

RGE

Revista de Gestão e Estratégia



ISSN: 2674-6743
Vol. 7 | Nº. 1 | Ano 2025

RGE

Revista de Gestão e Estratégia

DIRIGENTES

Diretor

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

CORPO EDITORIAL

Profª. Drª. Angela Simone Ronqui Oliva

Profº. Me. Daniel Paulo Ferreira

Profª. Me. Fabiane Rocha Rodrigues Ferreira

Profª. Drª. Luciana Siqueira Rosseto Salotti

Profº. Dr. Luiz Carlos Begosso

Profº. Dr. Rafael Augusto Oliva

Profª. Drª. Taciana Maria Lemes de Luccas

ARTES GRÁFICAS

Ana Carolina Manfio Bráz

Fatec
Assis

Faculdade de Tecnologia de Assis
Av. Dom Antônio, 2100 – Assis/SP
CEP: 19806-900
Telefone: (18) 3324-1607

FICHA CATALOGRÁFICA

Revista de Gestão e Estratégia [Recurso eletrônico]. –
v.7 .n.1 (2025). – Assis, SP: Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz
Guimarães, 2025-
1 recurso online

Publicação contínua a partir de 2019.
ISSN: 2674-6743

Disponível apenas online.
Título abreviado: Rev. Gest. Est.
Sigla de publicação: RGE.
Título, textos em português - resumos em português e inglês.

1. Administração – Periódicos. 2. Administração Geral – Periódicos. I.
Faculdade de Tecnologia Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, SP.

CDD:
658

Bibliotecária responsável: Marisa Pereira – CRB8/9665

SUMÁRIO

ARTIGO

- 5 EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GESTÃO ESTRATÉGICA: O caso da Empresa Kwanda Lda., Soyo.**
José Simba Kumenda; Erineu Napoleão Kulupeteca.
- 18 MODELO CANVAS LEAN CHANGE E CULTURA ENXUTA DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES.**
Alice Dias Santana; Bruna Romão Moreira; Manoel Gonçales Filho.
- 32 O COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL DO MCDONALD'S DE ASSIS-SP.**
Maria Eduarda Theodoro Carvalho; Rudney Lima Silva; Samuel de Oliveira Ferreira; Rafael Malvar Ribas.
- 44 O IMPACTO DOS INSIGHTS FINANCEIROS NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS.**
Arthur Toledo Polizel; Henrique Fiore Fonseca; Pablo Gabriel Lopes; Valdiza Maria do Nascimento Fadel.

Efetividade da Comunicação Interna na Gestão Estratégica

O caso da Empresa Kwanda Lda., Soyo

RESUMO

Este artigo cogitou analisar a efetividade da comunicação interna na Gestão Estratégica da empresa Kwanda Lda. Tratou-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa com recurso à pesquisa exploratória, acompanhado de um estudo de caso único, realizado na empresa Kwanda Lda., no Soyo. Utilizaram-se como técnicas de recolha de dados, o questionário fechado aplicado aos membros de Direções e Secções da empresa em referência e, a pesquisa bibliográfica que serviu como suporte para a construção do marco-teórico. Os resultados alcançados revelaram que os inquiridos reconhecem a importância de se manter um vínculo entre a comunicação interna e a Gestão Estratégica, para alcançar a missão, os objetivos e o logro da vantagem competitiva, embora se registarem algumas divergências nas opiniões. Desta forma, compreendeu-se que a efetividade da comunicação interna na gestão estratégica da Kwanda Lda., é garantida através do uso de meios, canais e formas próprias. Um dos desafios para as investigações futuras consiste na pesquisa sobre o plano de comunicação vigente na empresa em estudo.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Interna. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This article aims to analyze the effectiveness of internal communication in the Strategic Management of the company Kwanda Lda. This was a quantitative study using exploratory research, accompanied by a single case study carried out at Kwanda Lda. in Soyo. The data collection techniques used were a closed questionnaire applied to the members of the company's Management and Sections, and bibliographical research to support the construction of the theoretical framework. The results revealed that the respondents recognize the importance of maintaining a link between internal communication and Strategic Management in order to achieve the mission, objectives and competitive advantage, although there were some differences of opinion. In this way, it was understood that the effectiveness of internal communication in the strategic management of Kwanda Lda. is guaranteed through the use of its own means, channels and forms. One of the challenges for future research is to investigate the communication plan in force at the company under study.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC
Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3302-6700
Revista.rge.submissao@fatec.sp.gov.br
http://fatecassis.cps.sp.gov.br

Editora responsável

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Keywords: Communication. Internal communication. Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

As relações socioprofissionais e a cultura organizacional são indicadores importantes para mensurar a efetividade da comunicação interna na gestão estratégica, nas empresas angolanas. Estes indicadores resultam do fato de que, o ambiente de trabalho nas empresas em Angola joga um papel preponderante, uma vez que, boa parte dos funcionários das organizacionais angolanas, não é formada na área de atuação, principalmente no sector petrolífero, o qual é nosso caso. Não obstante, Angola é um país multicultural, e este fato tem sido causa de conflitos internos nas organizações.

Para minimizar ou mesmo erradicar os conflitos resultantes das relações socioprofissionais e o choque com a cultura organizacional, as organizações angolanas precisam na sua atuação um conjunto de ferramentas para cumprirem a missão, visão, valores e objetivos delineados estrategicamente. Nesta conformidade, a comunicação interna é considerada uma parte fundamental na gestão estratégica de cada organização, uma vez que, é através dela que se pode estabelecer a ligação entre os níveis organizacionais, para a materialização dos propósitos delineados estrategicamente. Assim, refletir sobre ao papel da comunicação interna no desdobramento da estratégia organizacional é uma tarefa de cada gestor, que pretendem melhorar o seu ambiente interno, sobretudo, ao se tratar de um mercado tão volátil como de Angola.

No mundo corporativo, comunicar não implica somente em divulgar uma informação. Comunicar é ampliar as possibilidades do dado, formatá-lo nas mais diversas formas, para adequar-se aos públicos estratégicos da empresa. Com o advento e fortalecimento da midiatização dos indivíduos, cresce a demanda da população por informações mais segmentadas, claras e objectivas (MALTA, SILVA, PINTO & FIGUEIREDO, 2017, p. 2).

Nesta perspectiva, atualmente, no mundo da comunicação corporativa angolana é recorrente constatar que a comunicação utilizada nas instituições sejam elas públicas ou privadas carece de alinhamento com a gestão estratégica, para o estabelecimento das relações socioprofissionais dos colaboradores e a expansão da missão, visão e objetivos da organização a todos os integrantes. Esta realidade levanta a seguinte indagação: De que forma é garantida a efetividade da Comunicação Interna na Gestão Estratégica entre os membros de direções da empresa Kwanda Lda., Soyo?

Para dar resposta à questão orientadora pretendemos de modo geral analisar a efetividade da comunicação interna na Gestão Estratégica da empresa Kwanda, Lda. De forma mais específica, nossa pretensão é: Descrever as referências comunicativas internas da Empresa Kwanda, Lda; Destacar a correspondência entre a comunicação organizacional interna e a gestão estratégica; Perceber como a comunicação interna se enquadra na gestão estratégica da empresa Kwanda, Lda.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1. Dissecando sobre a comunicação

A história de surgimento da comunicação na humanidade é um processo que se desenvolveu ao longo de milhões de anos, desde as mais antigas formas de comunicação até às modernas tecnologias. A comunicação é o processo de transferência de informação entre pessoas, e a sua evolução está intimamente relacionada com o desenvolvimento do homem enquanto ser social.

Partindo do pressuposto de que uma organização só existe com a intervenção humana, ao de comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esse é ao nosso ver o ponto de partida quando se analisa esse tipo de comunicação humana. Em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2006, p. 6).

As organizações são constituídas pelas pessoas e estes pensam e fazem a vida das mesmas. O mundo das organizações está associado à existência das pessoas, como já afirmamos anteriormente, por serem estes que disponibilizam suas habilidades, meios financeiros, materiais e estruturais visando o alcance de qualquer propósito. Assim, se a comunicação está vinculada à existência do homem e, este por sua vez, associado à existência da organização, logo é nítido fundamentar que a comunicação é uma ferramenta importante na vida das organizações.

Comunicar refere-se a uma troca de informações, ao estabelecer um diálogo mútuo entre várias pessoas. Trata-se de um processo dialógico em que o conteúdo da informação deve ser compreendido e convertido em resultados, sejam eles ações ou mudanças de comportamento. Com o aumento da competitividade atual, as organizações estão tendo que se aperfeiçoar para atender clientes com perfis diversos, além de profissionais talentosos e qualificados (OLIVEIRA *et al.*, 2018, p. 3).

As organizações que pretendem alcançar alta produtividade e vantagem competitiva perante os principais concorrentes precisam investir mais na comunicação interna, tornando-a como parte da gestão estratégica. Incluir a comunicação na estratégia organizacional implica construir a missão, visão, valores e objetivos numa perspectiva mais humana, uma vez que estes elementos são passados nos diferentes níveis de gestão mediante um sistema de comunicação forte e coeso.

É nesta lógica que consideramos a comunicação como ferramenta essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta sendo intercambiada entre as pessoas na organização (CHIAVENATO, 2014 citado por OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Por meio da comunicação que os gestores da organização procuram estabelecer a integração dos membros, transmitir a todos a visão e as estratégias a serem consideradas para o cumprimento dos objetivos antes preconizados sem prejuízo nos interesses individuais. É nesta vertente que a comunicação torna como mais-valia no alcance do sucesso organizacional.

A classificação da comunicação organizacional quanto a sua tipologia pode ser: comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação administrativa. Essa tipologia é explicada por Kunsch (2003, citado por Oliveira *et al.*, 2018, p 5), conforme o quadro abaixo.

Quadro I – Tipos de comunicação.

Comunicação Interna	Este procedimento de comunicação visa fortalecer o diálogo entre os colaboradores, por meio da determinação de relacionamentos e comportamentos apropriados para o avanço da organização.
Comunicação Mercadológica	Trata-se de instrumentos de conexão entre as empresas e os clientes, preocupando-se enormemente com a imagem do produto ou do serviço oferecido.
Comunicação Institucional	Tem como o propósito melhorar a qualidade da imagem de uma empresa para a mídia, sociedade e colaboradores, criando uma identidade na organização.
Comunicação Administrativa	Este tipo de comunicação consiste em repassar os dados obtidos na esfera administrativa, transmitindo para os demais setores da organização.

Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, citado por Oliveira *et al.*, 2018, p 5).

É importante salientar que esta classificação apresentada pelo autor Kunsch, não se adequa na totalidade a realidade angolana e traz uma realidade específica do Brasil, uma vez que destaca particularmente de como acontece o processo de comunicação nas instituições brasileiras, sejam elas do sector público ou do sector privado. Já para Angola, as ações estratégicas corporativas prendem-se mais na vertente da realidade portuguesa, que na visão de Sousa (2006) a comunicação organizacional está representada pelas seguintes formas de comunicação: interna e externa. E, para realidade angolana, as organizações estruturam-se com base na classificação apresentada pelo autor Sousa.

Assim sendo, no contexto angolano, a comunicação interna é também conhecida por comunicação administrativa, já que, ela está associada a todos os colaboradores e meios que intervém diretamente no processo de comunicação no ambiente organizacional interno.

Já a comunicação mercadológica funde-se com a comunicação institucional, tratando diretamente da comunicação que as instituições estabelecem com o meio ambiente externo. Neste tipo de comunicação, são estabelecidos um conjunto de estratégias para lidar com os principais concorrentes, clientes e fornecedores. Também, através deste tipo de comunicação faz-se à análise do mercado de atuação, o estudo do comportamento dos consumidores e dos principais concorrentes, análise de qualidade, planejamento de venda, execução, promoções, publicidades, pesquisa de marketing e outras preocupações.

Assim, para dar complemento ao processo de comunicação institucional, as empresas do sector público e privado de Angola trabalham com Gabinete de Comunicação Institucional e Imprensa.

Com base na realidade angolana, a maioria das organizações angolanas na sua estrutura organizacional corporativa não atendem uma realidade detalhada e específica tal como ocorre nas organizações brasileiras, como descreve a classificação do autor Kunsch (2003). E, este é o caso da

empresa Kwanda, Lda que, não possui na sua estrutura organizacional um departamento de comunicação, estruturado na base da classificação do quadro acima apresentado por Kunsch.

Sem desprimo da classificação portuguesa, pensamos que, todo o tipo de comunicação organizacional espelhado e referenciado pelo autor Kunsch é relevante para a efectivação dos objectivos de cada instituição angolana, pois estas especificações melhorariam de modo significativo a imagem e reputação da maioria das nossas organizações, quer no âmbito nacional, quer internacional.

2.2. Comunicação Interna e a Gestão Estratégica

Na concepção de, Dutra, Silva e Santos, (2022, p. 7) em um cenário de constantes transformações e de desenvolvimento tecnológico, a informação (comunicação) torna-se uma ferramenta estratégica ativa no ambiente organizacional. Para abordar a comunicação interna como estratégia organizacional, inicialmente é necessário conceituá-la.

As organizações fundamentam as suas atividades no planejamento estratégico para o alcance da sua missão, visão, valores e os objetivos a longo, médio e curto espaço de tempo. Daí que, é imprescindível que se organize essas atividades de formas a se evitar improvisos e o insucesso no mercado competitivo, fato que não ocorre em todas as empresas angolanas.

Em função da comunicação interna possuir relevância no ambiente tanto interno como externo da organização e, por garantir a eficiência nos empreendimentos, vários autores buscam estudar a comunicação no ambiente das organizações (FERREIRA JR, SANTOS & SANTOS 2022, citados por DUTRA, SILVA & SANTOS, 2022, p. 7).

A comunicação interna na organização relacionada à estratégia possibilita o compartilhamento de informações que dão resultados positivos à organização, pois a gestão da comunicação estratégica é uma ferramenta que visa auxiliar a empresa a visualizar suas atividades para atingir seus objetivos operacionais (MONTEIRO, KUHL & ANGNES, 2021, p. 3).

Deste modo, a comunicação deve ser estrategicamente planejada conforme a dinâmica organizacional, valorização da visão de todos os colaboradores e os elementos do meio ambiente externo que têm uma influência direta com as atividades da instituição.

O planejamento estratégico é um processo lógico que permite a organização atingir os objetivos com eficácia e eficiência. Por ser um processo lógico, deve ser feito consoante as reais necessidades da organização e o meio ambiente externo em que se encontra inserida.

Neste âmbito, Kunsch (2003, citado por Sousa, 2017, p. 6), conclui que:

Através do planeamento estratégico, as organizações podem encontrar a melhor forma de direccionar as suas actividades no ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a capacidade de planejar, pensar criticamente e gerir a implementação das decisões e acções voltadas para o alcance de resultados e cumprimento da missão e visão (SOUZA, 2017, p. 6).

A comunicação organizacional, como elemento chave para a concretização das principais metas e objetivos da organização, deve ser planejada e controlada em todas as suas dimensões. As estratégias de comunicação devem estar articuladas em todos os níveis da empresa, agregando benefícios favoráveis para aumentar o índice de produtividade, aumentar os lucros e atrair novos investimentos.

Potenciar a comunicação no meio ambiente interno deve constituir-se preocupação de todos os elementos que integram os principais níveis de gestão e meio deste proporcionar resultados positivos. O campo da comunicação organizacional do ponto de vista da gestão estratégica diz respeito a pensar estratégias de comunicação que possam trazer valor acrescentado ao negócio e assim dar resultados positivos (REBECHI, s.d. citado por MONTEIRO *et al.*, 2021, p. 8).

O planejamento estratégico das organizações é uma ferramenta fundamental para a gestão das pessoas. Construir um plano estratégico é desenhar as linhas orientadoras que deverão guiar as atividades da empresa. O mesmo deve conter essencialmente quatro elementos básicos (missão, visão, valores e objetivos) e estrutura-se em três níveis imprescindíveis, nomeadamente: estratégico, tácito e operacional.

