

American Global Tech University

WORKING PAPERS



Sumário

| | |
|--|-----|
| Ana Carolina de Lima Pereira..... | 3 |
| Ana Carolina de Lima Pereira..... | 6 |
| Eurico Victor Souza da Silva..... | 17 |
| Eurico Victor Souza Silva..... | 21 |
| Fernanda Horácio Falco..... | 27 |
| Fernanda Horácio Falco..... | 30 |
| Ariana Yara Dartora..... | 44 |
| Ariana Yara Dartora..... | 46 |
| Camila dos Reis Venturoso..... | 55 |
| Camila dos Reis Venturoso..... | 60 |
| Danielma de Paula Carneiro Santos dos Reis..... | 67 |
| Danielma Reis..... | 75 |
| Ellen Cruz Felizari..... | 78 |
| Ellen Cruz Felizari..... | 81 |
| Felipe Vicente Nogueira..... | 96 |
| Felipe Vicente Nogueira..... | 102 |
| Lorraine Aparecida Silva Costa Dâmaso..... | 110 |
| Lorraine Ap ^a Silva Costa Dâmaso..... | 112 |
| Márcio Antônio Portilho Rodrigues Júnior..... | 121 |
| Márcio Antônio Portilho Rodrigues Júnior..... | 128 |
| Mauro Júnior Faoro..... | 136 |
| Mauro Júnior Faoro..... | 139 |
| Stella Regiane Gomes Coutinho..... | 144 |
| Stella Regiane Gomes Coutinho..... | 147 |
| Walter Muller Garcia Xavier..... | 149 |
| Walter Muller Garcia Xavier..... | 157 |

TURMA 1

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO DA TECH GROWTH

Ana Carolina de Lima Pereira

OBJETIVO: TechGrowth Inc. é uma empresa de médio porte especializada em soluções de software para o setor de saúde. Apesar de um crescimento estável nos últimos cinco anos, a empresa recentemente enfrentou uma desaceleração devido a mudanças regulatórias no setor de saúde, aumento da concorrência e desafios internos relacionados à inovação e retenção de talentos.

Desafio: Você é o Diretor de Estratégia da TechGrowth Inc. e foi encarregado de desenvolver um plano estratégico para superar os desafios atuais e posicionar a empresa para o crescimento futuro.

- Proponha 5 estratégias para superar cada desafio identificado.
- Justifique como cada estratégia abordará efetivamente o problema.
- Posicione a empresa no mercado consumidor de acordo com suas capacidades, forças e competências essenciais.
- Descreva os resultados esperados e os indicadores de desempenho que podem ser utilizados para avaliar as estratégias implementadas.

Plano Estratégico:

Adaptação de Produtos: Os produtos da TechGrowth Inc. devem ser adaptados para atender à evolução regulatória no setor de saúde.

Parcerias: Buscar parcerias estratégicas com órgãos governamentais para realizar capacitação de colaboradores.

Diferenciar-se da concorrência: Encontrar seu diferencial competitivo.

Reconhecimento de Colaboradores: Reconhecer os colaboradores, potencializando seu engajamento com a empresa.

Investimento em Marketing: Desenvolver campanhas de marketing que aumentem a quantidade de clientes.

A estratégia deve ser implementada nas seguintes etapas:

Pesquisa de Mercado: Conhecer detalhadamente as mudanças regulatórias no setor em que atua e saber do que os clientes precisam.

Capacitação de Colaboradores: Mostrar aos colaboradores como as mudanças regulatórias impactam nos novos processos da empresa e capacitá-los a trabalhar com tais mudanças.

Flexibilização do local de trabalho: Possibilitar que trabalhadores de alguns setores optem por trabalho home office.

Conhecer a concorrência: Inteirar-se sobre como a concorrência faz, analisando seus pontos fortes e limitações.

Revisão do Portfólio: Estabelecer quais de seus produtos tornaram-se obsoletos e quais novos produtos oferecer para atender às novas demandas do setor.

Marketing: Recuperar antigos e trazer novos clientes, mostrando a eles que a TechGrowth Inc. tem evoluído de acordo com as atuais demandas do Mercado.

Resultados Esperados e Indicadores de Desempenho:

Diversificação da clientela: Aumento no percentual de vendas, com retorno de antigos clientes e chegada de novos consumidores.

Antecipar-se à concorrência: Adaptar-se às mudanças antes da concorrência possibilita estreitar relações com os consumidores.

Fortalecimento da Cultura Organizacional: Cultura organizacional como um diferencial competitivo.

Redução da Rotatividade de Colaboradores: Melhoria do alinhamento entre colaboradores e empresa, viabilizando a retenção de talentos, que será analisada através de cálculo do turnover após um ano.

Vantagem Competitiva: TechGrowth Inc. posicionada em nível competitivo no Mercado.

PROJETO PILOTO PARA A BIOHARVEST INC

Ana Carolina de Lima Pereira

Background: A BioHarvest Inc., uma empresa líder em biotecnologia especializada em tecnologias e serviços agrícolas avançados, decidiu adotar metodologias ágeis para aprimorar seus processos de desenvolvimento de produtos. Com uma força de trabalho diversificada de 500 funcionários, incluindo biotecnologistas, cientistas de dados, desenvolvedores de software e gerentes de produto, a BioHarvest se deparou com a necessidade de responder mais rapidamente às demandas do mercado e acelerar a inovação em seu principal produto, um sofisticado conjunto de software de gestão agrícola projetado para otimizar o rendimento das colheitas e o uso de recursos.

Cenário: Devido à crescente concorrência e às demandas dos clientes por atualizações mais rápidas e recursos mais personalizados, a BioHarvest decidiu fazer a transição da metodologia Waterfall existente para o Agile, adotando a estrutura Kanban por sua flexibilidade e foco na entrega contínua. O projeto piloto selecionado foi o desenvolvimento de um novo módulo de análise preditiva de culturas, utilizando big data e aprendizado de máquina para fornecer insights e previsões em tempo real para os agricultores.

Kanban:

Flexibilidade: O Kanban oferece uma grande flexibilidade, permitindo mudanças contínuas nas tarefas e prioridades. Não existem ciclos fixos ou sprints, o que facilita ajustes rápidos conforme a necessidade, o que é favorável em ambientes onde as prioridades podem mudar rapidamente, como no setor de biotecnologia da BioHarvest.

Visualização do Trabalho: Usa um quadro Kanban para exibir todas as tarefas e seus estados atuais, como “Por Fazer”, “Em Progresso” e “Feito”, o que ajuda a equipe a acompanhar o progresso e a identificar gargalos de modo claro e imediato.

Limites de Trabalho em Andamento (WIP): Define limites para o número de tarefas em cada estágio do processo, o que evita a sobrecarga de trabalho e ajuda a manter o foco na conclusão de tarefas antes de iniciar novas.

