tecnologias estão provocando uma revolução na forma como as cadeias de suprimentos e a logística operam, proporcionando maior eficiência, redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços e produtos.

Naisbitt (2007, p.63) ressalta que “O futuro é uma coleção de possibilidades, rumos, eventos, reviravoltas, avanços e surpresas. Com o passar do tempo, tudo encontra seu lugar e, juntas, todas as peças formam um novo cenário do mundo. Numa projeção do futuro, temos que prever onde esses elementos se encaixam. Portanto, quanto melhor entendermos as associações, mais preciso será o cenário”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internet das coisas (IoT) e a automação no gerenciamento das cadeias de suprimento – Suplly Chain Management – têm provocado mudanças na qualidade dos serviços, dos produtos e da logística, além de trazer impactos financeiros e eficácia operacional para todo este processo, que vai desde a escolha da matéria prima ao feedback do consumidor final.

Como destacado nesta revisão, o acompanhamento, estudo e análise destas inovações, bem como dos seus impactos na sociedade, permitirão que os meios acadêmicos e institucionais e as suas mais atualizadas publicações democratizam o conhecimento destes fenômenos, levando ao crescimento e desenvolvimento de melhores e mais modernos processos de Suplly Chain Management e ao bem estar de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, F.J.S.M. (2015). Gestão Estratégica de Clientes: Key Account Management. São Paulo, SP: Saraiva.

Drucker, P.F. (2000). Além da Revolução da Informação. HSM Management. Disponível em https://docplayer.com.br/7311508-Informacao-alem-da-revolucao-da-artigo-por-peter-drucker.html. Acessado em 31 de maio de 2023.

Naisbitt, J. (2007). O Líder do Futuro: 11 Conceitos Essenciais Para Ter Clareza Num Mundo Confuso e Se Antecipar às Novas Tendências. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.

SOBRE OS AUTORES

Bruno Cesar Seleguini Bertapelli

Mestrando em Administração pela Must University. Bacharel em Administração, Especialista em Administração Pública pelo Centro Universitário de Maringá (UNICESUMAR) e Especialista em Gestão Financeira, Contábil e Auditoria pela Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). Atualmente é Diretor Técnico Administrativo da Faculdade de Engenharia e Ciências de Rosana da Universidade Estadual Paulista (UNESP).
E-mail: bbertapelli@outlook.com

Carlos Adriano Campana

Mestrando em Administração de Empresas pela Must University, Especialista em Contabilidade Avançada pela Universidade de Marília, Especialista em Economia Empresarial, Análise Financeira e Contábil pelo CEUV – Centro Universitário de Votuporanga, Graduado em Ciências Contábeis pela Unifev e Consultor de Empresas. E-mail: cadricamp@hotmail.com

Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán

Mestranda em Administração pela MUST UNIVERSITY; com MBA em Gestão Pública e Inovação (2022) pela UNICENTRO; Pós-graduação em Gestão em Saúde (2022) pela UNIPAMPA; Pós graduação em Gestão Pública Municipal (2020) pela UTFPR; Graduação em Administração - Universidad Adventista de Chile (2003) - Reconhecido pela Unb (Universidade de Brasília) em 2019. ORCID 0000-0001-7111-6914

Flávia Adriana Santos Rebello

Mestranda em Administração na MUST University – Flórida, USA. Bacharel em Administração na PUC-RS, com pós-graduação em Planejamento e Gestão Estratégica (MBA), em Negócios Internacionais (MBA), em Recursos Humanos (MBA) e Gestão do Conhecimento (MBA). Servidora pública federal desde 2010 na Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, em Santarém – PA, no cargo de Administradora. Coordena projetos de extensão e exerce a função de analista de projetos. Atuou em organizações multinacionais, como docente para o Ensino Superior (Administração e Gestão Empresarial), tendo ocupado a função de

Coordenadora de Curso, e como consultora nas áreas de logística e planejamento estratégico. E-mail: flaviaasrebello@gmail.com

Luis Fernando Gonçalves Rabelo

Mestrando em Administração pela Must University. Graduação em Farmácia pela Faculdade do Instituto Brasil. Especialização em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Norte do Paraná. Bancário, especializado em Middle Market. E-mail: luisfernando.rabelo@outlook.com.

Michele Jordania Ferreira

Mestranda em Administração de Empresas pela Must University. Funcionária da iniciativa privada em multinacional argentina cuja concentração de atividades no setor de controladoria financeira. Professora das áreas correlacionadas á Administração de Empresas e Ciências Contábeis na rede privada na cidade de Sete Lagoas, MG. Bacharel em Administração de Empresas (Faculdade Promove); Bacharel em Ciências Contábeis (Unopar) – Contadora; Especialista em Controladoria Financeira (PUC); Pós Graduada Lato Sensu em Planejamento Tributário (Unopar); Pós Graduada Lato Sensu em Gestão Contábil (Faculdade São Luís); Especialista em IFRS (PUC). E-mail: michele.jordaniafr@gmail.com

Ricardo de Castro Silva

Mestrando em Administração de empresas pela MUST University, pós graduação em Marketing de serviços pela FGV, pós graduação em Teologia e práticas pastorais pela Uninter e graduação em administração de empresas pela Faculdade Newton Paiva. E-mail: ricardodacris@yahoo.com.br

SOBRE OS ORGANIZADORES

Afonso Henrique Souza de Assis

Mestre em Educação na MUST University com chancela da Universidade Cidade de São Paulo. Professor de Matemática e Administração na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Conteudista nas áreas de educação e gestão. Bacharel em Administração na UFES e Licenciado em Matemática na FAEL. Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática na IBRA e Docência em Administração na FSG.

Mirabel Silva dos Santos

Bacharel e Mestre em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL) Pós-Graduado Lato Sensu em metodologia do Ensino da Matemática, pela Faculdade Intervale, Pós-Graduado Lato Sensu em Gestão Administrativa pela Faculdade Intervale e Graduado em Matemática (Licenciatura) pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL)

ISBN: 978-65-981790-0-7