Marchiori (2011, citado por Oliveira *et al.*, 2018, p. 10), propõe uma ampliação da visão da comunicação apenas como um instrumento aleatório de gestão e torna-a como processo estratégico da organização, permitindo a constante inovação e adaptação das mudanças do ambiente. Assim, o elemento estratégico encontra-se exatamente na criação e, na prática de procedimentos direcionados para a obtenção de resultados esperados.

Desse modo, a comunicação como estratégia de gestão deve considerar a questão humana, valorizando as pessoas e suas capacidades funcionais, a fim de agregar mais pessoas com objectivos comuns de atingir resultados positivos para todos. Mas para isso, as diretrizes políticas da comunicação organizacional devem estar integradas à rede de gestão, considerando as demandas externas e os interesses da sociedade, além das próprias transformações nas exigências do público (KUNSCH, 2014 citado por OLIVEIRA *et al.* 2018, p. 10).

Analizando as perspectivas dos dois autores referenciados anteriormente, podemos dizer que a comunicação como estratégia de gestão é bastante complexa, uma vez que envolve vários elementos importantes, principalmente quando se trata daqueles que estão presentes no meio ambiente interno. Dessa maneira, uma estratégia de comunicação organizacional deve envolver diretamente os colaboradores, ao serem estes que determinam os outros recursos organizacionais.

Neste quesito, a visão apresentada pela autora Kunsch acaba por ser a mais abrangente, uma vez que, ela envolve a questão humana. Significa dizer que, a estratégia da comunicação organizacional tem de envolver as pessoas, suas capacidades, habilidades, competências e atitudes para de uma forma célere e adequada dar respostas aos desafios e a demanda do mercado.

Por outro, a comunicação organizacional agraga valores positivos a qualquer organização que cogita avançar nos seus processos de gestão. Os valores positivos da comunicação ajudam a melhorar o posicionamento da empresa no mercado competitivo, o fomento da cultura de informação e o estabelecimento das relações sócio-profissionais.

É comum a afirmação de que a comunicação tem de agregar valores e ajudar as organizações a cumprir a sua missão e alcançar sua visão. “No entanto, nem sempre a sua importância é reconhecida e valorizada como deveria. Muitos dossieres resultantes de aprimorados planejamentos estratégicos apontam como um dos pontos fracos da organização justamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2003 citado por CEARÁ & SOUSA, 2017, p. 3).

2.3. Pertinência da Comunicação Interna

Entende-se que a comunicação interna organizacional joga um papel preponderante para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que, esta estabelece a ligação entre todos os níveis existentes e ajuda os colaboradores a manterem o foco e determinação no desempenho das atividades.

A comunicação interna faz parte da comunicação da organização. Tem como alvo um público estratégico importante para as organizações: seus colaboradores influenciados pela empresa através das relações de trabalho ou que são influenciados pelos processos de comunicação interna no cumprimento de sua missão e objetivos (LEMOS, 2011 citado por MONTEIRO *et al.*, 2021).

Considerando os pressupostos delineados anteriormente, a comunicação organizacional interna na gestão estratégica dos recursos humanos tem uma importância enorme, já que a sua utilização na gestão dos recursos humanos oferece vários benefícios, podendo destacar os seguintes:

- Orientação aos objectivos: todos os funcionários estarão cientes dos objetivos da organização através da comunicação;
- Circulação da informação: a comunicação vai permitir com que haja troca de informações na organização, quer no sentido vertical quer também no horizontal;
- Fortalece a cultura organizacional: quando existe comunicação os valores da organização são colocados em prática, e como resultado o fortalecimento da cultura organizacional de forma interna e externa;
- Interação sócio profissional: permite a interação e a socialização entre os membros.

A maneira como é encarada a comunicação organizacional interna influencia muito no sucesso ou insucesso das organizações, na obtenção ou não da vantagem competitiva e do alcance ou não do lucro. Decerto, a comunicação ajuda manter aquela interação positiva entre os colaboradores e a orientação aos objetivos.

Referindo-se sobre a importância da comunicação, Chiavenato (2004, citado por Devesa, 2016) vincia que;

Quando existe uma boa comunicação organizacional entre os colaboradores, facilmente se cria um espírito de ajuda mútua, o que facilita o trabalho e a superação de dificuldades e obstáculos. Essas relações são a base para a formação de grupos com talentos e habilidades diferentes, difíceis de encontrar em uma só pessoa (CHIAVENATO, 2004, citado por DAVESA, 2016).

No mesmo diapasão, Lewis (1999, citado por Garcia *et al.*, s.d., p. 2) entende que a comunicação tem relação positiva em muitos resultados nas empresas, como compromisso organizacional, desempenho, comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho.

Consequentemente, a comunicação organizacional interna auxílio os líderes na resolução dos conflitos, na direção dos grupos e na orientação aos objetivos. A empresa só consegue alcançar bons resultados quando investe na comunicação, já que é esta que expande aos colaboradores as práticas e políticas de produção visando ganhar posição no mercado.

A comunicação é uma das ferramentas mais importantes que os gestores possuem para realizar suas tarefas influentes. A sua importância é tão grande que alguns autores chegam a considerá-lo o “sangue” que dá vida a uma organização (Nunes, 2008, citado por Waechter *et al.*, 2013, p. 5).

Uma comunicação bem-sucedida na organização requer necessariamente planejamento. Em outras palavras, os gestores devem elaborar e delinear políticas destinadas a uma cultura de comunicação coesa e garantir que as metas sejam alcançadas e os benefícios para todos os funcionários sejam alcançados.

Para haver um bom aproveitamento da comunicação organizacional interna é necessário que esta seja bem planejada, como manifesta Waechter (2013, p. 3),

A comunicação interna bem planejada beneficia tanto a empresa quanto os colaboradores e deve contribuir para a valorização do homem como um todo. Por meio desse relacionamento, há a possibilidade de valores serem acentuados e assimilados, pois a possibilidade e oportunidade de se manifestar livremente canalizarão energias para fins construtivos, tanto para o profissional como para o cidadão (WAECHER, 2013, p. 3).

Sendo assim, quando a comunicação é falha, a tendência é a organização não atingir os objetivos preconizados, uma vez que ela interfere diretamente na concretização de todo o plano estratégico empresarial. Assim, é sempre importante optar por uma comunicação assertiva que ajudará a empresa responder aos desafios pontuais. Além da comunicação que promove o cumprimento de metas, permite à empresa se comunicar com três subsistemas principais: sociopolítico; microclima econômico-industrial e interno das organizações.

Além da comunicação que estimula o cumprimento de metas, a organização pode se comunicar com três áreas principais: sociopolítico; microclima econômico-industrial e interno das organizações. A comunicação interna é uma ferramenta que favorece o intercâmbio entre os colaboradores e a empresa, a criação de vínculos estáveis e o comprometimento dos colaboradores (PIMENTA, 1999, citado por PINTO, FALCIONI & ARAÚJO, 2010, p. 7)

3 METODOLOGIA

Para Brandão (2001, p. 54), o método quer dizer caminho. “Um método serve para dizer como é que a gente pode sair de um lugar e caminhar, com as palavras e com as ideias, para chegar a outro lugar”.

Seguindo os pressupostos acima, do ponto metodológico, à abordagem deste estudo é quantitativa considerando o critério de quantificação dos dados obtidos na pesquisa de campo.

Assim sendo, quanto aos objetivos realizamos uma pesquisa descritiva e exploratória. A primeira serviu para descrever com profundidade sobre a temática da comunicação e gestão estratégica e, a pesquisa exploratória foi realizada através da aplicação de técnica padronizada de recolha de dados, no caso do questionário. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa baseou-se na realização de um estudo de caso do tipo único. Serviu como local de estudo de caso, a Kwanda Lda., uma empresa de base logística de apoio às atividades petrolíferas que opera na ilha do Kwanda sita na província do Zaire, município do Soyo.

Relativamente às técnicas de levantamento de dados, aplicamos um questionário do tipo fechado a 12 colaboradores distribuídos em três Direções da empresa Kwanda Lda (Direção de Recursos Humanos, Direção das Finanças e Direção das operações) e Chefes de algumas secções. O questionário aplicado à amostra inquirida refletiu fundamentalmente duas dimensões de análise: Comunicação interna;

e Comunicação e Gestão Estratégica. O questionário foi entregue em formato impresso em papel e aplicado com apoio do Departamento Jurídico e Relações Públicas da empresa Kwanda Lda.

Utilizamos a pesquisa bibliográfica que de acordo com Paiva (2019), objetiva contextualizar uma pesquisa, mostrando o que já existe sobre o objeto investigado.

A pesquisa bibliográfica serviu para o levantamento de materiais já publicados para dar suporte ao marco-teórico deste trabalho.

4 ANALISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela I – Comunicação organizacional interna.

Perguntas	Opções de respostas	Fi	%
1. Avaliação da comunicação entre os chefes dos departamentos e funcionários	Excelente	3	25.0%
	Boa	5	41.7%
	Regular	4	33.3%
	Ruim	0	0.0%
	Total	12	100%
2. Há solidez da comunicação interna	Concordo plenamente	3	25.0%
	Concordo	4	33.3%
	Indiferente	2	16.7%
	Discordo plenamente	0	0.0%
	Total	12	100%
3. Tipo de comunicação utilizada	Escrita	2	16.7%
	Oral	3	25.0%
	Simbólica	2	16.7%
	Todos os anteriores	5	41.7%
	Total	12	100%
4. Funções desempenhadas pela comunicação	Informativa	2	16.7%
	Integração dos funcionários	2	16.7%
	Feedback entre os membros	1	8.3%
	Comportamental	1	8.3%
	Mudança	4	33.3%
	Total	12	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Na primeira pergunta direcionada aos chefes de departamentos, sobre a avaliação da qualidade da comunicação com os funcionários do nível operacional.

Os resultados demonstram que 41,7% dos membros das direções da empresa Kwanda, Lda consideram de “Boa” a comunicação mantida com os distintos funcionários, 33,3% consideram-na de “Regular” e 25% apontam que a comunicação com os funcionários é excelente.

É importante destacar que a boa comunicação entre os membros de nível superior com os funcionários incide diretamente no bom funcionamento de qualquer organização, de tal maneira que, os chefes dos departamentos servem como intermediários entre o nível estratégico e operacional. Por sua vez, o nível operacional é que executam todas as atividades inerentes à área técnica e de engenharia.

Relativamente à segunda pergunta, 33,3% dos inquiridos assinalaram a opção “Concordo” e 25% dos membros das direções dizem concordar plenamente de que a comunicação interna na Kwanda Lda é sólida. Pode-se assim dizer, que 58,3% dos membros das direções inquiridos apresentaram uma opinião favorável de que a comunicação na empresa é sólida. Porém, torna visível os 41,7% que apresentam uma resposta negativa sobre a solidez da comunicação na empresa, sugerindo assim, que a comunicação interna na Kwanda Lda não é o bastante forte. Criando um contrassenso sobre capacidade da comunicação interna na empresa tem de contribuir para união entre os colaboradores, no fortalecimento do clima organizacional e na manutenção de um espírito cooperativo.

Na terceira pergunta abordamos sobre os tipos de comunicação que podem variável de acordo de cada empresa, sua área de atuação, seu público-alvo e os seus objetivos. Nesse quesito, os dados desta questão apontam claramente para uma única interpretação, demonstrando uma ambiguidade, ainda assim, a tabela acima tem a moda de 5, referir-se a variável “Todos os anteriores” com 41,7% na percentagem, apontando que na empresa utiliza-se a comunicação escrita, oral e simbólica. Entretanto, maior percentagem recai sobre a dispersão de opinião, evidenciando com clareza a falta de consistência da comunicação interna.

Todos os tipos de comunicação citados anteriormente são importantes, pois que permitem a circulação de informação entre os colaboradores das diferentes direções/departamentos.

No que concerne à quarta pergunta, a opção “Mudança” com 33,3%. Ou seja, 33,3% dos membros de direções da Kwanda, Lda apontaram como função primordial da comunicação a “Mudança”, as funções de informação e integração dos funcionários foram assinaladas por 16,7% cada, as funções *Feedback* entre os membros e comportamental foram assinaladas por 8,3% e a opção “Todas as funções” foi apontada por 16,7%.

Nesta abordagem, conjugando com valores obtidos na primeira pergunta, entendemos que, os chefes de departamento têm consciência da importância da comunicação interna, porém evidenciam com a dispersão de opiniões a pouca experiência e conhecimento estratégico do seu papel para o alcance dos objetivos estratégicos.

Tabela II – Comunicação Interna e Gestão Estratégica.

Perguntas	Opções de resposta	Fi	%
5. Concordância da comunicação com a visão, missão e objectivos.	Concordo plenamente	3	25.0%
	Concordo	8	66.7%
	Indiferente	0	0.0%
	Discordo plenamente	1	8.3%
	Discordo	0	0.0%
	Total	12	100%
6. Contributo da comunicação no	Concordo plenamente	4	33.3%
	Concordo	6	50.0%
	Indiferente	1	8.3%

alcance objectivos.	dos	Discordo plenamente	1	8.3%
		Concordo	0	0.0%
		Total	12	100%
7. Existência comunicação Informatizada	da	Concordo plenamente	2	16.7%
		Concordo	4	33.3%
		Indiferente	4	33.3%
		Discordo plenamente	0	0.0%
		Discordo	2	16.7%
Total		12	100%	
8. Ajuda Comunicação obtenção vantagem competitiva	da na da	Concordo plenamente	2	16.7%
		Concordo	6	50.0%
		Indiferente	2	16.7%
		Discordo plenamente	0	0.0%
		Discordo	2	16.7%
Total		12	100%	

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No sentido de comprovamos o grau de conhecimento estratégico sobre a comunicação interna consoante a realidade da empresa. Desta feita, a tabela anterior faz menção à concordância da comunicação interna existente na Kwanda Lda com a missão, visão e objetivos.

Na quinta pergunta é possível constatar que 8 dos inquiridos com 66,7% dizem que a comunicação utilizada na empresa corresponde com visão, missão e objetivos. 3 dos membros pesquisados com 25% estão plenamente de acordo. É bom sempre quando a comunicação se alinha com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização.

A pergunta seis faz referência sobre a contribuição da comunicação no alcance dos objetivos na empresa Kwanda Lda. A moda desta pergunta é de 6, relativamente a variável “Concordo” com 50 por cento. A opção “Concordo plenamente” foi assinalada por 4 participantes com 33,3%. Dito de outra maneira, 83,3% dos membros de direções pesquisados tem uma posição favorável quanto ao contributo da comunicação interna no alcance dos objetivos organizacionais.

Relativamente à sétima pergunta, interrogamos os inquiridos sobre a existência de um departamento de comunicação responsável pela comunicação. As respostas assinalam que 5 dos inquiridos com 41,7% concordaram que existe um departamento para o efeito e 3 funcionários com 25% concordaram plenamente. Implica isso dizer que 66,7% membros de direções confirmam que existe um departamento responsável pela comunicação da Kwanda, Lda. A existência de um departamento dedicado à comunicação demonstra a importância que a empresa atribui a essa área. Porém, o tamanho da empresa e a natureza do seu negócio da Empresa Kwanda, Lda podem influenciar na necessidade de um departamento de comunicação administrativa, apoiado na visão de Kunch.

A última pergunta colocada aos membros das direções da empresa Kwanda, Lda cingiu-se no diagnóstico sobre a comunicação e obtenção da vantagem competitiva. Os resultados obtidos espelham que 2 dos 12 participantes com 16,7% acreditam que a comunicação é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva pela Kwanda Lda. 6 dos 12 participantes, correspondente a 50% concordam que a comunicação é importante para a vantagem competitiva da empresa. Essa resposta, a mais frequente, demonstra que a maioria dos funcionários reconhece o valor da comunicação. Porém, nota-se a dispersão de opinião relativamente a questão da vantagem competitiva.