Entrega Contínua: O Kanban foca a entrega contínua e incremental de trabalho, permitindo que a equipe entregue partes do projeto de modo constante, sem precisar esperar por um ciclo fixo.

Scrum:

Iterações Fixas: O Scrum trabalha em ciclos ou sprints, geralmente de 2 a 4 semanas. Cada sprint tem um conjunto definido de tarefas que devem ser completadas até o final do ciclo.

Papéis Definidos: Inclui papéis bem definidos como Scrum Master, Product Owner e a equipe de desenvolvimento, cada um com responsabilidades específicas que ajudam a manter a organização do processo.

Cerimônias Estruturadas: Usa planejamento de sprint, revisões e retrospectivas para garantir que o trabalho seja realizado conforme o planejado e para gerar a melhoria contínua.

Adequação do Kanban para a BioHarvest:

Enquanto o Scrum oferece uma estrutura mais rígida e ciclos fixos, o Kanban proporciona uma flexibilidade maior e uma entrega contínua, o que se alinha bem com as necessidades dinâmicas e a necessidade de adaptação rápida da BioHarvest.

Natureza do Trabalho: A BioHarvest atua em um campo onde a pesquisa e os desenvolvimentos podem evoluir rapidamente. Sendo assim, o Kanban é adequado para esse

cenário devido à sua flexibilidade, que permite a adaptação rápida às mudanças de prioridades e novas informações.

Resposta Rápida: Como a BioHarvest precisou responder rapidamente ao lançamento de um concorrente, a capacidade do Kanban de ajustar e reavaliar as prioridades de forma contínua é muito benéfica, já que a falta de ciclos fixos permite que a equipe reaja e se ajuste de maneira mais ágil, sem a restrição dos períodos de sprint do Scrum.

A transição de Waterfall para Agile no agronegócio envolve desafios significativos relacionados à mudança cultural, adaptação a novas ferramentas, gerenciamento de expectativas e a necessidade de formação e treinamento. Abordar esses desafios de forma proativa e estruturada pode facilitar uma transição bem-sucedida e trazer benefícios significativos para a gestão de projetos no setor.

Mudança Cultural: A principal dificuldade é a mudança na mentalidade da equipe e das partes interessadas. A metodologia Waterfall tem uma abordagem linear e bem definida, onde o planejamento e a execução seguem uma sequência rígida. Já a metodologia Agile promove uma abordagem mais flexível e iterativa. Essa mudança cultural pode ser desafiadora, pois exige que todos os envolvidos se adaptem a um novo modo de trabalhar, onde as prioridades e os requisitos podem evoluir ao longo do tempo. Sendo assim, é essencial elaborar uma estratégia de mudança cultural que inclua comunicação clara sobre os benefícios do Agile e a promoção de uma mentalidade de adaptação e melhoria contínua.

Adaptação a Novas Ferramentas: A transição para Agile requer a adoção de novas ferramentas e técnicas, como quadros de tarefas, sistemas de gerenciamento ágil e metodologias de planejamento. A equipe pode enfrentar dificuldades para se familiarizar com essas novas ferramentas, o que pode impactar a produtividade no início. Portanto, para uma transição suave, faz-se necessário fornecer treinamentos e suporte para ajudar a equipe a se adaptar às novas ferramentas e técnicas.

Gerenciamento de Expectativas: Com a metodologia Agile, os resultados são entregues em ciclos incrementais e o produto final é desenvolvido de forma contínua, o que pode ser uma mudança significativa para as partes interessadas que estão acostumadas com a abordagem Waterfall, onde o projeto é entregue de uma vez só após um longo período. Então, gerenciar as expectativas sobre como o trabalho será entregue e como as mudanças serão implementadas é um desafio. É importante instruir as partes interessadas sobre o funcionamento do Agile e como ele pode beneficiar o projeto a longo prazo. Reuniões regulares e atualizações de progresso podem ajudar nesse sentido.

Formação e Treinamento: A equipe precisa de formação específica para adotar práticas e princípios ágeis, incluindo a compreensão de métodos como Scrum ou Kanban e a aplicação desses métodos no contexto do agronegócio. Como a falta de conhecimento ou a resistência ao novo método pode ser um obstáculo significativo, investir em treinamento formal, workshops sobre Agile pode dar à equipe as habilidades necessárias. Promover uma cultura de aprendizado contínuo pode ajudar a integrar os novos processos de forma eficaz.

Enquanto o Scrum Master no Scrum é mais voltado para a facilitação da equipe e a proteção do processo de sprint, o Gerente de Entrega de Serviços no Kanban foca na eficiência do fluxo de trabalho e na melhoria contínua. Para a BioHarvest, a flexibilidade e a ênfase na entrega contínua oferecidas pelo Kanban, e o papel do Gerente de Entrega de Serviços, são essenciais para enfrentar os desafios e mudanças rápidas no setor de biotecnologia.

Gerente de Entrega de Serviços (Kanban):

Foco no Fluxo de Trabalho: O Gerente de Entrega de Serviços no Kanban concentra-se em garantir que o trabalho flua de maneira eficiente através do sistema Kanban. Ele monitora o progresso das tarefas e trabalha para remover possíveis impedimentos que possam bloquear o fluxo de trabalho.

Gestão de Limites de WIP: O Gerente de Entrega de Serviços é responsável por definir e manter limites sobre o número de tarefas que podem estar em cada estágio do processo, ajudando a evitar a sobrecarga da equipe e a manter o foco em concluir as tarefas antes de iniciar novas.

Aprimoramento Contínuo: O Gerente de Entrega de Serviços busca constantemente maneiras de melhorar o processo de trabalho e a eficiência do fluxo de trabalho, implementando mudanças e ajustes para otimizar a entrega contínua de trabalho.

Scrum Master (Scrum):

Facilitador: O Scrum Master atua como facilitador para a equipe Scrum, ajudando-a a seguir as práticas e processos estabelecidos. Ele organiza e facilita as reuniões do Scrum e ajuda a equipe a se manter alinhada com os objetivos do sprint.

Proteção da Equipe: O Scrum Master protege a equipe de distrações externas, garantindo que ela tenha um ambiente de trabalho produtivo, focado nos objetivos do sprint.

Orientação: O Scrum Master orienta a equipe na aplicação das práticas Scrum e no alcance dos objetivos do sprint, ajudando a resolver problemas e impedimentos que possam surgir.

Importância da Distinção para a BioHarvest

Foco na Entrega Contínua: Para a BioHarvest, que opera em um ambiente ágil e dinâmico, o papel do Gerente de Entrega de Serviços é essencial. Para lidar com a natureza imprevisível e rápida do setor de biotecnologia é fundamental manter um fluxo de trabalho constante e eficiente. A capacidade de gerenciar o fluxo de trabalho e implementar melhorias contínuas ajuda a BioHarvest a se adaptar rapidamente às mudanças e a manter uma entrega consistente de resultados.