Concluímos que a maioria dos participantes 66,7% concorda que a comunicação é importante para a obtenção de vantagem competitiva pela Kwanda Lda. Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos funcionários reconhece a importância da comunicação interna, porém a dispersão de opinião relativamente a gestão estratégica para obtenção da vantagem competitiva, é consideravelmente confusa.

Analizando este caso, na nossa óptica pensamos que, a empresa deve investir em uma comunicação estratégica e eficaz para se destacar no mercado e alcançar seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna é uma ferramenta crucial para uma gestão estratégica de sucesso, por ser a partir desta que se poder expandir a missão, visão, valores e objetivos organizacionais em todos os níveis.

Relativamente ao primeiro objectivo específico, conseguimos referenciar que as ações comunicativas na empresa Kwanda, Lda são feitas com base no conhecimento, de acordo com inquiridos. Porém, esse conhecimento não é explorado numa vertente da comunicação administrativa, tal como sugere Kunsch, limitando-se apenas como uma ferramenta de troca de informações essenciais para o funcionamento interno da organização respondendo à dimensão comunicativa, excluindo as dimensões humana, estratégica e instrumental.

Não obstante ao conhecimento, ficou provado um alto índice de discordância de informações relativamente à solidez da comunicação, os tipos de comunicações e suas funções desempenhadas na empresa Kwanda, Lda. no nível tático, pois os chefes de departamento demonstraram ambiguidade na utilização da comunicação administrativa resultante da possibilidade da inexistência de um plano de comunicação estratégica. Esta é uma realidade resultante do mercado de negócios angolano onde há fraca concorrência, permitindo com que as empresas não se destaquem tanto na comunicação interna por entender a sua posição no mercado.

Tendo em conta aos resultados alcançados na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo realizada na empresa Kwanda, Lda., entendemos haver necessidade da existência da correspondência entre a comunicação interna e a gestão estratégica, na medida em concorrem no sucesso organizacional. A partir da comunicação interna, mantém-se uma cultura e clima organizacional forte através da construção das relações sócio-profissionais e a circulação das informações. Estrategicamente, a

comunicação ajuda na expansão da missão, visão, valores e objetivos estratégicos e a consequente fortalecimento da imagem institucional.

A pesquisa empírica realizada na empresa Kwanda, Lda. revelou ainda que os chefes de departamento têm consciência da pertinência da comunicação interna, porém nota-se claramente a falta de conhecimento sobre a comunicação interna (administrativa) na Gestão Estratégica da empresa. Em função dessa disparidade de opiniões, entendemos que a comunicação deve se constituir numa prioridade na empresa para proporcionar a mais interligação entre os membros do nível top, intermédio e operacional.

6 REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, C. R. História do menino que lia o mundo. 2.ed. Veranópolis, RS: Iterra. 2001.
- CEARÁ, U. F; SOUSA, M. R. Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional: o Caso da Universidade Federal do Ceará. *XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Fortaleza - CE*. 2017.
- DEVESA, L. M. A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização. *Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais (ramo: Gestão de PME)*. . Sitúbal. 2016.
- DUTRA, J.; SILVA, G.; E SANTOS, M. Gestão da comunicação interna como ferramenta estratégica organizacional. *Revista Conjecturas*. (2022).
- GARCIA, T. L; VIANA, V. C. Importância da comunicação no ambiente organizacional. *XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro. S.D
- KUNSCH, M. M.. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: marchiori, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2006.
- MALTA, L. G; SILVA, G. V; PINTO, R. T; FIGUEIREDO, M. F. A Política de Comunicação como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial. *XV Simpósio de Gestão de Excelência em Tecnologia*. 2017.
- MONTEIRO, C; KUHL, M. R; & ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. 2021. pp. 26-56.
- OLIVEIRA, A. V. DE; SANTOS, E. R. DOS; SILVA, K. C. F. da; BRITO, L. S. DE; SOUZA, M. C. DE; e PIZZONI, T. G. P. Comunicação Organizacional como estratégia de Gestão. *Revista Científica da AJES*. Juína-Mato Grosso. 2018.
- PAIVA, V. L. M. DE O. Manual de pesquisa em estudos linguísticos (1a Ed.). Parábola. 2019.
- PINTO, F. R; FALCIONI, M; ARAÚJO, A. M. (2010). Relação Entre Comunicação Interna e Comprometimento Afetivo em Pequenas Indústrias de Calçados. *VI Encontro de estudos sobre empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas*, 2010, p. 9.
- SOUSA, M. R. (2017). Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional: o Caso da Universidade Federal do Ceará. *Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*. Ceará-Brasil. 2017. p. 6.
- WAECHTER, L; DENARDIN, É. S; MEDEIROS, F. S; SCHEFFER, D; WEISE, A. D. Comunicação Interna: O Caso de uma Empresa de Produtos Alimentícios de Santa Maria. *RS. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (p. 3). Santa Maria, Brazil. 2013.

MODELO CANVAS LEAN CHANGE E CULTURA ENXUTA DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

RESUMO

O setor de telecomunicações é exigido pela necessidade de inovação constante, o que torna a cultura organizacional um elemento central para a adaptação e competitividade. Este estudo teve como objetivo identificar como a aplicação do *Canvas Lean Change* pode contribuir para a cultura lean / enxuta obtendo êxito operacional e assegurando ganho de produtividade, redução de desperdícios e a satisfação do colaborador por meio de um modelo de negócio orientado / acompanhado pelos profissionais de Recursos Humanos. A metodologia incluiu revisão bibliográfica, estudo de caso e entrevistas semiestruturadas realizadas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Essa abordagem permitiu compreender a percepção dos colaboradores sobre a implementação do *Canvas Lean Change*, cultura Lean e os impactos na cultura organizacional. Os resultados destacaram que a resistência à mudança e à falta de engajamento são os principais desafios para consolidar a cultura Lean e poder implementar o *Canvas Lean Change* por completo.

Palavras-chave: Lean Production; Cultura Lean.

ABSTRACT

The telecommunications sector is required by the need for constant innovation, which makes organizational culture a central element for adaptation and competitiveness. This study aimed to identify how the application of the Lean Change Canvas can contribute to lean culture, achieving operational success and ensuring productivity gains, waste reduction and employee satisfaction through a business model guided/monitored by Human Resources professionals. The methodology included a literature review, case study and semi-structured interviews conducted with employees at different hierarchical levels. This approach allowed us to understand the employees' perception of the implementation of the Lean Change Canvas, Lean culture and the impacts on organizational culture. The results highlighted that resistance to change and lack of engagement are the main challenges to consolidating the Lean culture and being able to fully implement the Lean Change Canvas.

Keywords: Lean Production; Lean Culture.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC
Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3302-6700
Revista.rge.submissao@fatec.sp.gov.br
http://fateccassis.cps.sp.gov.br

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O Canvas Lean Change (LCC) utilizado como modelo conceitual teórico para orientar esta pesquisa é um padrão visual projetado para gerenciar mudanças organizacionais de maneira enxuta. Baseado na filosofia Lean Production – Produção enxuta, facilita a identificação e o acompanhamento de possibilidades, ações, resultados e aprendizados em um formato simples e direto. O LCC é dividido em seções / blocos que abrangem desde a motivação para as mudanças até as métricas de sucesso, promovendo a comunicação e colaboração entre as equipes envolvidas (Morfaw, 2012).

A cultura Lean, tema principal desta pesquisa, é baseada em princípios que visam a otimização de processos por meio da cultura organizacional, eliminação de desperdícios e aumento do valor entregue aos clientes. Originária do Sistema Toyota de Produção (STP), a cultura Lean promove a melhoria contínua (Kaizen) e empodera os colaboradores para que identifiquem e solucionem problemas em suas áreas de atuação (Andrade et al., 2019).

No setor de telecomunicações, foco desta pesquisa, a aplicação dos princípios Lean poderia ser observada em diferentes níveis. No nível nacional, o Brasil possui uma das maiores redes de telecomunicações da América Latina, com uma infraestrutura robusta que abrange vastas áreas do território.

De acordo com a ANATEL (2023), o setor é composto por várias grandes operadoras, que competem para oferecer serviços de telefonia móvel, fixa, internet e televisão por assinatura. No âmbito estadual, a qualidade e disponibilidade dos serviços de telecomunicações podem variar significativamente. Em estados como São Paulo e Rio de Janeiro, a infraestrutura é mais desenvolvida e a competição entre operadoras resulta em melhores ofertas para os consumidores. Em estados do Norte e Nordeste, como Amazonas e Maranhão, desafios logísticos e econômicos podem afetar a qualidade dos serviços (Costa, 2018).

Na macro região de Campinas, interior do Estado de São Paulo onde está a cidade de Sumaré na qual este estudo foi conduzido, a realidade das telecomunicações é bem desenvolvida, a conectividade é geralmente de elevada qualidade, com ampla disponibilidade de serviços, alta velocidade e tecnologia avançada, como fibra óptica (Oliveira, 2017). Mas com a cultura Lean implementada na empresa do setor sendo estudada, muitos processos produtivos internos poderiam ser mais bem desenvolvidos e desperdícios poderiam ser eliminados para que a instituição possa apresentar resultados mais robustos.

A adoção / implementação da cultura Lean no setor de telecomunicações pode contribuir para a melhoria contínua da cultura organizacional das empresas, dos serviços oferecidos, redução

de custos operacionais, eliminação de desperdícios e maior satisfação dos clientes, independentemente da localização geográfica (Liker, 2004).

Portanto, há uma problemática e uma questão principal de pesquisa a ser respondida de como a gestão aplica o LCC e assegura a cultura enxuta para aumentar a produtividade dos funcionários de uma empresa de médio porte do setor de telecomunicações, para melhores resultados organizacionais?

O objetivo que atende a questão de pesquisa é identificar como a aplicação do LCC pode contribuir para a cultura lean / enxuta obtendo êxito operacional e assegurando ganho de produtividade, redução de desperdícios e a satisfação do colaborador por meio de um modelo de negócio orientado / acompanhado pelos profissionais de Recursos Humanos (RH).

Ou seja, analisar e compreender a percepção dos colaboradores de uma empresa do setor de telecomunicações localizada em Sumaré-SP-BR, sobre a cultura organizacional e as mudanças associadas à implementação da cultura Lean por meio do modelo de negócios Lean Change Canvas (LCC). A pesquisa visa identificar os principais desafios e barreiras enfrentados na adoção das práticas Lean, bem como explorar as oportunidades de melhorias nos processos atuais comparadas as recomendações da literatura para realizar proposições de desenvolvimento.

Os objetivos específicos, são:

1. Realizar bibliográfico e de campo in locu para identificar a cultura organizacional comumente considerada nos processos de RH.
2. Investigar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional atual e as mudanças propostas pela implementação da cultura Lean.
3. Identificar os principais desafios enfrentados na implementação e aplicação da cultura Lean por meio do modelo LCC na organização.
4. Identificar oportunidades de melhorias que possam facilitar a transição para uma cultura organizacional mais alinhada com os princípios Lean.
5. Comparar as recomendações da literatura com o levantamento feito in locu para identificar diferenças e aproveitá-las como oportunidades de desenvolvimento para a empresa sendo estudada.
6. Propor recomendações baseadas nos dados coletados e na literatura existente, para fortalecer a cultura Lean e promover maior eficiência, produtividade e satisfação dos colaboradores.

Contudo, espera-se contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem prática e aplicável que possa ser utilizada pela empresa para aprimorar sua cultura organizacional e implementar com sucesso a cultura preconizada pela filosofia Lean, resultando em melhores resultados operacionais e maior competitividade no setor de telecomunicações.

A implementação de práticas de gestão enxuta (Lean) embasados pelo LCC é reconhecida pela capacidade de otimizar processos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência organizacional (Womack e Jones, 2003). No entanto, segundo os autores, a adoção dessas práticas frequentemente encontra barreiras culturais e organizacionais que podem comprometer sua eficácia. Empresas ao redor do mundo que tentam adotar a filosofia Lean enfrentam dificuldades comuns, como: resistências à mudança da cultura, comunicação interna ineficaz e falta de treinamento adequado (Liker, 2004). Além disso, há dificuldades modernas, como a integração de tecnologias emergentes, falta de comprometimento da liderança e desalinhamento entre metas estratégicas e operacionais (Netland, 2016). Assim, o comprometimento com a cultura Lean deve ser profundo e abrangente, envolvendo todos os níveis da organização para garantir uma implementação sustentável e duradoura.

A análise detalhada da percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e as mudanças associadas à implementação do Lean é importante nesta pesquisa para identificar as raízes desses problemas e realizar proposições de desenvolvimento para superá-las.

Logo, a resistência à mudança é o principal desafio que pode impedir a implementação eficaz de qualquer nova prática organizacional (Schein, 2010). De acordo com o autor, a cultura organizacional é um fator crítico que influencia como os colaboradores percebem e reagem às iniciativas de mudança.

Portanto, este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender e superar esses desafios dentro do contexto específico de uma empresa do setor de telecomunicações no Brasil. Também pela relevância de abordar a cultura e a eficiência organizacional de empresa do setor de telecomunicações, ao fornecer uma análise detalhada das percepções dos colaboradores e identificar oportunidades de melhoria pela implementação bem-sucedida da cultura Lean, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

2 METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa para proporcionar a compreensão da cultura da lean, considerando o significado que os outros atribuem, o que impõem ao pesquisador uma abordagem hermenêutica (Gonsalves, 2003, p. 68). Dessa maneira, segundo o autor, a cognição e análise interpretativa do pesquisador é impreterível.

É de natureza aplicada por apresentar os problemas reais da organização a fim de encontrar soluções de aplicação após o diagnóstico realizado (Thiolent, 2009). A intenção desta pesquisa é contribuir com a cultura lean favorecendo maior produtividade a organização por meio da satisfação dos colaboradores na execução de serviços, seguindo padrões estabelecidos pelo modelo LCC e filosofia Lean.

Adotou-se o método comparativo, no qual aborda dois pontos distintos, para compará-los com profundidade na busca da identificação de suas características, diferenciais e por apresentar o melhor cenário para ser empregado aos processos produtivos (Fachin, 2001). Nesta pesquisa, os dois pontos a serem comparados estão entre as recomendações do modelo LCC utilizado para realização das atividades e as práticas da empresa sendo estudada. Portanto, os resultados / proposições de melhorias desta pesquisa estão embasados pela literatura.

Sob o ponto de vista de seus objetivos é bibliográfica e exploratória, isso porque geralmente o pesquisador não possui propriedade suficientemente sobre o assunto, algumas lacunas precisam ser preenchidas. Desse modo, por meio da literatura, pode-se consolidar o conhecimento e ideias para maior exploração e profundidade no atendimento ao objeto de pesquisa (Gil, 2017). Dessa forma, segundo o autor, esse tipo de pesquisa tende a tornar o assunto mais familiar ao pesquisador, na qual busca-se a obtenção de dados e informações e não apenas números ou dados estatísticos.

Após o levantamento teórico, são apresentados os resultados e os pontos de oportunidades a serem explorados e, por meio de uma triangulação entre método, revisão teórica / bibliográfica e pesquisa de campo, são identificados o que existe da revisão teórica / bibliográfica nos resultados desta pesquisa.

O levantamento de documentos para leitura e revisão teórica / bibliográfica, como: (i) livros e (ii) artigos científicos, é realizado dentro das bases de dados, como: (i) Google Acadêmico e (ii) Academia.edu. As palavras-chave utilizadas, são: (i) Modelo de negócios; (ii) Lean production; (iii) Cultura organizacional lean, (iv) Mapa de fluxo de valor, (v) Kaizen, (vi) Kanban e; (vii) Setor de telecomunicações. Estas palavras-chave são aplicadas nas bases de dados considerando o período de publicação dos documentos preferencialmente dos últimos dez anos. Portanto, todas as citações no capítulo da introdução e da revisão teórica / bibliográfica estão datadas nesse intervalo de tempo, com exceção das publicações consideradas clássicas.

Para coletar os dados a campo, foi utilizado de questionário (disponível no Apêndice A) com perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas que ocorrem com a presença das pesquisadoras, o uso do questionário facilita a consolidação dos dados e análises posteriores, uma vez que as perguntas devem ser feitas de acordo com o resultado esperado. Para utilizar os dados em busca das melhorias ou solução do problema, as perguntas são direcionadas ao assunto

principal, mas dando liberdade ao respondente / entrevistado expor sua visão sobre a situação apresentada (Fachin, 2001). Com base no questionário sobre percepção e concepção da cultura lean e modelo de negócio LCC, o respondente / entrevistado aponta o que considera ou necessário para a realização da atividade.

O procedimento técnico a ser utilizado é o estudo de caso, que visa investigar o assunto em estudo, permitindo ao pesquisador entender a sequência dos acontecimentos, suas causas e possíveis situações que sem o estudo não seriam detectadas no dia a dia, o que favorece o aprofundando do conhecimento (Fachin, 2001). Com o estudo de caso busca-se identificar a cultura lean e seus possíveis desvios que impactam a satisfação do colaborador, possibilitando melhores resultados operacionais, mais produtividade e pontuar os parâmetros necessários para a utilização de um modelo de negócio específico para redução de desperdícios nos processos.

Para a realização do estudo de caso seguiu-se sistematicamente um protocolo para nortear o pesquisador com base em quatro etapas, sendo: (i) coletar os dados, (ii) expor as fontes de pesquisa, a fim de melhorar a confiabilidade e validação na busca pelos dados (iii) definir o contexto da pesquisa e das contribuições dos autores e, (iv) aplicar o teste piloto, antes da partida para a coleta de dados, permitindo ao pesquisador validar se os dados obtidos contribuem de maneira satisfatória ao objeto de pesquisa, fazendo prévias correções sempre que necessário (Souza, 2005). A unidade de análise, empresa do estudo de caso, atua no mercado a mais de 25 anos, provendo internet banda larga para todo o estado de São Paulo-BR, com mais de 1.000.000 de clientes ativos. A organização tem como objetivo proporcionar o melhor serviço de entrega de internet banda larga para os clientes externos em Sumaré-SP-BR, região foco desta pesquisa.

Os entrevistados foram escolhidos em razão da necessária visão holística sobre as atividades da organização e por ser tema imprescindível para o desenvolvimento desta pesquisa. O Quadro 1 expõe os dados / perfis dos entrevistados da unidade de análise.

Quadro 1: Perfis dos entrevistados

Entrevistados	Formação	Função	Tempo de experiência
A	Ensino médio completo	Teleoperador	1 ano
B	Ensino médio completo	Supervisor	3 anos
C	Ensino médio (técnico) completo	Coordenador	7 anos
D	Ensino superior completo	Gerente	10 anos

Desse modo, após definir a estrutura conceitual teórica, planejar o caso – unidades de análise, definir os entrevistados, conduzir o teste piloto, coletar e analisar os dados. Discutiu-se os resultados do estudo de caso com as implicações teóricas, e produziu-se os resultados práticos desta pesquisa.

O entrevistado A possui ensino médio completo e ocupa o cargo de Teleoperador, com 1 ano de experiência, suas atribuições incluem atendimento direto ao cliente, fornecendo suporte técnico e esclarecendo dúvidas sobre os serviços de telecomunicação da empresa, ele é responsável por registrar solicitações e encaminhar possíveis problemas para áreas especializadas, garantindo a satisfação do cliente e a resolução eficiente das demandas.

O entrevistado B, também com ensino médio completo, atua como Supervisor e possui 3 anos de experiência na empresa, suas principais responsabilidades envolvem a supervisão da equipe de teleoperadores, garantindo a execução dos procedimentos e o cumprimento de metas de desempenho, ele também monitora indicadores de qualidade e resolve escalonamentos de atendimento, além de participar de reuniões com a gestão para alinhar estratégias de melhoria.

O entrevistado C possui ensino médio técnico completo e exerce o cargo de Coordenador, com 7 anos de experiência, ele coordena as operações da área de suporte, sendo responsável pelo planejamento e alocação de recursos, além de liderar a implementação de novos processos operacionais, suas funções incluem o acompanhamento de indicadores de desempenho, a gestão de inventário e o controle de fluxo de materiais e equipamentos necessários para o atendimento das demandas.

O entrevistado D, com ensino superior completo, é Gerente e conta com 10 anos de experiência na empresa, ele ocupa uma posição estratégica, supervisionando toda a operação e sendo responsável pelo planejamento de médio e longo prazo, suas atribuições incluem a definição de metas e estratégias, a análise de relatórios de desempenho e a coordenação das iniciativas de melhoria contínua, como a aplicação do Lean Change Canvas (LCC) e dos princípios da cultura Lean, para otimizar os processos organizacionais e reduzir desperdícios.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio de abordagem qualitativa, revisão bibliográfica e entrevistas in loco realizadas na unidade de análise, empresa do estudo de caso do setor de telecomunicações, mostram uma série de pontos relevantes para o entendimento das práticas organizacionais, desafios culturais e operacionais. De modo geral, foi constatado que a empresa apresenta uma estrutura funcional tradicional, com baixo nível de automação e necessário amadurecimento / desenvolvimento da cultura organizacional, o que limitam sua capacidade de expansão e inovação.

O entrevistado 1 observou que a organização ainda depende de processos manuais para várias tarefas importantes, como a gestão de atendimento ao cliente e o controle de indicadores operacionais, atividades que poderiam ser facilitadas com tecnologias de automação. Todavia, a literatura recomenda que a automação de processos é essencial para melhorar a eficiência e reduzir desperdícios, permitindo que colaboradores se concentrem em atividades de maior valor agregado (Womack e Jones, 2003). Mas, além de investir em automação, recomenda-se o desenvolvimento de programas de treinamento contínuos sobre a filosofia Lean, juntamente com canais de comunicação que promovam um ambiente participativo. Essa abordagem permitirá que a cultura organizacional evolua para um modelo mais colaborativo e ágil, na qual todos os colaboradores se sintam parte das transformações e possam contribuir ativamente para o desenvolvimento organizacional e eficiência operacional da empresa. Logo, a primeira proposição de melhoria para a unidade de análise desta pesquisa, embasada pela literatura, é investir em tecnologias de processo, como: sistemas de gestão integrada (ERP) e ferramentas de automação de atendimento, como: Zendesk, Salesforce (força de vendas) e Freshdesk (Mesa fresca), para apoiar uma transformação cultural. Em conjunto com a filosofia Lean, rumo à inovação e eficiência (Liker, 2004). A segunda proposição de aplicação para a empresa é a de treinar e capacitar o pessoal para reconhecer a filosofia Lean com o principal pilar de mudanças que contribui com o desenvolvimento pessoal e cultural que consolidará a qualidade como fator preponderante para assegurar a atuação da empresa não apenas nos dias de hoje, mas no futuro.

A cultura organizacional da empresa revela uma tendência conservadora, com práticas enraizadas que dificultam a implementação de novos modelos de gestão, como o LCC. Segundo os entrevistados 1 e 2, a adoção da cultura Lean é um objetivo que a empresa busca alcançar. No entanto, sua implementação prática está no início, pois os princípios Lean, como o Kaizen, não estão plenamente integrados na rotina e procedimento organizacional. A equipe percebe tentativas de mudanças, mas a aplicação é limitada pela falta de engajamento e de compreensão dos benefícios que essas práticas poderiam trazer. Notadamente, a cultura Lean requer mais do que simples ferramentas de gestão: demanda uma transformação profunda na mentalidade organizacional, promovendo a colaboração e o engajamento contínuo dos colaboradores (Liker, 2005). Logo, a proposição da criação de programas de treinamento contínuo sobre a filosofia Lean, incluindo o método Kaizen e ferramentas como o Kanban e o MFV, foram identificadas. Esses programas,

transmitidos para todos os níveis hierárquicos, permitirão que a equipe compreenda e aplique os princípios Lean, como a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua, consolidando uma cultura organizacional que valoriza a qualidade como pilar para o crescimento sustentável. A inclusão de atividades práticas de Kaizen, alinhadas à liderança ativa e equipe, fortalecerá a autonomia dos colaboradores em propor melhorias.

A liderança é essencial para implementar o LCC (Schein, 2010), pois seu comprometimento e participação ativa ajudam a superar resistências culturais e promover colaboração. Assim, é fundamental capacitar os líderes para atuar de forma transparente e engajada, garantindo comunicação aberta sobre os objetivos e impactos do LCC. Esse alinhamento facilita a compreensão dos benefícios, reduz incertezas e aumenta o engajamento dos colaboradores.

As barreiras culturais são aspectos centrais neste estudo, uma vez que a resistência às mudanças e à ausência de comunicação clara dificultam a adoção efetiva de novos modelos de gestão. Os colaboradores entrevistados 3 e 4 percebem que as mudanças são impostas de forma hierárquica, o que gera desconfiança e resistência. Para que a empresa alcance uma cultura organizacional mais alinhada com os princípios Lean, a literatura recomenda o envolvimento ativo dos colaboradores na formulação e na implementação das mudanças, além de investimentos em programas de treinamento e comunicação transparentes sobre os benefícios e os objetivos das transformações propostas (Schein, 2010). Portanto, a proposição da participação dos colaboradores nas decisões de mudança reduz a resistência e promove a adesão a novos modelos de gestão (Kotter, 1996). O envolvimento dos colaboradores na formulação e implementação das mudanças Lean, pode ser realizado por meio de workshops, reuniões de feedback e programas de reconhecimento, incentivando uma mentalidade de aprendizado contínuo e fortalecimento da cultura.

Os Entrevistados 3 e 4, ratificaram essas observações, enfatizando a importância de mudanças estruturais e culturais para melhorar o desempenho organizacional. O Entrevistado 3 observou que a gestão tenta implementar o LCC nos níveis superiores, mas que o impacto direto não é percebido nas operações diárias. Essa lacuna entre as decisões estratégicas e a execução prática reflete uma cultura organizacional que ainda não incorporou completamente a filosofia Lean e o modelo LCC em todos os níveis. Todavia, a proposição da criação de um comitê de transformação Lean, composto por representantes de diversos níveis hierárquicos, e a utilização do método Kanban para gerenciar o fluxo de trabalho. O comitê seria responsável por acompanhar a aplicação dos blocos do LCC e identificar barreiras ou oportunidades diretamente nas operações, enquanto o Kanban facilitaria a visualização das tarefas em tempo real. Essa abordagem integrada permite detectar obstáculos e promover ajustes ágeis, reforçando a comunicação entre setores e o alinhamento com os princípios Lean. Ao enxergar como suas atividades contribuem para as metas estratégicas, os colaboradores se sentiriam mais engajados e capacitados a colaborar em um ambiente transparente e de melhoria contínua.

O Entrevistado 4 destacou que, embora a gestão utilize o LCC para aprimorar processos, esse é um dos motivos da não aplicação do LCC neste trabalho, à falta de transparência nos objetivos e na comunicação das mudanças propostas, gera incertezas entre os colaboradores e dificulta o engajamento. A

literatura recomenda que, para que uma empresa adote a filosofia Lean com sucesso, a comunicação e o envolvimento de todas as pessoas dos setores são fundamentais. Esse alinhamento é essencial para que a mudança cultural desejada se enraíze e os colaboradores compreendam os benefícios das novas práticas (Womack e Jones, 2004). Contudo, a proposição é de continuidade do uso do LCC para aprimorar processos e adoção do uso do método de Comunicação Visual Padronizada, como painéis Lean nos locais de trabalho contribui com a transparência, comunicação assertiva e favorece o engajamento. Os painéis apresentam atualizações regulares sobre os objetivos e progressos das iniciativas Lean, incluindo métricas e metas relevantes de cada setor (Sampaio, 2023). Além disso, a empresa pode realizar encontros periódicos de alinhamento, onde líderes de cada equipe compartilham como as mudanças propostas influenciam as operações e beneficiam o ambiente de trabalho. Esse tipo de comunicação transparente e visual facilitado contribuem com o entendimento dos colaboradores, ajudando-os a perceberem os benefícios das práticas Lean e a se envolverem mais profundamente no processo de transformação cultural.

Esta pesquisa não aplicou, mas analisou a aplicação do modelo LCC e da cultura Lean em uma empresa de médio porte do setor de telecomunicações, evidenciando seu potencial para melhorar a eficiência organizacional e promover uma gestão mais humanizada. Contudo, surgiram desafios significativos, como a resistência à mudança e a falta de domínio sobre os conceitos pelos colaboradores.

A cultura organizacional mostrou-se central para o sucesso ou fracasso da implementação, exigindo abordagens mais inclusivas, treinamentos e maior transparência. Para uma transformação bem-sucedida, é essencial que a gestão reconheça a cultura como alicerce das mudanças, envolva todos os níveis da organização e comunique claramente os benefícios das novas práticas.

Entre as principais proposições apresentadas, destacam-se o investimento em treinamentos contínuos para colaboradores e líderes, reforçando o entendimento dos princípios Lean, modelo LCC e sua aplicação prática. Além disso, iniciativas como a criação de um comitê de transformação Lean, a adoção de ferramentas como Kanban e Kaizen, e o uso de painéis visuais são fundamentais para construir um ambiente de trabalho mais colaborativo, organizado e motivador. Contudo, a partir da Tabela 1 foram apresentadas as implicações teóricas principais – Categorias de Análise (CA), de modo abrangente e relevante do que foi utilizado da revisão teórica no estudo de caso e nos resultados desta pesquisa.

Nesse contexto, foram detalhadas as contribuições trabalhadas pelos autores – Pressupostos Teóricos (PT), comparativamente aos achados das entrevistas de campo do estudo de caso desta pesquisa para o reconhecimento de proposições de melhorias / desenvolvimento.

Tabela 1: Apresentação sintetizada das proposições de melhorias

CA	PT	AUTORES	ACHADOS NAS ENTREVISTAS	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS
Cultura organizacional	A cultura organizacional é central para a implementação de mudanças e gestão Lean.	Schein (2010); Womack e Jones (2004)	Existe resistência à mudança, comunicação falha e falta de engajamento geral.	Investir em treinamentos contínuos e criar canais de comunicação transparentes.
Implementação do LCC	O LCC facilita a gestão de mudanças por meio de blocos bem definidos.	Anderson (2012); Glória Jr. (2014)	O LCC é aplicado apenas em níveis estratégicos; o impacto direto é limitado nas operações diárias.	Criar um comitê de transformação Lean com representantes de todos os níveis hierárquicos.
Engajamento dos colaboradores	O sucesso da cultura Lean depende da participação ativa de todos os níveis da organização.	Liker (2005); Kotter (1996)	Os colaboradores sentem falta de participação nas decisões e desconhecem os benefícios das mudanças propostas.	Envolver colaboradores por meio de "workshops", reuniões de feedback e programas de reconhecimento.
Ferramentas Lean (Kaizen, Kanban)	Ferramentas como Kaizen, Kanban, cultura Lean e MFV promovem melhoria contínua e maior organização operacional.	Liker (2004); Rosa (2022)	Pouca utilização prática das ferramentas Lean, resultando em desperdícios e processos pouco otimizados.	Implementar Kaizen com liderança ativa e adotar Kanban para gerenciar fluxos de trabalho.
Barreiras culturais	A resistência à mudança pode ser superada com comunicação clara e envolvimento ativo.	Schein (2010)	Barreiras hierárquicas dificultam a aceitação das mudanças; decisões são percebidas como impostas.	Promover uma cultura colaborativa por meio de painéis visuais e encontros periódicos de alinhamento.
Tecnologia e automação	Automação é essencial para reduzir desperdícios e aumentar a eficiência operacional.	Womack e Jones (2003, 2004)	Dependência de processos manuais limita a eficiência e o tempo dedicado a atividades estratégicas.	Adotar sistemas ERP e automação de atendimento, como Zendesk ou Freshdesk, para apoiar a transformação Lean.
Clareza na comunicação	Comunicação clara é um pilar para engajamento e implementação eficaz de mudanças.	Womack e Jones (2004)	Falta de transparência sobre os objetivos do LCC e os benefícios das mudanças.	Realizar reuniões periódicas para comunicar progresso e resultados esperados.
Uso de métricas e indicadores de desempenho	Indicadores claros permitem acompanhar o progresso e identificar áreas de melhoria.	Glória Jr. (2014).	A empresa apresenta ausência de métricas estruturadas para avaliar o impacto das mudanças e da cultura Lean.	Criar indicadores baseados nos blocos do LCC, como métricas de produtividade, engajamento e redução de desperdícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão de que o sucesso da cultura Lean depende não apenas de ferramentas e processos, mas principalmente do envolvimento das pessoas é relevante. O papel do setor de RH é essencial nesse contexto, ao promover a integração entre as estratégias organizacionais e as necessidades dos colaboradores, e ao assegurar que a cultura organizacional seja um catalisador de mudanças positivas.