Flexibilidade: Devido à flexibilidade, o Kanban se adapta bem às mudanças rápidas e frequentes que ocorrem na biotecnologia. O papel do Gerente de Entrega de Serviços é

especialmente relevante para a BioHarvest, porque permite que a equipe ajuste o fluxo de trabalho e as prioridades conforme necessário, sem a rigidez dos ciclos de sprint do Scrum.

Definir limites de trabalho em andamento (WIP) no Kanban é fundamental para manter a eficiência, qualidade e motivação da equipe. Limites apropriados de WIP ajudam a garantir um fluxo de trabalho mais suave e produtivo, melhorando o bem-estar da equipe e os resultados finais.

Prevenção de Sobrecarga: Limitar o número de tarefas em andamento em cada estágio do processo evita que a equipe fique sobrecarregada com múltiplas tarefas ao mesmo tempo, reduzindo erros, aumentando foco e trazendo qualidade ao trabalho. Com limites de WIP, a equipe pode se concentrar melhor em concluir as tarefas atuais antes de iniciar novas, fazendo um trabalho mais eficiente e de maior qualidade.

Foco e Qualidade: Definindo limites para a quantidade de tarefas em cada fase, a equipe é incentivada a terminar as tarefas antes de começar outras novas, o que promove um ambiente de trabalho mais focado e permite dedicar mais atenção aos detalhes e à qualidade, já que menos tarefas simultâneas significam menos chances de erros e retrabalho.

Fluxo Contínuo: Limites de WIP ajudam a manter um fluxo de trabalho contínuo, evitando que as tarefas se acumulem em certas fases do processo, o que reduz a probabilidade de criar gargalos que podem interromper o progresso e causar atrasos. Mantém o trabalho fluindo de forma constante e eficiente, melhorando a produtividade geral da equipe.

Impacto de Limites Inadequados

Gargalos: Se os limites de WIP não forem bem definidos, tarefas podem se acumular em determinadas etapas do processo, criando gargalos, que causam atrasos e reduzem a eficiência geral do fluxo de trabalho, impactando negativamente o cronograma e a satisfação dos clientes.

Redução da Qualidade: Sem limites adequados, a equipe pode tentar realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, levando a uma maior probabilidade de erros e menor qualidade no trabalho. A pressão para concluir várias tarefas simultaneamente pode comprometer a atenção aos detalhes, resultando em produtos ou entregas com mais defeitos e necessidade de retrabalho, o que diminui a eficiência e a confiança na equipe.

Desmotivação: A sobrecarga de trabalho pode levar ao estresse e à desmotivação entre os membros da equipe. Trabalhar sob alta pressão para gerenciar muitas tarefas simultaneamente pode impactar negativamente a equipe, resultando em baixa produtividade, alta rotatividade de pessoal e um ambiente de trabalho menos produtivo.

Testes automatizados são essenciais no Agile porque proporcionam uma detecção precoce de problemas, garantem consistência nas verificações e permitem uma resposta rápida às mudanças. Para a BioHarvest, isso pode resolver problemas de qualidade observados nas versões iniciais, reduzindo erros, aumentando a confiança nas entregas e facilitando um ciclo de feedback ágil e eficiente.

Detecção Precoce de Bugs: Testes automatizados são fundamentais no Agile porque permitem a detecção precoce de bugs e problemas durante o desenvolvimento. Integrando esses testes no fluxo de trabalho contínuo, a equipe pode identificar e corrigir problemas antes que eles sejam lançados para os clientes, evitando a propagação de erros para as versões finais, reduzindo a necessidade de correções de última hora e melhorando a qualidade geral do produto.

Consistência: Testes automatizados garantem que as mesmas verificações sejam realizadas de forma consistente em cada versão do produto, mantendo a integridade do software, especialmente quando há várias iterações e atualizações. A consistência nos testes ajuda a garantir que novas funcionalidades ou correções não introduzam regressões ou novos problemas, mantendo a estabilidade do produto ao longo do tempo.

Rapidez: Automatizar os testes permite que sejam executados muito mais rapidamente do que os testes manuais, levando a um ambiente ágil, onde o feedback rápido (quase imediato) e a capacidade de iterar rapidamente são essenciais, o que facilita ajustes rápidos e melhorias contínuas.

Resolução de Problemas de Qualidade na BioHarvest

Redução de Erros: Testes automatizados ajudam a identificar e corrigir bugs de forma rápida e eficiente. Para a BioHarvest, isso significa que problemas de qualidade detectados nas versões iniciais podem ser resolvidos antes que o produto chegue ao cliente, evitando falhas em versões finais e reduzindo retrabalho.

Confiança nas Entregas: Com a implementação de testes automatizados, a BioHarvest pode aumentar a confiança na qualidade e estabilidade de suas entregas. Esses testes ajudam a garantir que cada versão do produto atenda aos padrões de qualidade desejados, melhorando a reputação da empresa e a satisfação dos clientes.

Ciclo de Feedback Rápido: Testes automatizados permitem um ciclo de feedback rápido, essencial para o desenvolvimento ágil. A BioHarvest pode usar o feedback contínuo para iterar e aprimorar rapidamente o produto, respondendo prontamente a problemas identificados e ajustando as funcionalidades conforme necessário.

Integrar ciclos de feedback dos clientes no processo Kanban é importante para garantir que o produto permaneça relevante e de alta qualidade. Isso pode ser feito com coleta contínua de feedback, desenvolvimento de protótipos, envolvimento direto com clientes e revisões regulares do produto, alinhando o desenvolvimento com as expectativas dos clientes e a melhorando continuamente o produto com base em informações reais e atuais.

Feedback Contínuo: O feedback dos clientes deve ser incorporado de forma contínua ao processo de desenvolvimento, o que pode ser feito em reuniões regulares de revisão com os clientes ou por pesquisas e análises de uso. Com feedback regular, a equipe pode ajustar o

trabalho em andamento para alinhar o produto às necessidades reais dos clientes, ajudando a garantir que o produto evolua de maneira relevante e útil.

Prototipagem: Desenvolver protótipos ou versões mínimas viáveis (MVPs) para testar com clientes antes de finalizar o desenvolvimento completo. Esses protótipos podem ser apresentados para obter feedback inicial e validar ideias antes de investir em recursos significativos. A prototipagem possibilita identificar e corrigir problemas ou ajustar funcionalidades com base no feedback real dos clientes, alinhando o produto às expectativas dos usuários.

Engajamento Direto: Envolver clientes-chave diretamente no processo de desenvolvimento pode proporcionar feedback em tempo real. Pode ser através de sessões de feedback, demonstrações regulares ou entrevistas com os clientes para discutir suas experiências e necessidades. O engajamento direto garante que o feedback seja mais relevante e permite ajustes no produto conforme as necessidades dos clientes evoluem.