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, revisão bibliográfica, estudo de caso e entrevistas semiestruturadas, permitindo um entendimento aprofundado sobre a aplicação da cultura Lean e do modelo LCC em uma empresa de médio porte do setor de telecomunicações. A metodologia possibilitou conectar teoria e prática, identificando desafios culturais e estruturais, apontando oportunidades de melhorias alinhadas aos princípios Lean e ao LCC.

Os resultados demonstraram que a organização enfrenta resistências às mudanças, comunicação ineficaz e engajamento limitado dos colaboradores, o que dificulta a implementação plena do LCC. Logo, destaca-se a importância de uma gestão que reconheça a cultura organizacional como fator-chave para o sucesso da implementação do LCC e da cultura Lean. A resistência à mudança, à falta de compreensão sobre os princípios Lean e o modelo LCC, e a comunicação deficiente foram identificadas como barreiras relevantes. Mas, para superar esses obstáculos, é essencial que a empresa adote abordagens mais inclusivas, promova treinamentos contínuos e garanta a transparência nos objetivos e benefícios das novas práticas, envolvendo todos os níveis da organização no processo de transformação.

Apesar disso, há um esforço da filosofia Lean para otimizar processos, com objetivo de reduzir desperdícios e promover melhoria contínua. Ferramentas como MFV, Kaizen, Kanban e o uso de painéis visuais são amplamente recomendadas para apoiar a comunicação e o engajamento das equipes. No entanto, a contribuição principal da pesquisa está em destacar o papel estratégico da área de RH como agente integrador entre a cultura organizacional e a aplicação do LCC. A pergunta central, de como a gestão aplica o LCC e assegura a cultura enxuta para aumentar a produtividade e melhorar os resultados organizacionais? Foi respondida ao mostrar que, embora promissor, o LCC requer mudanças culturais profundas e maior envolvimento de todos os níveis hierárquicos para atingir seu potencial. Além disso, a pesquisa enfatizou que a área de RH desempenha papel fundamental na facilitação da mudança cultural, atuando como elo entre a estratégia organizacional e a prática do LCC. A integração de políticas e ações que promovam o desenvolvimento contínuo de habilidades, o engajamento dos colaboradores e a construção de um ambiente de confiança e colaboração são essenciais para garantir que os princípios Lean sejam realmente incorporados no dia a dia da organização. Dessa forma, o RH não só apoia a implementação do LCC, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional que sustente a melhoria contínua e a excelência operacional.

As proposições de melhorias desta pesquisa incluem a criação de um comitê de transformação Lean, a capacitação contínua de líderes e colaboradores sobre o LCC e ferramentas Lean, e a implementação de tecnologias de automação para suporte às mudanças. Identificou-se que a criação de um comitê específico para a transformação Lean ajuda a promover o engajamento entre diferentes níveis hierárquicos da

organização, garantindo que as mudanças fossem implementadas de forma mais colaborativa e com maior alinhamento entre as áreas.

Todavia, a capacitação contínua, é essencial para garantir que todos os colaboradores compreendam os princípios do LCC e da cultura Lean, tornando a mudança mais eficaz e sustentável ao longo do tempo. Além disso, a adoção de tecnologias de automação, como sistemas de gestão integrada (ERP) e ferramentas de automação de atendimento, aliadas ao Lean, podem facilitar a implementação das mudanças e reduzir desperdícios, permitindo que os colaboradores se concentrem em tarefas de maior valor agregado. Essa combinação de ações práticas visa não apenas melhorar os processos, mas também fortalecer a cultura organizacional, incentivando a inovação e a melhoria contínua.

A limitação do estudo reside no foco em apenas uma empresa, restringindo a generalização dos resultados. Como proposta para estudos futuros, sugere-se investigar o impacto do LCC em empresas de diferentes setores e analisar como novas tecnologias podem fortalecer a cultura Lean em ambientes organizacionais diversos.

6 REFERÊNCIAS

- ANATEL. Dados do Setor de Telecomunicações. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- ANDRADE, A. A.; SOUZA, R. M.; JUNIOR, R. R.; KER, S. G.; GONÇALVES, S. A.; RODRIGUES, T. A. Metodologia Lean aplicada na gestão de empresas de transporte e logística. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2019.
- COSTA, E. Desafios das Telecomunicações no Brasil. Revista de Comunicação, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 215-230, 2018.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 2. reimpr. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- GLÓRIA JR., R.; GONÇALVES, R. F. Canvas Lean Change: Uma Abordagem Lean e Ágil Para Gestão de Mudanças. In: CONFERÊNCIA CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DO BRASIL, 2014, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa, 2014.
- GONSALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5^a ed, São Paulo: Atlas, 1998.
- LIKER, J. K. O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIKER, J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004.
- MORFAW, J. N. Fundamentals of Project Sustainability. Nova York: Wiley, 2012.
- OLIVEIRA, F. Conectividade Rural e Desenvolvimento Econômico. Brasília: Instituto Brasileiro de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

APÊNDICE A

Questionário que facilitou as entrevistas semiestruturadas

- 1- Como a gestão aplica o Canvas Lean Change (LCC) e assegura a cultura enxuta para aumentar a produtividade dos funcionários de uma empresa de médio porte do setor de telecomunicações, para melhores resultados organizacionais?
- 2- De que forma os princípios da cultura Lean, como a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua (Kaizen), são incorporados na cultura organizacional e nos processos de RH da empresa?
- 3- Como a adoção da cultura Lean no setor de telecomunicações pode contribuir para a melhoria contínua da cultura organizacional e dos serviços oferecidos, além de reduzir custos e eliminar desperdícios?
- 4- Quais barreiras culturais e organizacionais você percebe na implementação das práticas Lean na empresa, e como essas mudanças impactam a cultura organizacional atual?
- 5- Quais são os principais desafios que você identifica na implementação da cultura Lean na organização, especialmente em relação à resistência à mudança, comunicação interna e comprometimento da liderança?
- 6- Quais oportunidades de melhoria você enxerga que poderiam facilitar a transição para uma cultura organizacional mais alinhada com os princípios Lean em nossa empresa?
- 7- Como você acredita que a adoção de modelos de negócios alinhados com a filosofia Lean pode impactar a eficácia e a aceitação das mudanças organizacionais na empresa?
- 8- Quais aspectos do modelo de negócio você considera essenciais para fortalecer a cultura Lean na organização e promover maior eficiência e satisfação dos colaboradores?
- 9- Quais ajustes e modificações você acredita que são necessários na implementação de modelos de negócio para fortalecer a cultura Lean na organização, considerando a cultura empresarial atual?
- 10- De que maneira você acredita que a interconexão entre estratégia, cultura e procedimentos internos podem influenciar os desafios enfrentados na implementação da cultura Lean por meio do modelo LCC na organização?
- 11- Quais desafios você percebe que irão surgir na aplicação do modelo Lean Change Canvas (LCC) para facilitar as transformações organizacionais em nosso ambiente dinâmico, e como esses desafios podem impactar a eficácia da implementação da cultura Lean?
- 12- Como a empresa pretende definir e gerenciar cada um dos nove blocos/segmentos do planejamento de mudanças (urgência, impacto da mudança, visão, critérios de sucesso, ação, comunicação, facilitador estratégico, recursos necessários, ganhos), e quais são as principais diferenças em relação às práticas recomendadas pela literatura?
- 13- Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta na visualização, comunicação e experimentação contínua dos elementos críticos de uma mudança ao aplicar o modelo LCC para implementar a cultura Lean?
- 14- Como a adoção da cultura Lean, com seus cinco princípios fundamentais (valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, puxar a produção e perfeição), pode contribuir para a melhoria da saúde e bem-estar dos funcionários dentro de uma empresa.

**Maria Eduarda Theodoro
Carvalho**

Discente Fatec Assis
maria.carvalho23@fatec.sp.gov.br

Rudney Lima Silva

Discente Fatec Assis
rudney.silva@fatec.sp.gov.br

**Samuel de Oliveira
Ferreira**

Discente Fatec Assis
samuel.ferreira5@fatec.sp.gov.br

Rafael Malvar Ribas

Docente Fatec Marília e Pompeia
rafael.ribas01@fatec.sp.gov.br

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC
Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3302-6700
Revista.rge.submissao@fatec.sp.gov.br
<http://fatecassis.cps.sp.gov.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

O COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL DO MCDONALD'S DE ASSIS-SP

RESUMO

A responsabilidade social e a sustentabilidade são temas cada vez mais relevantes no contexto empresarial, levando em consideração não apenas o lucro, mas também o impacto de suas atividades nas comunidades e no meio ambiente. Para este estudo, foi utilizado a empresa McDonald's da cidade de Assis-SP que tem se destacado por suas iniciativas nesses aspectos. A empresa demonstra seu compromisso com a responsabilidade social por meio de ações que visam o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores, como: programas de treinamento, oportunidades de crescimento e benefícios para os funcionários, que refletem esse compromisso. Além disso, o McDonald's de Assis-SP tem se comprometido com a igualdade de gênero e diversidade, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário. A implementação de ações sustentáveis e o envolvimento em projetos sociais locais e de âmbito mundial também evidenciam o comprometimento do McDonald's de Assis-SP com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Essas práticas não apenas impactam positivamente os colaboradores da empresa, mas também contribuem para uma imagem corporativa mais positiva perante a sociedade conscientizando e trazendo mudanças que refletem o futuro.

Palavras-chave: Responsabilidade social; Sustentabilidade; McDonald's.

ABSTRACT

Social responsibility and sustainability are increasingly relevant topics in the business context, taking into account not only profit, but also the impact of its activities on communities and the environment. For this study, the McDonald's company in the city of Assis-SP was used, which has stood out for its initiatives in these aspects. The company demonstrates its commitment to social responsibility through actions aimed at the well-being and development of its employees, such as: training programs, growth opportunities and employee benefits, which reflect this commitment. In addition, McDonald's in Assis-SP has committed to gender equality and diversity, promoting an inclusive and equal work environment. The implementation of sustainable actions and involvement in local and global social projects also demonstrate McDonald's in Assis-SP's commitment to social responsibility and sustainability. These practices not only positively impact the company's employees, but also contribute to a more positive corporate image before society, raising awareness and bringing about changes that reflect the future.

Keywords: Social responsibility; Sustainability; McDonald's.

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social se refere à obrigação da organização em adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiam a sociedade. Também pode ser concebida como a obrigação da empresa de agir de forma ética e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade (CHIAVENATO, 2005). Essas ações beneficiam a ambos, tanto empresas quanto sociedade, pois enquanto a sociedade se desenvolve por meio dessas ações, as empresas agregam valor, fidelização de clientes e obtêm maior lucratividade.

O Desenvolvimento Sustentável por sua vez, tem o objetivo de obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (CARVALHO apud TENÓRIO et al. 2004). Ou seja, o desenvolvimento sustentável preserva os recursos naturais hoje, para que eles não fiquem escassos no futuro.

Conforme Chiavenato (2005, p. 50), “apenas recentemente, as organizações passaram a preocupar-se mais com suas obrigações sociais”. É comum se escutar os termos Responsabilidade Social e Sustentabilidade, porém as pessoas, na maioria das vezes, não sabem o real significado de sua importância.

O presente estudo tem como objetivo entender qual é o papel da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade no mundo empresarial, analisando os programas ligados à responsabilidade social da empresa McDonald's e a relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's) com o intuito de levar conhecimento sobre esses programas para a sociedade.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Ética relacionada à responsabilidade social

Conforme Chiavenato (2005), ética é um ramo da filosofia que estuda o comportamento humano, buscando compreender o que é certo e errado, bom e ruim, justo e injusto nas ações e relações entre as pessoas, grupos ou organizações. Ela se preocupa em seguir valores, princípios e normas que orientam as escolhas e condutas individuais e coletivas. Ainda segundo o autor:

No mundo dos negócios, a ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam os vários grupos de parceiros e para estabelecer como os dirigentes podem usar tais valores no dia a dia da administração da organização. Assim, a ética nas organizações constitui um elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio dos seus parceiros e dirigentes. (CHIAVENATO, 2005, p. 44).

Portanto, a ética deve existir em todos os setores das empresas, facilitando as tomadas de decisões do dia a dia e definindo valores que valem para seus parceiros e colaboradores como ações que tornem a empresa socialmente responsável e sustentável.

2.2 Responsabilidade Social

Os conceitos de Responsabilidade Social são variados. Para Ashley et al. (2003):

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (ASHLEY, 2003, p. 6-7).

Já para Morcelli apud Oliveira (2016), a responsabilidade social pode ser entendida como:

[...] o objetivo social da empresa somando a sua atuação econômica. É a inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade (MORCELLI apud OLIVEIRA, 2016, p. 19).

Portanto, a Responsabilidade Social Empresarial é o compromisso de uma empresa com relação à sociedade, em ter ações que beneficiam tanto as pessoas, quanto a empresa. É essa postura ética da organização ajuda impulsionar o crescimento econômico com sustentabilidade, que faz com que uma empresa seja socialmente responsável.

A responsabilidade social é importante para o crescimento econômico da empresa. Empresas socialmente responsáveis geram mais lucros, confiabilidade, parceiros, investidores e clientes (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2023).

Para Chiavenato (2005), a responsabilidade social é importante para melhorar as comunidades através dos negócios e alavancar sua lucratividade através de ações sociais. Esse fator contribui para a imagem pública da organização que consequentemente aumenta sua viabilidade. “É necessário evitar ou se antecipar à regulação governamental ou intervenções externas para sanar a omissão das organizações” (CHIAVENATO 2005, p.50). As organizações devem assumir responsabilidade para manter uma sociedade ordenada, justa e legal, o que cabe a todos da empresa.

Segundo Tachizawa (2019), a responsabilidade social se relaciona com a sustentabilidade, onde “[...] inclui a necessária preocupação dos efeitos das atividades desenvolvidas no contexto da comunidade em que se inserem empresas [...]” (TACHIZAWA apud TINOCO, 2019, p.62).

2.3 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (2021), sustentabilidade se relaciona com o termo desenvolvimento sustentável, que se define como atender às necessidades sociais atuais sem esgotar os recursos naturais, para que as gerações futuras consigam atender suas necessidades.

Quando se fala em sustentabilidade, automaticamente se pensa em preservar o meio ambiente, tendo em vista que são as ações humanas que geram impactos, sejam positivos ou negativos no meio ambiente e isso ocorre de forma recíproca. Portanto, a sustentabilidade significa:

O sentido ativo enfatiza a ação feita de fora para conservar, manter, proteger, nutrit, alimentar, fazer prosperar, subsistir, viver. No dialeto ecológico isto significa: sustentabilidade representa os procedimentos que tomamos para permitir que a Terra e seus biomas se mantenham vivos, protegidos, alimentados de nutrientes a ponto de estarem sempre bem conservados e à altura dos riscos que possam advir. (BOFF, 2012, p. 32).

Entende-se então que a sustentabilidade envolve as ações que vão levar ao desenvolvimento sustentável, tanto no ambiente social quanto empresarial. A adoção de práticas sustentáveis para as empresas vem se tornando cada vez mais relevantes, onde além de beneficiar os clientes e parceiros, traz resultados significativos para o negócio.

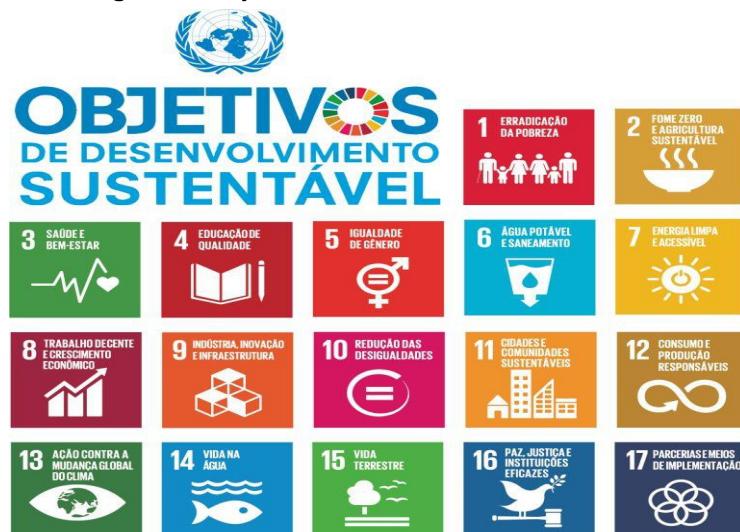
O SEBRAE Alagoas (2023), elenca as principais vantagens da implementação de práticas sustentáveis, que são: Redução de custos, melhoria da imagem e reputação, acesso a novos mercados, retenção de talentos, inovação e redução de riscos.

Ainda sobre o SEBRAE Alagoas (2023), para as empresas adotarem as práticas sustentáveis, é necessário mapear quais são os impactos socioambientais da empresa e a partir daí criar estratégias eficientes que reduzam os impactos ambientais e obtenha responsabilidade social. Como exemplo de práticas sustentáveis temos: redução do consumo de energia e água; a gestão adequada de resíduos; a utilização de materiais recicláveis e de energia renovável. As empresas também devem envolver seus colaboradores nas práticas sustentáveis e proporcionar a eles treinamentos para se desenvolverem na área, ainda podem promover projetos sociais e ambientais.

As empresas podem contar com ajuda dos ODS's na hora de definir suas estratégias. De acordo com Scabin (2023):

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são 17 objetivos ambiciosos e interligados e 169 metas de ação global, para alcançar até o ano de 2030, que tratam dos principais desafios de desenvolvimento enfrentados pelas pessoas, no Brasil e no mundo (SCABIN, 2023).

Eles envolvem questões sociais, econômicas e ambientais como um todo, dos quais os países signatários e organizações devem usar como base para gerar metas que conceba a responsabilidade social e ambiental.

Figura 1- Objetivos de desenvolvimento sustentável.

Fonte: Portal de Educação Ambiental (2023).

3 MCDONALD'S

A empresa Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda, também conhecida como McDonald's é uma empresa do ramo alimentício que atua, mais precisamente, como lanchonete que fornece *fast food* (comida rápida).

O McDonald's surgiu no final da década de 1930, como uma lanchonete que possibilitava a entrada no estabelecimento com automóvel e consumo do lanche no veículo, prática que é chamada de *drive-in*. Porém, mesmo com o sucesso do *drive-in*, não foi isso que a popularizou e tornou-a uma potência, mas sim a partir de uma profunda reforma que os proprietários Richard e Maurice McDonald empreenderam em 1948, com a transformação do *drive-in* McDonald's em um negócio de comida rápida, tornando a lanchonete um negócio diferenciado, um tipo de lanchonete inovadora e que revolucionaria o setor de alimentação (FONTENELLE, 2007).

Por volta de 1950, Ray Kroc, um visionário vendedor de aparelhos para *milk-shake*, que tinha os irmãos McDonald como um dos seus principais clientes, ficou tão maravilhado com a organização do serviço e com a quantidade de consumidores da lanchonete, que se tornou o primeiro franqueado dela, até adquirir definitivamente a marca, em 1961. Desde sua primeira experiência com o McDonald's, Kroc já sabia que se tratava de um produto com capacidade de expansão mundial e, portanto, começou a realizar o seu grande empreendimento, que era multiplicar o McDonald's por todo o território americano (na década de 1960) e, depois, internacionalmente (a partir da década de 1970) (FONTENELLE, 2007).

3.1 McDonald's no Brasil

Depois de iniciar sua expansão mundial, as franquias do McDonald's não demoraram muito para chegar ao Brasil.

O Brasil foi o 25º país do mundo e o primeiro na América Latina a conhecer o McDonald's e a alimentar-se de seus lanches. A região Sudeste do País foi, inicialmente, a escolhida para expansão, por haver um alto índice de urbanização (ALVES, 2006, p. 16).

Em 1979, na cidade do Rio de Janeiro/RJ, mais precisamente no bairro de Copacabana, foi instalado o primeiro McDonald's no Brasil. O lugar foi escolhido por se tratar de um ponto turístico, fato que ajudaria na aceitação do produto, haja vista que todos os dias passavam por lá inúmeros turistas que já estavam familiarizados com a rede (ALVES, 2006). Essa decisão de trazer a rede para o Brasil foi muito assertiva, pois se trata de um país conhecido mundialmente por ser um excelente roteiro turístico e por ter em seu território uma das sete maravilhas do mundo moderno.

3.2 Programas sociais do McDonald's

A marca McDonald's é conhecida mundialmente não somente por causa da eficiência do seu atendimento e da qualidade de seus produtos, mas também por causa de seus programas sociais. Em seu site oficial a empresa McDonald's esclarece que: "[...] temos o compromisso de ser uma parte ativa da solução aos desafios que a sociedade enfrenta atualmente, sempre trazendo propostas inovadoras [...]" (Mc Donalds Brasil, 2024). Uma das ações mais famosas da franquia é o *Happy Meal* (McLanche Feliz), onde nos Estados Unidos "[...] cada vez que você compra um *Happy Meal*®, doamos um centavo para apoiar programas e serviços da RMHC, incluindo Ronald McDonald House®, Ronald McDonald Family Room® e Ronald McDonald Care Mobile®" (McDonald's USA, 2017).

Os programas sociais do McDonald's no Brasil são voltados para a comunidade e incluem iniciativas de responsabilidade social corporativa, como programas de educação, sustentabilidade e apoio a comunidades carentes. A empresa Arcos Dorados, tem como estratégia para o desenvolvimento de ações socioambientais, a denominada "Receita do Futuro", esse é o código de Ética da empresa que dá ênfase em 6 pilares, como: emprego jovem; mudanças climáticas; economia circular; abastecimento sustentável; família e bem-estar; diversidade e inclusão, que são ações socioambientais que impactam positivamente o meio ambiente e a comunidade em que estão situadas (McDonald's Brasil, 2024).

Emprego jovem: oferecem oportunidade de trabalho capacitação profissional para jovens entre 16 e 24 anos. A empresa diz que "durante o ano de 2022, geraram quase 500.000 oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional para jovens da região" e que sua meta no ano de 2025 é "reduzir as barreiras de ingresso no mercado de trabalho para mais de 2.000.000 de jovens". (RECEITA DO FUTURO, 2024).

Mudanças climáticas: São ações que reduzem o impacto ambiental em toda a cadeia da empresa, que implicam em reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE), nos restaurantes e

escritórios e diminuir sua intensidade na cadeia de suprimentos. Conforme as notícias da Receita do Futuro, o McDonald's iniciou o ano de 2024 em parceria com a Volvo Car Brasil, disponibilizando carregamento para veículos elétricos nos restaurantes. Segundo Marie Tarrisse, Gerente Sr. De Impacto Social e Desenvolvimento Sustentável da Arcos Dorados, explica que a iniciativa está relacionada a Receita do Futuro. Ela diz em entrevista para a Receita do Futuro:

"[...] Trabalhamos para agregar cada vez mais soluções sustentáveis na operação e oferecer serviços alinhados a esses valores também faz parte do plano. O crescimento do uso de veículos elétricos aponta que a população está engajada no combate às mudanças climáticas e, agora, podem contar com o McDonald's nessa jornada [...]" (Receita do Futuro, 2024).

Economia Circular: é fazer a reciclagem e reutilização dos resíduos obtidos, para isso investem em capacitação profissional, para que os colaboradores aprendam e implementem procedimentos que levam ao desenvolvimento sustentável (Receita do Futuro, 2024).

Fornecimento sustentável: todos os produtos fornecidos são 100% certificados, para que sejam sustentáveis, seja a carne, o peixe, as embalagens, café, os produtos que os fornecedores usam, os fornecedores são passados por auditoria anualmente para garantir o bem estar do animal e setor pecuário possui e cumpre a política de abastecimento de carne livre de desmatamento, onde garante o bem estar do animal e protege o meio ambiente (Receita do Futuro, 2024).

Família e bem-estar: o compromisso com as famílias consiste em oferecer alimentação de qualidade e atrativa para as crianças, e equilibrada para os pais, com ingredientes sempre em evolução. Para as crianças é utilizado o McLanche Feliz, que além de vir um cardápio rico em nutrientes, ainda incentiva a leitura e aprendizagem, vindo acompanhado de livros e brinquedos sustentáveis. De acordo com as notícias no portal Receita do Futuro, o McLanche Feliz e a Turma da Mônica se unem para incentivar a leitura e a inclusão com as famílias de todo o Brasil, para concluir, contam com uma estratégia de marketing responsável para as crianças (RECEITA DO FUTURO, 2024).

Diversidade e inclusão: Tem o compromisso de reduzir a diferença de gênero. Segundo Marlene Fernandes, vice-presidente corporativa de relações governamentais e líder do comitê de diversidade e inclusão da Arcos Dorados, a empresa se compromete e trabalha para oferecer oportunidades iguais para as mulheres, ela diz que "[...] 54% das mulheres que trabalham conosco ocupam cargos de liderança e de tomada de decisões em diferentes níveis da organização [...]" Ainda, conforme mostra os registros da Receita do Futuro, mais de 21 mil colaboradores da empresa receberam treinamento racial em 2023 (RECEITA DO FUTURO, 2024, online).

O McDonald's tem desempenhado um papel significativo realizando ações sociais, tanto localmente quanto globalmente. A empresa tem realizado iniciativas para apoiar comunidades carentes, promove programas de alimentação e nutrição, além de se envolver em campanhas de conscientização sobre questões sociais importantes. A marca também tem se comprometido com práticas sustentáveis, como a promoção de embalagens ecológicas e a redução do impacto ambiental de suas operações.

Essas ações socioambientais demonstram o compromisso da empresa em contribuir positivamente para a sociedade e o meio ambiente.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente estudo foi a entrevista semiestruturada e posterior análise de conteúdo. A entrevista semiestruturada tem como características elaborar e seguir o roteiro de perguntas sobre um assunto e conforme a entrevista se desenrola, o entrevistador pode fazer uma pergunta em cima da resposta do entrevistado, complementando-a (MANZINI 1990/1991, p. 154).

A empresa entrevistada foi o McDonald's localizado na cidade de Assis-SP. Para desenvolver a entrevista semiestruturada, foi elaborado um roteiro com as seguintes perguntas base: 1) Poderia nos falar brevemente sobre a história do McDonald's em Assis? ; 2) Sabemos que o McDonald's enquanto multinacional instalada de maneira consistente no Brasil há décadas possui diversas ações ligadas à Responsabilidade Social e à Sustentabilidade. Quais dessas ações encontramos no McDonald's de Assis? Como é a atuação delas na prática?; e 3) Para além das ações já citadas há outras ações sociais em nível local que mereçam serem citadas? (esportivo, educacional, saúde, cultural, infância e adolescentes, idosos, inclusão...).

Sobre a análise de conteúdo Berelson apud Bardin (2002, p.36) definiu sendo “[...] uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações [...]”.

A análise de conteúdo tem a intenção de descrever e interpretar de forma pessoal todo o conteúdo de textos, entrevistas, documentos ou qualquer forma de comunicação (MORAES, 1999 p. 7-32). Portanto, foi feito uma análise dos conteúdos apresentados ao longo deste texto e dos dados obtidos durante a entrevista semiestruturada, a fim de compreender conceitos e fazer comparações entre os ODS's e os programas socioambientais do McDonald's.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com a entrevista realizada no McDonald's para além daquelas informações citadas no site oficial, buscamos compreender na entrevista sobre as ações com os funcionários, ações de sustentabilidade e ações em prol da sociedade.

Durante a entrevista, o gerente da loja apontou como ações para com os funcionários: “Um dos benefícios que temos hoje aqui em Assis-SP, são as bolsas de desconto na UNOPAR e na Anhanguera”; também há o emprego jovem, e no município de Assis-SP, o gerente diz que:

A maior parte dos funcionários são o primeiro emprego, hoje em dia temos entre 40 e 45 funcionários em primeiro emprego, na faixa etária 16 a 30 anos, temos muitos jovens aprendiz como atendentes, há uma parceria com o CIEE, e todos eles recebem os mesmos benefícios que os gerentes.

Esse comentário, mostra a realidade do McDonald's, como citado no item emprego jovem, no texto, são perceptíveis a responsabilidade social e a preocupação em oferecer oportunidades de ingressar no mercado de trabalho e ainda oferecer capacitação profissional através de bolsas para os funcionários.

Em relação aos cuidados com os funcionários:

Esse é o MC Amigo, é uma cartilha de serviços que o funcionário pode solicitar gratuitamente através de uma ligação, serviços como: psicologia, jurídico, finanças, pedagogia, serviço social, nutrição, fisioterapia, pet consultoria, educador físico.

O gerente acrescenta: “temos também treinamentos de segurança do trabalho, onde é mostrado como devem ser feitas as atividades em segurança e todos os meses trabalhamos com um tema diferente”.

Figura 2 - Cronograma anual de treinamento de SSMA.

CRONOGRAMA ANUAL DE TREINAMENTOS DE SSMA	
MÊS	TEMA
JANEIRO	Programa Mc Seguros
FEVEREIRO	Equipamento de Proteção Individual - EPI
MARÇO	Divulgação dos Programas de Saúde, Segurança e Meio ambiente
ABRIL	Acidente de Trabalho / Abril Verde
MAIO	Comportamento Seguro no Trânsito / Maio Amarelo
JUNHO	Meio Ambiente / Junho Marrom
JULHO	Primeiros Socorros e Prevenção e Combate a Incêndio
AGOSTO	Segurança na Operação de Chapas, Fritadeiras, Multiprocessadores e Fatiador de tomates
SETEMBRO	Proteção e Segurança Elétrica
OUTUBRO	Prevenção é o melhor remédio / Bimestre Roxo e IST
NOVEMBRO	Ergonomia
DEZEMBRO	Prevenção de Quedas

Fonte: Imagem capturada do material da empresa (2024).

É possível observar o cuidado com cada funcionário dentro da empresa, que também é uma ação de responsabilidade social. Não apenas efetuar ações para o público externo, mas também com seus funcionários, pois são através deles que a empresa ganha suas receitas e seus lucros.

Para as ações de sustentabilidade, o mesmo diz que:

Hoje não fazemos o descarte de óleo de maneira incorreta, possuímos uma parceria com a Petra, vendemos o óleo a cada 15 dias para não ser descartado e temos lixeiras instaladas dentro do restaurante e da cozinha, todo o lixo é separado e o descarte é feito de forma correta.

O gerente ressalta que evita o desperdício:

Existe uma estratégia para não desperdiçar que envolve, o tempo, a validade do alimento, é tudo calculado por Inteligência Artificial, com base nos dias anteriores, em cada horário, a quantidade que precisa estar disponível para não haver desperdícios.

É válido ressaltar que as ações sustentáveis estão sempre presentes dentro do McDonald's de Assis-SP, e que de acordo com o código de conduta da empresa, sobre as mudanças climáticas e economia circular, a mesma segue os padrões e fazem o que podem para não haver desperdícios e reciclar o máximo de resíduos. Tais ações por mais que sejam simples, faz a empresa estar sempre um passo mais perto do desenvolvimento sustentável.