Revisões de Produto: Realizar revisões regulares com clientes para revisar o progresso e o estado atual do produto, ajudando a avaliar se o backlog está alinhado com as expectativas e necessidades dos clientes, e permitindo ajustar as prioridades conforme for preciso. Revisões regulares ajudam a garantir que o produto permaneça relevante e útil, e permitem à equipe ajustar o backlog do Kanban para refletir as mudanças nas necessidades e feedback dos clientes.

Os princípios Agile oferecem à BioHarvest uma abordagem flexível para enfrentar as pressões externas causadas pelo lançamento de um produto concorrente. A capacidade de se adaptar rapidamente, entregar incrementos de valor e priorizar o que é mais importante ajuda a manter a competitividade e a relevância do produto no mercado.

Pressão de Mercado: O lançamento de um produto concorrente pode gerar uma pressão significativa sobre a BioHarvest para acelerar o desenvolvimento de seu próprio

produto, o que pode ocorrer devido à necessidade de se manter competitiva, responder a novas expectativas dos clientes ou ajustar a estratégia para contrabalançar a inovação introduzida pelo concorrente.

Flexibilidade Ágil: A metodologia ágil é projetada para ser altamente adaptável. Isso significa que a BioHarvest pode ajustar rapidamente suas prioridades e planos em resposta ao impacto do novo produto concorrente. Se o mercado mudar ou surgirem novas oportunidades, a equipe pode reavaliar e realinhar o trabalho conforme necessário. Essa flexibilidade permite que a BioHarvest se ajuste proativamente às mudanças no ambiente competitivo e mantenha seu produto relevante e alinhado com as novas demandas do mercado.

Iterações Curtas: Trabalhar em ciclos curtos de desenvolvimento, conhecidos como sprints, permite à equipe fazer ajustes rápidos e entregar funcionalidades incrementais, o que é útil para adaptar o produto com base no feedback do mercado ou nas novas tendências identificadas pelo lançamento do concorrente. As iterações curtas permitem que a BioHarvest responda rapidamente às mudanças, validando e ajustando o produto de forma contínua e ajudando a manter o produto alinhado com as expectativas do mercado e a introduzir melhorias de maneira ágil.

Foco no Valor: No Agile, existe um foco constante em entregar o máximo valor possível para os clientes. A equipe prioriza as funcionalidades mais importantes e que agregam maior valor, garantindo que o produto final se mantenha competitivo e atraente. Em resposta ao lançamento de um produto concorrente, a BioHarvest pode reavaliar e priorizar as funcionalidades que são mais valorizadas pelos clientes, assegurando que seu produto ofereça uma proposta de valor clara e diferenciada.

A BioHarvest deve empregar várias estratégias para garantir um lançamento bem-sucedido do produto e restaurar a confiança das partes interessadas. Adotar essas estratégias

possibilitará um lançamento bem-sucedido e restaurará a confiança das partes interessadas, mostrando um compromisso com a qualidade e a satisfação do cliente.

Testes Rigorosos: Realizar testes extensivos e detalhados (de funcionalidade, desempenho, segurança e usabilidade) é essencial para que o produto funcione conforme esperado antes do lançamento. Testes rigorosos ajudam a identificar e corrigir problemas antes que o produto chegue ao mercado, aumentando a confiança nas capacidades do produto.

Feedback do Cliente: Integrar feedback dos clientes também nas fases finais do desenvolvimento e no pós- lançamento, assegurando que o produto atenda às suas expectativas e necessidades, ajudando a ajustar funcionalidades e a melhorar a aceitação do produto no mercado.

Comunicação Transparente: Manter uma comunicação aberta com as partes interessadas sobre o progresso do projeto, com relatórios regulares e atualizações de status. A transparência fundamenta a confiança das partes interessadas, mostrando que a equipe está gerenciando o projeto e resolvendo problemas de maneira eficaz.

Plano de Contingência: Identificar possíveis riscos e definir ações corretivas antecipadamente, preparando a equipe para lidar com imprevistos e minimizar o impacto de problemas inesperados, desenvolvendo um plano de contingência detalhado.

Treinamento e Suporte: Preparar a equipe de suporte com treinamento adequado e garantir que estejam prontos para fornecer assistência eficiente no pós-lançamento. Um suporte eficaz pode resolver problemas rapidamente, responder a perguntas dos clientes e contribuir para uma experiência positiva.

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO DA TECH GROWTH

Eurico Victor Souza da Silva

OBJETIVO: TechGrowth Inc. é uma empresa de médio porte especializada em soluções de software para o setor de saúde. Apesar de um crescimento estável nos últimos cinco anos, a empresa recentemente enfrentou uma desaceleração devido a mudanças regulatórias no setor de saúde, aumento da concorrência e desafios internos relacionados à inovação e retenção de talentos.

Desafio: Você é o Diretor de Estratégia da TechGrowth Inc. e foi encarregado de desenvolver um plano estratégico para superar os desafios atuais e posicionar a empresa para o crescimento futuro.

- Proponha 5 estratégias para superar cada desafio identificado.
- Justifique como cada estratégia abordará efetivamente o problema.
- Posicione a empresa no mercado consumidor de acordo com suas capacidades, forças e competências essenciais.
- Descreva os resultados esperados e os indicadores de desempenho que podem ser utilizados para avaliar as estratégias implementadas.

Estratégias para superar os desafios:

Concorrentes

Para superar esse desafio podemos elencar as seguintes estratégias:

Diferenciação do serviço: realizar uma análise profunda na empresa, visando identificar seus pontos fortes no tocante a operação e soluções de software que a TechGrowth Inc. oferece ao mercado e, atuar forte na personalização do produto para obter demandas específicas do mercado.

Focar na qualidade: fazer investimentos em desenvolvimento e pesquisa, para que a inovação continua seja integrada a cultura da empresa.

Buscar parcerias estratégicas: buscas parcerias estratégias e benéficas com seus principais clientes e até mesmo com empresas que atuam no seu seguimento e pessoas físicas como médicos, para poderem abrir novos canais para fechar novos negócios, isso resultará na consolidação da TechGrowth.

Segmentação: contratar estudos, análises de mercado para que a empresa possa entrar em novos nichos de mercado ou até mesmo entrar em um ramo correlato para expandir seus negócios.

Foco no cliente: trazer o cliente ainda mais como razão da empresa existir, colocá-lo no centro da operação. Observando o que o mercado e os principais concorrentes estão fazendo para otimizar a experiência do cliente, com isso vai ocorrer a fidelização.

Mudanças regulatórias

Para superar esse desafio podemos elencar as seguintes estratégias:

Acompanhamento da questão regulatória: desenhar um processo modelo para que um setor específico da TechGrowth Inc. possa realizar o acompanhamento e monitoramento das regras regulatórias e estejam sempre 100% atualizados, para que a empresa nunca opere fora da legalidade por conta de possíveis desatualizações.

Parcerias com consultorias: estabelecer parcerias ou contratos com empresas especializadas no ramo regulatórios para atuarem prestando consultorias e assessorando ao setor regulatório interno da TechGrowth.

Treinamentos: deixar a equipe interna sempre com treinamentos atualizados para estarem prontos para futuras mudanças na regulação do setor que a empresa opera.

Inovação

Para superar esse desafio podemos elencar as seguintes estratégias:

Investimento em desenvolvimento e pesquisa: a empresa precisa entender que essa importante área é crucial para a sustentabilidade dos seus negócios e que todo recurso aportado nessa área figura como investimento.

Canal de relacionamento: ter um canal de relacionamento ativo com seus principais stakeholders para que eles possam contribuir ativamente com novas ideias, trazendo opiniões valiosas de quem está fora da operação.

Implantação de novas tecnologias: a empresa precisa estar atentar a novas tecnologias que estão surgindo no mercado, como, por exemplo, inteligência artificial, dentre outras. Explorando essas novas tecnologias, a TechGrowth poderá integrá-las aos seus produtos.

Ambiente inovador: criar e fomentar um ambiente interno propício para inovação, que valorize a criatividade, mostrando aos funcionários que essas características são muito bem-vindas da TechGrowth.

Retenção de talentos

Consolidação da cultura organizacional: traçar estratégias para que a TechGrowth tenha uma cultura organizacional forte, isso vai reverberar diretamente no desenvolvimento da equipe, em colaboradores que se identificam com a empresa, que passarão a trabalhar com mais engajamento e propósito.

Crescimento profissional: oportunizar a equipe para buscarem seu crescimento profissional, mostrando que a empresa fomenta essa prática e estabelecer o caminho para que isso aconteça, desenvolvimento plano de cargos e carreiras.

Benefícios: trazer benefícios competitivos para os funcionários, fazendo com que isso seja mais um diferencial para seguir atuando na empresa.

Realizando a implementação de todas e ao menos de algumas estratégias elencadas aqui, espera-se que a TechGrowth tenha inúmeros avanços internos como crescimento de receita, tornando-se uma empresa mais lucrativa, aumentar a retenção dos talentos. Trazer

para o mercado novos produtos, focados na inovação e customização e com isso fortalecer ainda mais sua marca, voltando a acelerar seu crescimento.

Alguns indicadores de desempenho que podem ser observados, baseados nas estratégias trazidas, realizar pesquisas de satisfação do cliente, NPS, crescimento da base de novos clientes, dentre outras. Acompanhar se houve crescimento na receita, quando do crescimento vem diretamente das novas estratégias implementadas, tornando rastreável para poderem saber as estratégias que estão dando certo.

INTERAÇÕES ENTRE POLÍTICAS ECONÔMICAS GLOBAIS

Eurico Victor Souza Silva

RESUMO

Este artigo analisa as políticas econômicas globais influenciam diretamente o crescimento econômico e a estabilidade dos mercados internacionais. Decisões tomadas por grandes potências impactam outros países, alterando fluxos comerciais e investimentos. A guerra comercial entre os Estados Unidos e a China exemplifica esse fenômeno, afetando cadeias produtivas e mercados financeiros. Crises recentes, como a pandemia da COVID-19, reforçaram a necessidade de cooperação internacional para mitigar impactos negativos e promover um crescimento sustentável. Este estudo analisa as interações entre políticas econômicas globais e seus efeitos na economia mundial, utilizando uma abordagem qualitativa baseada em revisão de literatura e análise documental.

Palavras-Chave: Economia. Global. Influências.

ABSTRACT

This study examines the interactions between global economic policies and their impact on international markets. It highlights how monetary and fiscal measures adopted by major economies influence trade flows, capital movements, and financial stability worldwide. The research focuses on key events such as the U.S.-China trade war and the economic effects of the COVID-19 pandemic. Utilizing a qualitative approach, the study is based on a systematic literature review and document analysis. The findings emphasize the importance of international cooperation in mitigating economic disruptions and fostering sustainable growth.

Keywords: Economy. Global. Influences.

INTRODUÇÃO

As interações entre políticas econômicas globais desempenham um papel crucial na estabilidade e no crescimento econômico mundial. A formulação de políticas monetárias, fiscais e comerciais por grandes economias tem impactos diretos sobre mercados emergentes, afetando fluxos de capitais, taxas de câmbio e a competitividade global (Obstfeld, 2015). A política monetária dos Estados Unidos, conduzida pelo Federal Reserve, exemplifica esse fenômeno, pois suas decisões sobre taxas de juros influenciam o custo do crédito e os investimentos em outras economias, gerando volatilidade em mercados dependentes de capital estrangeiro (Rey, 2016; Blanchard, 2020).

Além das políticas monetárias, disputas comerciais têm efeitos significativos sobre o comércio global. A guerra tarifária entre os Estados Unidos e a China, iniciada durante a administração Trump, impactou cadeias produtivas internacionais, elevando custos para consumidores e empresas, além de redistribuir oportunidades comerciais para outras economias, como Brasil e União Europeia (Bown, 2020; Fajgelbaum et al., 2020). Essas disputas demonstram como decisões estratégicas de potências econômicas podem gerar impactos sistêmicos, alterando padrões de comércio e crescimento econômico global (Rodrik, 2018).

Portanto, a necessidade de coordenação internacional se torna evidente. Instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC) desempenham um papel central na tentativa de mitigar os impactos negativos dessas políticas, promovendo a estabilidade dos mercados globais (Rodrik, 2021).

Diante desse cenário, compreender as interações entre políticas econômicas globais se torna essencial para avaliar seus impactos sobre a economia mundial e identificar estratégias que promovam crescimento sustentável e estabilidade financeira em um ambiente cada vez mais interconectado.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar as interações entre políticas econômicas globais, considerando fatores estratégicos, relações de poder e impactos geopolíticos (Creswell, 2014). A pesquisa baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática de estudos acadêmicos, relatórios de instituições econômicas internacionais e publicações especializadas, permitindo um embasamento teórico sólido sobre política monetária, guerra comercial e coordenação econômica entre nações (Baldwin, 2020; Blanchard, 2020; Rodrik, 2021).

A análise documental utilizou fontes primárias e secundárias, incluindo artigos de periódicos econômicos de alto impacto, documentos do Fundo Monetário Internacional (FMI) e da Organização Mundial do Comércio (OMC), bem como discursos e medidas políticas adotadas em momentos de crise. Essa abordagem possibilitou a identificação de padrões e tendências nas políticas econômicas globais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo destacam que as políticas econômicas globais têm efeitos amplos e interconectados, influenciando mercados, investimentos e a estabilidade financeira global, os estudos destacados no quadro 1, mostra os principais impactos das políticas econômicas globais em diferentes aspectos da economia internacional.