E para com a Sociedade, o gerente diz que além do MC dia Feliz:

A gente tem um projeto Bom Vizinho, onde conseguimos fazer doações para alguns projetos da cidade, não precisa necessariamente ser de Assis-SP, de outras cidades, então eles fazem esse pedido, mandam um ofício para nós e conseguimos fazer doações de lanche; batata; refrigerante; e, o que precisarem.

Além de fazerem campanhas de conscientização, por exemplo: no setembro amarelo e outubro rosa usarem fitinhas da cor para conscientização.

Foi possível conhecer ações próprias do McDonald's de Assis-SP em prol da sociedade. O projeto Bom Vizinho é a prova de que além dos padrões exigidos no código de conduta, a empresa de Assis-SP está empenhada em zelar pelo compromisso com as famílias e crianças em garantir o bem estar, diversão e saúde com responsabilidade social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os conceitos abordados e a importância que a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade têm para as empresas e para a população, quando as empresas praticam ações que beneficiam a sociedade e o meio ambiente, aumentam sua visibilidade e seus lucros, tendo como fim uma vantagem tanto para a empresa, como sociedade e meio ambiente.

A realização da entrevista com ênfase nas ações do McDonald's em prol da sociedade e sustentabilidade, demonstrou a preocupação da empresa com essas causas que muitas vezes passam despercebidas e pode inspirar outras empresas a seguirem pelo mesmo caminho. A Responsabilidade

Social e a Sustentabilidade ajudam o país, uma vez que as empresas tenham ações relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's).

Com a pesquisa e a entrevista realizada foi possível concluir que a empresa relaciona suas ações com os seguintes ODS: Saúde e bem-estar; Educação de qualidade; Igualdade de gênero; Água potável e saneamento; Energia limpa e acessível; Trabalho decente e crescimento econômico; Redução das desigualdades; Consumo e produção responsáveis; Ação contra a mudança global do clima; Vida na água; Vida terrestre; e parcerias e meios de implementação, mostrando que a empresa Arcos Dourados está em sintonia com o desenvolvimento sustentável.

7 REFERÊNCIAS

ALVES, Carmen Lúcia Rodrigues. **O evangelho segundo o McDonald's:** Um estudo sobre o processo de produção da Fast-food. Pontifícia universidade católica , São Paulo/SP, p. 15/16, 5 out. 2006. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/12967>. Acesso em: 20 maio 2024.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2^a ed. Ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Edições 70, 1977.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade:** O que é – O que não é. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

CARVALHO, Nathália Leal de et al. **Desenvolvimento Sustentável X Desenvolvimento Econômico.** Monografias Ambientais, Santa Maria, v.14, n. 3, p. 109-117, set-dez. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2^a ed. Ed. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 2005.

Conselho Nacional de Justiça. **Atitude sustentável.** Dicas para um cotidiano melhor. 2021, 2^a edição. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/cartilha-atitude-sustentavel-v3-2021-12-16-1.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2025.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **Construção e descontração de fronteiras e identidades organizacionais:** história e desafios do McDonald's. FGV-EAESP, São Paulo/SP, v. 47, n. 01, p. 63/64, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/n8VN3KtShhWd4957dGhHdkf/?lang=pt#ModalDownloads>. Acesso em: 20 maio 2024.

FUNDAÇÃO ABRINQ (São Paulo/SP). **Por que a responsabilidade social é importante para as empresas?** FUNDAÇÃO ABRINQ, 2023. Disponível em: <https://www.fadc.org.br/noticias/responsabilidade-social-importante-para-empresas>. Acesso em: 7 mar. 2024.

MANZINI, Eduardo José. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MCDONALD'S. **Receita do Futuro.** McDonald's, 2024. Disponível em: <https://www.mcdonalds.com.br/quemsomos/desenvolvimentosustentavel>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MCDONALD'S. **RMHC®.** McDonald's, 2017. Disponível em: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/community/giving-back-with-ronald-mcdonald-house.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORCELLI, Aier Tadeu; ÁVILA, Lucas Veiga. **Responsabilidade Social.** 1^a ed. Ed. Santa Maria/RS: Rede e-Tec Brasil, 2016.

RECEITA DO FUTURO. **Abastecimento sustentável.** Receita do Futuro, 2024. Disponível em: <https://receitadofuturo.com.br/abastecimento-sustentavel/>. Acesso em 24 abr. 2024.

RECEITA DO FUTURO. **Economia circular.** Receita do Futuro, 2024. Disponível em:

<https://receitadofuturo.com.br/economia-circular/>. Acesso em 24 abr. 2024.

RECEITA DO FUTURO. **Em parceria com a Volvo Car Brasil disponibilizamos carregamento para veículos elétricos em nossos restaurantes.** Receita do Futuro, 2024. Disponível em:

<https://receitadofuturo.com.br/blog/2024/01/25/em-parceria-com-a-volvo-car-brasil-disponibilizamos-carregamento-para-veiculos-eletricos-em-nossos-restaurantes/>. Acesso em 24 abr. 2024.

RECEITA DO FUTURO. **Emprego jovem.** Receita do Futuro, 2024. Disponível em:

<https://receitadofuturo.com.br/emprego-jovem/>. Acesso em 24 abr. 2024.

RECEITA DO FUTURO. **Família e Bem-Estar.** Receita do Futuro, 2024. Disponível em:

<https://receitadofuturo.com.br/familia-e-bem-estar/>. Acesso em 24 abr. 2024.

RECEITA DO FUTURO. **Igualdade de oportunidades:** nosso compromisso de continuar reduzindo a diferença de gênero. Receita do Futuro, 2024. Disponível em: <https://receitadofuturo.com.br/blog/2024/04/22/igualdade-de-oportunidades-nosso-compromisso-de-continuar-eduzindo-a-diferenca-de-genero/>. Acesso em 24 abr. 2024.

SCABIN, Denise. **O que são os ODS e o que você tem a ver com isso ?** Portal de Educação Ambiental, 2024. Disponível em: [https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/2023/09/o-que-sao-os-ods-e-o-que-voce-tem-a-ver-com-isso/#:~:text=Os%20Objetivos%20de%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel%20\(ODS\)%20s%C3%A3o%2017%20objetivos%20ambiciosos,no%20Brasil%20e%20no%20mundo](https://semil.sp.gov.br/educacaoambiental/2023/09/o-que-sao-os-ods-e-o-que-voce-tem-a-ver-com-isso/#:~:text=Os%20Objetivos%20de%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel%20(ODS)%20s%C3%A3o%2017%20objetivos%20ambiciosos,no%20Brasil%20e%20no%20mundo). Acesso em: 6 abr. 2024.

SEBRAE ALAGOAS. **O que é tripé da sustentabilidade e qual a sua importância para empresas .** SEBRAE Alagoas, 07 de maio de 2024. Disponível em: <https://blog.sebraealagoas.com.br/inovacao/o-que-e-tripe-da-sustentabilidade-e-qual-a-sua-importancia-para-empresa/>. Acesso em: 6 abr. 2024.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa:** Os paradigmas do novo contexto empresarial. 9^a ed. Ed. São Paulo/SP: Atlas, 2019.

O IMPACTO DOS INSIGHTS FINANCEIROS NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

RESUMO

A competitividade empresarial exige que organizações utilizem tecnologias para transformar dados financeiros em insights estratégicos. Este estudo investigou como o Excel pode auxiliar microempreendedores na gestão empresarial. A pesquisa envolveu revisão bibliográfica e levantamento de campo em uma empresa real, identificando desafios enfrentados pelos microempreendedores, como a complexidade e o alto custo de softwares de gestão. Constatou-se que o Excel se destaca como uma solução acessível, permitindo personalização, registro e análise de dados financeiros, facilitando a administração e o planejamento estratégico.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Excel; Microempreendedores; Planejamento Estratégico.

Arthur Toledo Polizel
arthurpolizel17@gmail.com

Henrique Fiore Fonseca
henriquefiorefONSECA@gmail.com

Pablo Gabriel Lopes
pablogabrielopes3@gmail.com

Valdiza Maria do Nascimento Fadel
adm_val@hotmail.com

ABSTRACT

Business competitiveness requires organizations to use technologies to transform financial data into strategic insights. This study investigated how Excel can assist micro-entrepreneurs in business management. The research included a literature review and field study in a real company, identifying challenges faced by micro-entrepreneurs, such as the complexity and high cost of management software. It was found that Excel stands out as an accessible solution, enabling customization, data recording, and financial analysis, thus facilitating administration and strategic planning.

Keywords: Business; Management; Micro-Entrepreneurs; Strategic Planning;

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC
Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3302-6700
Revista.rge.submissao@fatec.sp.gov.br
<http://fatecassis.cps.sp.gov.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais digital e dinâmico, uma boa gestão financeira, com o apoio da tecnologia, é essencial para que as empresas se tornem mais competitivas e consigam crescer. Administrar bem as finanças envolvem planejar, distribuir e acompanhar os recursos financeiros da empresa para aumentar os lucros e garantir sua estabilidade no futuro.

As empresas lidam com novos desafios e oportunidades que exigem formas mais rápidas e inovadoras de coletar, organizar e analisar dados, transformando-os em informações úteis para a tomada de decisões. No entanto, o alto custo de softwares financeiros e a falta de conhecimento na área são dificuldades comuns para microempreendedores. Por isso, é importante discutir as barreiras que eles enfrentam ao tentar melhorar sua gestão financeira com o uso da tecnologia.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: quais ferramentas tecnológicas podem ajudar a transformar dados financeiros em informações úteis para a administração do negócio? Com esse objetivo, a pesquisa pretende analisar como o Excel pode ser uma alternativa acessível e eficiente para os microempreendedores melhorarem sua gestão financeira.

Nesta direção, os objetivos específicos são:

- a) compreender os principais conceitos acerca dos benefícios e desafios do emprego da tecnologia na gestão financeira das empresas;
- b) identificar as principais dificuldades enfrentadas por uma microempresa no ramo alimentício atuante no município de Ibirarema, com foco na gestão financeira;
- c) analisar, de forma sistêmica, os resultados da pesquisa, identificando os pontos fortes e de melhoria.

2 GESTÃO FINANCEIRA E SEUS DESAFIOS

A gestão financeira é crucial para todas as organizações, independentemente do tamanho, pois pode oferecer dados para a geração de insights cruciais para a tomada de decisões administrativas em todos os níveis. Segundo Cintra (2023, p.11):

A finalidade da administração financeira é garantir a existência de fundos necessários ao cumprimento de compromissos nos prazos convencionais, preservando os interesses da administrada no que se refere aos custos, às questões éticas e ao valor da empresa.

Nesse contexto, Wernke (2017), considera a Administração Financeira como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Ou seja, cabe ao gestor das finanças da empresa a tarefa de utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis para aumentar a riqueza dos investidores.

Tendo como premissa maximizar e otimizar o valor organizacional, assim como garantir sua sustentabilidade e crescimento eficiente e eficaz a longo prazo, uma boa gestão engloba ações como a

administração do fluxo de caixa, a projeção de orçamentos, a análise de investimentos, a gestão de riscos financeiros e a elaboração de relatórios financeiros.

Assim, essa ferramenta de gestão funciona como uma bússola para definir decisões estratégicas, seja na alocação de recursos, identificação de oportunidades de crescimento ou mitigação de riscos. Sua responsabilidade fundamental é preservar a saúde financeira da empresa, assegurando sua capacidade de quitar dívidas, investir em inovação e atravessar períodos econômicos adversos. De acordo com Lopes (2018, p.17):

O papel do administrador financeiro é de extrema importância para uma empresa. Cadê ele envolver-se nas atividades de planejamento, elaboração de orçamentos, tomada de decisões de investimentos e de financiamentos, gestão do caixa e avaliação dos riscos de crédito. A boa gestão financeira implica a sincronização das ações de modo convergir para seu principal objetivo: a maximização de lucros.

Além disso, as taxas de abertura e fechamento de empresas podem fornecer informações valiosas sobre a correlação direta entre má gestão financeira e a longevidade de negócios. Isso porque uma organização que deixa de gerir aspectos críticos de suas finanças, como controle de custos, gestão do fluxo de caixa e financiamento, fica significativamente mais vulnerável a se tornar insolvente e ser forçada a encerrar as atividades. Conforme o Sebrae (2022), três em cada dez MEIs fecham as portas em até cinco anos de atividade no Brasil e 77% dos microempreendedores nunca fizeram qualquer treinamento em finanças para gerir um negócio.

Nessa direção, Antonik (2016, p.20) ratifica que:

O sucesso do negócio depende, sobretudo, de um bom planejamento financeiro ou de uma boa “administração financeira”. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. A administração financeira é o ofício do planejamento, da organização e da prevenção de riscos ou de situações indesejáveis no futuro e não requer recursos poderosos e caros para sua realização.

Cumpre destacar que os pequenos negócios possuem maior vulnerabilidade financeira, que para Santos, Ferreira e Faria (2009) pode estar atrelada às deficiências na gestão financeira de curto prazo, que as leva a operar em alto risco de liquidez, as deixando mais suscetíveis a imprevistos comuns à natureza dos negócios. Destarte, é imperativo que os gestores de pequenos negócios reconheçam e enfrentem os obstáculos que surgem com a administração financeira, a fim de cultivar um cenário empresarial mais vibrante, competitivo e resiliente.

Ao dar prioridade à excelência financeira, as empresas podem não só resistir, mas também prosperar em um mercado cada vez mais exigente e complexo, pois o mundo contemporâneo está passando por uma constante mudança, o que mais vem impressionando é a velocidade como as mudanças ocorrem e como as pessoas e as organizações estão acompanhando essa evolução. As estratégias encontradas na maioria das vezes ainda necessitam de certa adaptação, para que assim os objetivos traçados sejam alcançados (Chiavenato, 2010).

Nesse contexto, Pinto *et al.* (2008) advertem sobre a necessidade de uma visão multidisciplinar por parte dos gestores, incluindo o uso da tecnologia na administração financeira e operacional.

De acordo com Turban e Volonino (2013, p.6):

As novas capacidades da TI (por exemplo, o comércio eletrônico e as redes sociais) influenciam fortemente as estratégias competitivas e a eficácia das operações [...]. Os novos desenvolvimentos de TI são importantes para todas as disciplinas de negócios, porque elas desencadeiam mudanças no mercado, nas operações, no comércio eletrônico, na logística, nos recursos humanos, no setor financeiro, na contabilidade e no relacionamento com consumidores e parceiros de negócios.

É importante destacar que essas ferramentas não só guardam os dados financeiros, mas também os analisam e transformam em informações úteis. Por exemplo, os empresários agora podem acessar relatórios detalhados, acompanhar o desempenho e prever o fluxo de caixa, o que ajuda a entender melhor a saúde financeira do negócio e tomar decisões mais seguras.

Ao adotar estas tecnologias, os gestores podem superar muitos dos obstáculos que enfrentam na gestão das suas finanças, pois as ferramentas modernas podem automatizar significativamente os processos financeiros, reduzindo erros e economizando tempo. Nesse sentido, Rogers (2017, p.7) complementa que:

As tecnologias digitais mudaram a maneira como nos conectamos com os clientes e lhes oferecemos valor. Muito de nós crescemos em um mundo em que as empresas transmitiam mensagens e forneciam produtos aos clientes. Hoje, porém, a relação é muito mais interativa, de mão dupla. As mensagens de avaliações dos clientes os tornam muito mais influentes que a propaganda e as celebridades, transformando a participação dinâmica dos clientes em indutor crítico do sucesso das empresas.

Todavia, é importante considerar que, devido ao alto custo ou até à falta de conhecimento, muitos empresários, muitas vezes, recorrem a métodos manuais, que frequentemente são ineficientes (Ferreira, 2021).