Quadro1. Estudos Destacados na Análise

| Política Econômica | Impacto nos Mercados | Consequências para Economias Emergentes | Referências |
|---------------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------|
| Política Monetária do Federal Reserve | Volatilidade cambial e fluxos de | Saída de capitais, desvalorização da | Rey (2016); Blanchard (2020) |

| | | | |
|-------------------------------|--|---|---|
| | capital especulativo | moeda e aumento do endividamento | |
| Guerra Comercial EUA-China | Reconfiguração das cadeias produtivas, aumento do protecionismo | Oportunidades para novos exportadores, mas incerteza no comércio global | Bown (2020); Fajgelbaum et al. (2020) |
| Pandemia de COVID-19 | Medidas fiscais e monetárias expansivas, endividamento crescente | Impactos desiguais no crescimento econômico e no investimento estrangeiro | Baldwin & Evenett (2020) |

Fonte: Autor, com base nos artigos estudados, 2025.

A análise documental revelou que decisões tomadas por grandes economias, especialmente os Estados Unidos, afetam significativamente as economias emergentes, seja por meio da política monetária do Federal Reserve (Rey, 2016), seja pela adoção de medidas protecionistas, como as tarifas da guerra comercial entre EUA e China (Bown, 2020).

A discussão dos resultados reforça que as interações entre políticas econômicas globais exigem maior coordenação internacional para evitar crises sistêmicas e desigualdades econômicas entre nações (Rodrik, 2021). A pandemia de COVID-19 evidenciou a necessidade de resposta conjunta entre países, ao passo que a ascensão do protecionismo econômico pode comprometer o crescimento sustentável no longo prazo. Assim, a cooperação internacional torna-se essencial para mitigar os impactos negativos dessas políticas e promover um ambiente econômico estável e equitativo.

A guerra comercial entre EUA e China também destaca como disputas econômicas entre grandes potências podem gerar impactos globais. A realocação de cadeias produtivas beneficiou algumas economias, enquanto outras enfrentaram desafios para manter sua competitividade.

A incerteza gerada por essas tensões comerciais aumentou a volatilidade nos mercados financeiros, afetando as decisões de investimento globalmente (Fajgelbaum et al., 2020).

Por fim, o cenário pós-pandemia apresenta desafios e oportunidades para a economia global. A necessidade de reestruturação das cadeias de suprimentos e o crescimento do nacionalismo econômico podem modificar padrões de comércio e investimentos. A resposta coordenada entre países, aliada a políticas que favoreçam a estabilidade macroeconômica, será crucial para garantir um crescimento sustentável e equilibrado no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que as interações entre políticas econômicas globais são complexas e geram impactos significativos nos mercados internacionais. A guerra comercial entre EUA e China demonstrou como decisões econômicas podem afetar cadeias produtivas e políticas monetárias em diferentes países. A pesquisa reforça a importância da cooperação internacional para garantir estabilidade econômica e mitigar impactos negativos. Assim, conclui-se que estratégias coordenadas são essenciais para um crescimento econômico global equilibrado.

REFERÊNCIAS:

BALDWIN, R.; EVENETT, S. COVID-19 and trade policy: why turning inward won't work. *London: CEPR Press. 250 p, 2020.*

BOWN, C. P. The 2018-2019 US-China trade war and the phase one agreement. *Journal of Economic Perspectives*. v. 34, n. 4, p. 3-22, 2020.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Thousand Oaks: SAGE Publications*. 4. ed. 273 p. 2014.

FAJGELBAUM, P. D.; GOLDBERG, P. K.; KENNEDY, P. J.; KHANDELWAL, A. K. The return to protectionism. *The Quarterly Journal of Economics*. v. 135, n. 1, p. 1-55, 2020.

OBSTFELD, M. Trilemmas and trade-offs: living with financial globalization. *Basel: Bank for International Settlements*. n. 480, 37 p, 2015.

REY, H. International channels of transmission of monetary policy and the Mundellian trilemma. *IMF Economic Review*. v. 64, n. 1, p. 6-35, 2016.

RODRIK, D. Straight talk on trade: ideas for a sane world economy. *Princeton: Princeton University Press*, 1 ed, 328 p, 2018.

RODRIK, D. Why does globalization fuel populism? *Economics, culture, and the rise of right-wing nationalism. Annual Review of Economics*. v. 13, p. 133-170, 2021.

ESTUDO DE CASO: PLANO ESTRATÉGICO DA TECH GROWTH

Fernanda Horácio Falco

OBJETIVO: TechGrowth Inc. é uma empresa de médio porte especializada em soluções de software para o setor de saúde. Apesar de um crescimento estável nos últimos cinco anos, a empresa recentemente enfrentou uma desaceleração devido a mudanças regulatórias no setor de saúde, aumento da concorrência e desafios internos relacionados à inovação e retenção de talentos.

Desafio: Você é o Diretor de Estratégia da TechGrowth Inc. e foi encarregado de desenvolver um plano estratégico para superar os desafios atuais e posicionar a empresa para o crescimento futuro.

- Proponha 5 estratégias para superar cada desafio identificado.
- Justifique como cada estratégia abordará efetivamente o problema.
- Posicione a empresa no mercado consumidor de acordo com suas capacidades, forças e competências essenciais.
- Descreva os resultados esperados e os indicadores de desempenho que podem ser utilizados para avaliar as estratégias implementadas.

ESTUDO DE CASO (RESPOSTAS)

No caso em tela, a empresa Tech Growth Inc sofreu impacto de desaceleração por conta das mudanças regulatórias do setor em que atua, aumento da concorrência e desafios internos relacionados à inovação e retenção de talentos.

Diante desse cenário e com vistas a retomar o crescimento, deve-se adotar uma estratégia emergente visando a adaptação e flexibilização para voltar a atingir os resultados anteriores e ampliar possibilidades de obtenção de lucros e capacitação dos seus talentos internos.

Nos três aspectos que atualmente impactam os resultados da empresa, sugerimos a seguintes estratégias:

1-Quanto às mudanças regulatórias no setor de saúde:

- Diante de mudanças normativas que envolvem a atividade desenvolvida pela empresa, é de suma importância mapear os procedimentos internos e atualizá-los a fim de buscar uma evolução que permita acompanhar as novas exigências impostas pela alteração das normativas do setor;

- Treinamento dos colaboradores para que estejam cientes das mudanças e as implementem na execução do trabalho;

- Adequação tecnológica a fim de facilitar e agilizar os procedimentos internos, economizando tempo na execução;

- Atualização das políticas internas objetivando acompanhar o que se espera no futuro da organização, norteando os colaboradores a entender a filosofia da empresa e os caminhos que ela traça visando seu crescimento no mercado;

- Evolução dos processos internos para acompanhar as mudanças ocorridas. Caso seja necessária a redução ou agrupamento de algum setor por exemplo, para dinamizar as ações, melhorando o fluxo.

2-Em relação ao aumento da concorrência:

- Uma das estratégias possíveis seria implementar a coleta e análise dos dados obtidos por meio dos feedbacks dos clientes, ajustando o seu serviço ou produto com base nas informações do público-alvo;

- Criação de campanhas de marketing: a publicidade é uma grande aliada para que o nome da empresa seja conhecido e reconhecido no mercado;

- Priorização do atendimento ao cliente, a individualização do tratamento torna o cliente valorizado, reconhecido e isso o fideliza;

- Elaboração de relatórios sobre a concorrência: É importante conhecer a concorrência e entender o que ela oferece dentro do mercado para que a estratégia de crescimento ou possa abranger o oferecido com uma qualidade maior ou possibilite individualizar o que é oferecido a nível de mercado;

- Investir em parcerias: estabelecer parcerias ajudará na troca de informações, expansão da marca e investimentos externos dentro da empresa.

3-Desafios internos relacionados à inovação e retenção de talentos:

- Realização de reuniões periódicas para repasse de informações e coleta de experiências, estabelecer uma comunicação clara, efetiva e próxima com os colaboradores;

- Estabelecer programas de treinamento para a equipe, contribuindo para a potencialização do conhecimento;

- Promover cultura de aprendizado e inovação: capacitar para crescer;

- implementar a integração do trabalho, somando os esforços de colaboração e favorecendo o crescimento de ideias e soluções para as dificuldades que surgem;

- Criar programas de recompensas para os colaboradores que atingirem as metas estabelecidas.

Após a implementação das estratégias elencadas, espera-se o retorno ao nível de faturamento experimentado anteriormente com a constituição da marca no mercado e seu consequente reconhecimento, definindo seu posicionamento no mercado como referência na área de soluções de software.

PROJETO PILOTO PARA A BIOHARVEST INC

Fernanda Horácio Falco

Background: A BioHarvest Inc., uma empresa líder em biotecnologia especializada em tecnologias e serviços agrícolas avançados, decidiu adotar metodologias ágeis para aprimorar seus processos de desenvolvimento de produtos. Com uma força de trabalho diversificada de 500 funcionários, incluindo biotecnologistas, cientistas de dados, desenvolvedores de software e gerentes de produto, a BioHarvest se deparou com a necessidade de responder mais rapidamente às demandas do mercado e acelerar a inovação em seu principal produto, um sofisticado conjunto de software de gestão agrícola projetado para otimizar o rendimento das colheitas e o uso de recursos.

Cenário: Devido à crescente concorrência e às demandas dos clientes por atualizações mais rápidas e recursos mais personalizados, a BioHarvest decidiu fazer a transição da metodologia Waterfall existente para o Agile, adotando a estrutura Kanban por sua flexibilidade e foco na entrega contínua. O projeto piloto selecionado foi o desenvolvimento de um novo módulo de análise preditiva de culturas, utilizando big data e aprendizado de máquina para fornecer insights e previsões em tempo real para os agricultores.

Kanban:

- **Flexibilidade:** O Kanban oferece uma grande flexibilidade, permitindo mudanças contínuas nas tarefas e prioridades. Não existem ciclos fixos ou sprints, o que facilita ajustes rápidos conforme a necessidade, o que é favorável em ambientes onde as prioridades podem mudar rapidamente, como no setor de biotecnologia da BioHarvest.

- **Visualização do Trabalho:** Usa um quadro Kanban para exibir todas as tarefas e seus estados atuais, como “Por Fazer”, “Em Progresso” e “Feito”, o que ajuda a equipe a acompanhar o progresso e a identificar gargalos de modo claro e imediato.
- **Limites de Trabalho em Andamento (WIP):** Define limites para o número de tarefas em cada estágio do processo, o que evita a sobrecarga de trabalho e ajuda a manter o foco na conclusão de tarefas antes de iniciar novas.
- **Entrega Contínua:** O Kanban foca a entrega contínua e incremental de trabalho, permitindo que a equipe entregue partes do projeto de modo constante, sem precisar esperar por um ciclo fixo.

Scrum:

- **Iterações Fixas:** O Scrum trabalha em ciclos ou sprints, geralmente de 2 a 4 semanas. Cada sprint tem um conjunto definido de tarefas que devem ser completadas até o final do ciclo.
- **Papéis Definidos:** Inclui papéis bem definidos como Scrum Master, Product Owner e a equipe de desenvolvimento, cada um com responsabilidades específicas que ajudam a manter a organização do processo.
- **Cerimônias Estruturadas:** Usa planejamento de sprint, revisões e retrospectivas para garantir que o trabalho seja realizado conforme o planejado e para gerar a melhoria contínua.

Adequação do Kanban para a BioHarvest:

Enquanto o Scrum oferece uma estrutura mais rígida e ciclos fixos, o Kanban proporciona uma flexibilidade maior e uma entrega contínua, o que se alinha bem com as necessidades dinâmicas e a necessidade de adaptação rápida da BioHarvest.

- **Natureza do Trabalho:** A BioHarvest atua em um campo onde a pesquisa e os desenvolvimentos podem evoluir rapidamente. Sendo assim, o Kanban é adequado para esse cenário devido à sua flexibilidade, que permite a adaptação rápida às mudanças de prioridades e novas informações.
- **Resposta Rápida:** Como a BioHarvest precisou responder rapidamente ao lançamento de um concorrente, a capacidade do Kanban de ajustar e reavaliar as prioridades de forma contínua é muito benéfica, já que a falta de ciclos fixos permite que a equipe reaja e se ajuste de maneira mais ágil, sem a restrição dos períodos de sprint do Scrum.
- A transição de Waterfall para Agile no agronegócio envolve desafios significativos relacionados à mudança cultural, adaptação a novas ferramentas, gerenciamento de expectativas e a necessidade de formação e treinamento. Abordar esses desafios de forma proativa e estruturada pode facilitar uma transição bem-sucedida e trazer benefícios significativos para a gestão de projetos no setor.
- **Mudança Cultural:** A principal dificuldade é a mudança na mentalidade da equipe e das partes interessadas. A metodologia Waterfall tem uma abordagem linear e bem definida, onde o planejamento e a execução seguem uma sequência rígida. Já a metodologia Agile promove uma abordagem mais flexível e iterativa. Essa mudança cultural pode ser desafiadora, pois exige que todos os envolvidos se adaptem a um novo modo de trabalhar, onde as prioridades e os requisitos podem evoluir ao longo do tempo. Sendo assim, é essencial elaborar uma estratégia de mudança cultural que inclua comunicação clara sobre os benefícios do Agile e a promoção de uma mentalidade de adaptação e melhoria contínua.
- **Adaptação a Novas Ferramentas:** A transição para Agile requer a adoção de novas ferramentas e técnicas, como quadros de tarefas, sistemas de

gerenciamento ágil e metodologias de planejamento. A equipe pode enfrentar dificuldades para se familiarizar com essas novas ferramentas, o que pode impactar a produtividade no início. Portanto, para uma transição suave, faz-se necessário fornecer treinamentos e suporte para ajudar a equipe a se adaptar às novas ferramentas e técnicas.