2.1 O papel da tecnologia na geração de insights financeiros

A capacidade de transformar dados financeiros em informações relevantes é essencial para a eficácia da gestão nos negócios, destacando a tecnologia como uma ferramenta crucial para a geração de insights essenciais à tomada de decisões empresariais.

Nesse contexto, para Diniz (2021.p.10):

As transformações que estamos vivenciando trazem uma grande complexidade para o ambiente de negócios. Afinal de contas, as empresas precisam avançar em suas iniciativas digitais ao mesmo tempo, em que conservam os investimentos já feitos em infraestrutura e tecnologia.

O uso da internet no setor financeiro é algo resultado de uma evolução natural e inevitável. Para ilustrar essa evolução, a tecnologia oferece uma variedade de recursos que auxiliam os gestores a converterem dados em informações. Entre esses recursos, é possível citar os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), uma inteligência que centraliza e integra processos e informações dos diversos setores da empresa, o que facilita a gestão de processos, projetos e de pessoas (Furbino, 2021).

Além de aplicativos, o aprendizado de máquina e a inteligência artificial estão transformando a análise de dados financeiros. Algoritmos de IA têm a capacidade de analisar abundantemente dados em tempo real e fornecer *insights* que seriam impossíveis de obter manualmente. Implementar essa ferramenta significa minimizar erros na manipulação de dados financeiros e otimizar custos operacionais. Nesse contexto, softwares de IA podem identificar ineficiências no fluxo de trabalho e oportunidades de redução de custos, além de aprimorar a precisão das auditorias financeiras ao detectar discrepâncias e fraudes potenciais (Caterina, 2024).

Todavia, é basilar destacar que existem ferramentas tecnológicas muito funcionais, versáteis e de baixo custo, como o *Microsoft Excel*, que, além de ser simples, é facilmente acessível em quase todas as plataformas e dispositivos. Segundo Levitin (2015), “O investimento em conhecimento é o melhor recurso que podemos ter para lidar com a complexidade do mundo moderno”.

Em termos de flexibilidade, esta ferramenta também oferece uma ampla gama de funcionalidades, permitindo a análise detalhada de dados financeiros. Os usuários podem criar relatórios personalizados e painéis de controle, também conhecidos como *dashboards*, que facilitam a visualização de informações importantes com recursos sofisticados de fórmulas, tabelas dinâmicas e gráficos, controle de custos e despesas, criação de fluxo de caixa, gerenciamento de estoque, pedidos e vendas, cálculo de preços dos produtos e projeções financeiras, e por fim, o armazenamento e análise de dados (Estrela, 2024).

Por fim, na visão do analista financeiro Caixeta (2023), o *Excel* oferece uma plataforma intuitiva para lidar com dados complexos. Seja na gestão de registros financeiros, no controle de inventários ou na análise de conjuntos extensos de dados, suas capacidades de organização são verdadeiramente incomparáveis. A estrutura de células e fórmulas possibilita a manipulação eficiente de informações, simplificando tarefas que, de outra forma, seriam demoradas e propensas a erros. Assim, os gestores podem tomar decisões estratégicas mais eficazes com o uso adequado de ferramentas tecnológicas.

3 METODOLOGIA

Esse estudo versa uma investigação qualitativa com investigação pura e aplicada, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), se propõe a estudar um problema relativo ao conhecimento científico ou a sua aplicabilidade.

Seguindo os direcionamentos de Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistiram na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; e nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento.

Além disso, de modo complementar, também foi feita uma análise do conhecimento cotidiano (Flick, 2009), que nesse caso versa a realidade de uma microempresa real do ramo alimentício, localizada no município de Ibirarema–SP. Como instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista com

o gestor, a fim de identificar as práticas de gestão financeira. Cumpre esclarecer que a entrevista foi direcionada por um roteiro semiestruturado composto por 11 questões dissertativas.

Por conseguinte, foi desenvolvida uma planilha do *Excel* personalizada às necessidades de gestão financeira da organização suscitada, consistindo em um *dashboard* com o rendimento mensal analisado por meio de despesas, receitas e lucro, em outra parte do documento é localizado um fluxo de entrada e um de saída, para que toda vez que sair o dinheiro ter o detalhamento da entrada e saída do dinheiro, e por último é um fluxo de caixa onde é colocado as receitas e os gastos do dia, assim será calculado o saldo final.

Por fim, os resultados também foram analisados no viés qualitativo, pois segundo Flick (2009) os critérios centrais desse tipo de análise consistem mais em determinar se as descobertas estão embasadas no material empírico, ou se os métodos foram adequadamente selecionados e aplicados, assim como na relevância das descobertas e na reflexividade dos procedimentos.

Nessa proposta, a análise dos resultados seguiu as seguintes etapas: seleção, codificação, tabulação e análise. Na primeira etapa, seleção, foi transcrita a entrevista e as respostas do entrevistado. Na segunda etapa, codificação, foram estabelecidas categorias da análise da entrevista com base em nossos objetivos. Na terceira etapa, tabulação, foi feito o excerto da entrevista com base nas respostas do entrevistado. E por fim, a quarta etapa, a análise, onde foi feita a descrição e a interpretação dos resultados (Marconi; Lakatos, 2003).

Por fim, a planilha foi disponibilizada gratuitamente, por 15 dias, para aplicação na organização investigada, permitindo identificar os pontos positivos e de melhoria a serem implementados nas versões posteriores.

4 RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os principais resultados da entrevista com o gestor de uma empresa real, focando nas práticas de gestão financeira. A partir dessa entrevista, foram identificadas duas categorias de análise: I) Conhecimento do gestor; II) Dificuldades no registro e análise das movimentações financeiras.

Sobre a primeira categoria, a pesquisa mostrou que, mesmo sem formação específica na área de gestão, o empreendedor tem uma ideia básica de como as coisas funcionam, mas não utiliza ferramentas tecnológicas para controlar as finanças. Ele comentou: "Mas, mais ou menos, entendo como funciona [...] bem pouco, com o computador, não tive muito tempo para mexer, comecei a trabalhar cedo [...] não, no momento não uso nenhuma tecnologia de gestão" (Gestor).

Já na segunda categoria, o entrevistado acredita que, por ser uma empresa pequena, não é necessário usar uma ferramenta de controle, já que ele mesmo cuida das entradas e saídas financeiras, analisando os números para ver se há lucro ou despesa. Foi observado que a empresa utiliza comandas: a cada pedido, a comanda é impressa no caixa, enviada para a cozinha para o preparo e depois levada ao entregador para finalizar a entrega. No entanto, o gestor reconhece que há problemas nas práticas atuais, o que dificulta uma gestão financeira mais precisa: "Isso, eu controlo tudo, porque passa por mim,

tudo que sai ou entra, tudo vem até mim [...] só uma comandinha, que sai do caixa, vai para o entregador e é isso [...] Porque a comanda acaba se perdendo, esse é o maior problema que eu tenho" (Gestor).

Essas observações podem indicar várias oportunidades de melhoria, como a adoção de ferramentas tecnológicas para registrar e analisar as movimentações financeiras. Isso poderia ajudar o gestor a planejar ações estratégicas e aumentar a competitividade da empresa.

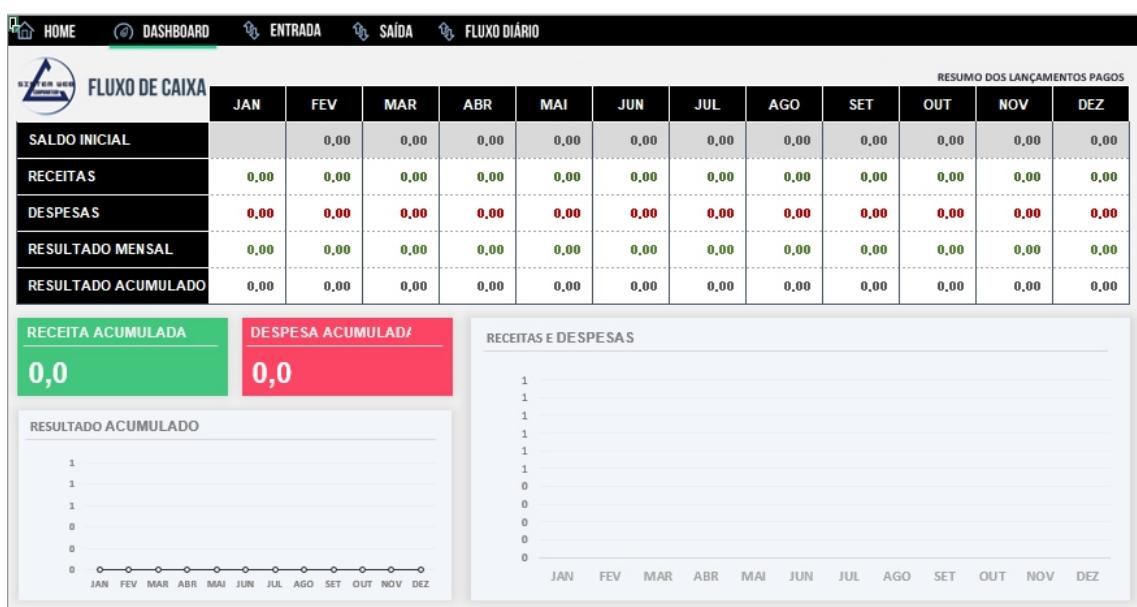
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar como o Excel pode ajudar microempreendedores na gestão de seus negócios. A pesquisa teórica e prática mostrou que ferramentas tecnológicas são muito importantes para a administração, principalmente na transformação de dados financeiros em informações úteis para a tomada de decisões.

No entanto, devido à complexidade de uso e ao alto custo dos softwares de gestão, muitos microempreendedores enfrentam dificuldades para adotar essas tecnologias. Durante a pesquisa realizada em um ambiente empresarial real, essa dificuldade foi confirmada, e os dados coletados ajudaram na criação de uma solução que atendesse às necessidades da empresa analisada.

Diante dessa realidade foi desenvolvida uma planilha no Excel para auxiliar na gestão financeira da organização pesquisada, com foco no controle de caixa e estoque, conforme a figura a seguir.

Figura 1 – Dashboard Planilha.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 2 – Fluxo diário Planilha.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a utilização em um período de teste (15 dias), o gestor avaliou a ferramenta de forma positiva, percebendo uma melhora significativa na administração financeira da empresa.

Dessa forma, ao considerar empresas de pequeno porte, fica claro que ferramentas mais simples podem trazer importantes contribuições, pois podem ser adaptadas às necessidades de cada organização, facilitando o registro e análise de dados e tornam a gestão financeira mais eficiente.

Além disso, o estudo mostrou que o gestor aprimorou seus conhecimentos sobre administração, aprendendo a lidar melhor com as finanças do negócio e conseguindo criar estratégias para aumentar seus lucros.

Por fim, esta pesquisa não esgota todas as possibilidades sobre o tema, mas reforça a importância da tecnologia na administração financeira, pois permite planejar e controlar recursos de forma mais organizada e eficiente. Vale destacar que os benefícios dessa solução estão ligados ao baixo custo, à facilidade de uso e aos resultados positivos, que podem ser percebidos na melhoria contínua da gestão financeira. Além disso, a planilha pode ser ajustada conforme os objetivos da empresa, ajudando a torná-la mais competitiva no mercado.

6 REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas.** São Paulo: Atlas Books, 2016. Disponível em:
https://books.google.com.br/books/about/Empreendedorismo_Gest%C3%A3o_Financeira_Para.html?id=02QJDAAAQBAJ&redir_esc=y. Acesso em: 20 mai. 2024.

CAIXETA, M. E. **A importância do Excel no mundo profissional**, 2023. Disponível em:
<https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-excel-mundo-profissional-estela-caixeta-cq1yf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CATERINA, A. **Veja 7 funcionalidades da inteligência artificial na gestão financeira**, 2024. Disponível em:
<https://flashapp.com.br/blog/despesas-corporativas/inteligencia-artificial-gestao-financeiro#:~:text=Implementar%20IA%20significa%20minimizar%20erros,detectar%20discrep%C3%A2ncias%20e%20fraudes%20potenciais>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em:<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CINTRA, R. **Gestão financeira empresarial**. São Paulo: Senac, 2023. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Gestao_de_Pessoas/5XUALBIDdQwC?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 20 mai. 2024.

DINIZ, B. **A nova lógica financeira**: Como as soluções financeiras digitais estão impactando todos os mercados e o que fazer para sobreviver nesse cenário. São Paulo: Gente Autoridade, 2021. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/A_nova_l%C3%B3gica_financeira/dd5FEAAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 19 jun. 2024.

ESTRELA, G. **Excel e sua Importância para o dia a dia das empresas**, 2024. Disponível em: <https://www.pactoconsultoriajr.com.br/excel-e-sua-importancia-para-o-dia-a-dia-das-empresas/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

FERREIRA, M. **Tecnologia e gestão financeira**: reconstruindo a realidade. Paraná: Editora Intersaberes, 2021. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Tecnologia_e_gest%C3%A3o_financeira/j5sAEQAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0&kptab=overview. Acesso em: 04 jun. 2024.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**, 2019. Disponível em: <https://idoc.pub/documents/flick-u-introduao-a-pesquisa-qualitativa-3ed-6nge39xm06lv>. Acesso em: 21.set.2024.

FURBINO, I. **ERP: o que é e como funciona na prática um Sistema de Gestão Empresarial**, 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/erp/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

IMPACTA, R. **A importância do uso do Excel nas empresas!** 2017. Disponível em: <https://www.impacta.com.br/blog/entenda-qual-a-importancia-do-uso-do-excel-nas-empresas/#:~:text=Excel%20para%20finan%C3%A7as&text=%C3%89%20poss%C3%ADvel%20elaborar%20um%20fluxo,desconto%20dos%20sal%C3%A1rios%20com%20facilidade>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LEVITIN, D. **A mente organizada**: Como pensar com clareza na era da sobrecarga de informação. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/A_mente_organizada/8hCICgAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=0. Acesso em: 23 out. 2024.

LOPES, W. **Contabilidade e gestão financeira**. São Paulo: Senac, 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/opiniao/blog-da-emcash/a-importancia-de-ter-uma-planilha-financeira-1.2927169#:~:text=Ter%20uma%20planilha%20financeira%20%C3%A9,de%20forma%20detalhada%20as%20fina%C3%A7as> Books. Acesso em: 20 mai. 24.

MARCONI, M. LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 21.set.2024.

MARQUES, J. R. **insights: o que são e como surgem?** 2023. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/insights-o-que-sao-e-como-surgem/>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MORONI NETO, A. **Consultoria Financeira**: Micro e Pequenas Empresas. 2ª. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2021. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Consultoria_Financeira/v9Y7EAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=0. Acesso em: 23 out. 24.

PATEL, N. **Dashboard**: guia definitivo, 2024. Disponível em: <https://neilpatel.com.br/blog/dashboard-o-que-e/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20dashboard?,o%20alcance%20dos%20objetivos%20organizacionais>. Acesso em: 21.set.2024.

PINTO, A. A. G; LIMEIRA, A. L. F; SILVA, C. A. S; COELHO, F. S. **Gestão de custos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Disponível em: Gestão de custos - Google Boohhttps://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_de_custos/AB-HCgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1ks. Acesso em: 04. jun. 2024.

ROGERS, D. L. **Transformação digital** - Repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Transforma%C3%A7%C3%A3o_digital/emkvDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 04 jun. 2024.

SANTOS, L. M; FERREIRA, M. A. A; FARIA, E. E. Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.3, setembro / dezembro – 2009. Disponível em:
em:<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 20 mai. 24.

SEBRAE. **Como a gestão financeira pode ajudar o MEI**, 2024. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-a-gestao-financeira-pode-ajudar-o-meいeb6d16ba3f862810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 jun. 2024.

TURBAN, E; VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão - Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional**. 8^a. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2013. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/Tecnologia_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_para_Gest%C3%A3o/S7g3AgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 04 jun. 2024.

WERNKE, R. **Gestão financeira**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível
em:<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2024.