- **Gerenciamento de Expectativas:** Com a metodologia Agile, os resultados são entregues em ciclos incrementais e o produto final é desenvolvido de forma contínua, o que pode ser uma mudança significativa para as partes interessadas que estão acostumadas com a abordagem Waterfall, onde o projeto é entregue de uma vez só após um longo período. Então, gerenciar as expectativas sobre como o trabalho será entregue e como as mudanças serão implementadas é um desafio. É importante instruir as partes interessadas sobre o funcionamento do Agile e como ele pode beneficiar o projeto a longo prazo. Reuniões regulares e atualizações de progresso podem ajudar nesse sentido

- **Formação e Treinamento:** A equipe precisa de formação específica para adotar práticas e princípios ágeis, incluindo a compreensão de métodos como Scrum ou Kanban e a aplicação desses métodos no contexto do agronegócio. Como a falta de conhecimento ou a resistência ao novo método pode ser um obstáculo significativo, investir em treinamento formal, workshops sobre Agile pode dar à equipe as habilidades necessárias. Promover uma cultura de aprendizado contínuo pode ajudar a integrar os novos processos de forma eficaz.

Enquanto o Scrum Master no Scrum é mais voltado para a facilitação da equipe e a proteção do processo de sprint, o Gerente de Entrega de Serviços no Kanban foca na eficiência do fluxo de trabalho e na melhoria contínua. Para a BioHarvest, a flexibilidade e a ênfase na entrega contínua oferecidas pelo Kanban, e o papel do Gerente de Entrega de

Serviços, são essenciais para enfrentar os desafios e mudanças rápidas no setor de biotecnologia.

Gerente de Entrega de Serviços (Kanban):

- **Foco no Fluxo de Trabalho:** O Gerente de Entrega de Serviços no Kanban concentra-se em garantir que o trabalho flua de maneira eficiente através do sistema Kanban. Ele monitora o progresso das tarefas e trabalha para remover possíveis impedimentos que possam bloquear o fluxo de trabalho.
- **Gestão de Limites de WIP:** O Gerente de Entrega de Serviços é responsável por definir e manter limites sobre o número de tarefas que podem estar em cada estágio do processo, ajudando a evitar a sobrecarga da equipe e a manter o foco em concluir as tarefas antes de iniciar novas.
- **Aprimoramento Contínuo:** O Gerente de Entrega de Serviços busca constantemente maneiras de melhorar o processo de trabalho e a eficiência do fluxo de trabalho, implementando mudanças e ajustes para otimizar a entrega contínua de trabalho.

Scrum Master (Scrum):

- **Facilitador:** O Scrum Master atua como facilitador para a equipe Scrum, ajudando-a a seguir as práticas e processos estabelecidos. Ele organiza e facilita as reuniões do Scrum e ajuda a equipe a se manter alinhada com os objetivos do sprint.
- **Proteção da Equipe:** O Scrum Master protege a equipe de distrações externas, garantindo que ela tenha um ambiente de trabalho produtivo, focado nos objetivos do sprint.

- **Orientação:** O Scrum Master orienta a equipe na aplicação das práticas Scrum e no alcance dos objetivos do sprint, ajudando a resolver problemas e impedimentos que possam surgir.

Importância da Distinção para a BioHarvest

- **Foco na Entrega Contínua:** Para a BioHarvest, que opera em um ambiente ágil e dinâmico, o papel do Gerente de Entrega de Serviços é essencial. Para lidar com a natureza imprevisível e rápida do setor de biotecnologia é fundamental manter um fluxo de trabalho constante e eficiente. A capacidade de gerenciar o fluxo de trabalho e implementar melhorias contínuas ajuda a BioHarvest a se adaptar rapidamente às mudanças e a manter uma entrega consistente de resultados.

- **Flexibilidade:** Devido à flexibilidade, o Kanban se adapta bem às mudanças rápidas e frequentes que ocorrem na biotecnologia. O papel do Gerente de Entrega de Serviços é especialmente relevante para a BioHarvest, porque permite que a equipe ajuste o fluxo de trabalho e as prioridades conforme necessário, sem a rigidez dos ciclos de sprint do Scrum.

Definir limites de trabalho em andamento (WIP) no Kanban é fundamental para manter a eficiência, qualidade e motivação da equipe. Limites apropriados de WIP ajudam a garantir um fluxo de trabalho mais suave e produtivo, melhorando o bem-estar da equipe e os resultados finais.

- **Prevenção de Sobrecarga:** Limitar o número de tarefas em andamento em cada estágio do processo evita que a equipe fique sobrecarregada com múltiplas tarefas ao mesmo tempo, reduzindo erros, aumentando foco e trazendo qualidade ao trabalho. Com limites de WIP, a equipe pode se concentrar melhor em concluir as tarefas atuais antes de iniciar novas, fazendo um trabalho mais eficiente e de maior qualidade.

- **Foco e Qualidade:** Definindo limites para a quantidade de tarefas em cada fase, a equipe é incentivada a terminar as tarefas antes de começar outras novas, o que promove um ambiente de trabalho mais focado e permite dedicar mais atenção aos detalhes e à qualidade, já que menos tarefas simultâneas significam menos chances de erros e retrabalho.

- **Fluxo Contínuo:** Limites de WIP ajudam a manter um fluxo de trabalho contínuo, evitando que as tarefas se acumulem em certas fases do processo, o que reduz a probabilidade de criar gargalos que podem interromper o progresso e causar atrasos. Mantém o trabalho fluindo de forma constante e eficiente, melhorando a produtividade geral da equipe.

Impacto de Limites Inadequados

- **Gargalos:** Se os limites de WIP não forem bem definidos, tarefas podem se acumular em determinadas etapas do processo, criando gargalos, que causam atrasos e reduzem a eficiência geral do fluxo de trabalho, impactando negativamente o cronograma e a satisfação dos clientes.

- **Redução da Qualidade:** Sem limites adequados, a equipe pode tentar realizar muitas tarefas ao mesmo tempo, levando a uma maior probabilidade de erros e menor qualidade no trabalho. A pressão para concluir várias tarefas simultaneamente pode comprometer a atenção aos detalhes, resultando em produtos ou entregas com mais defeitos e necessidade de retrabalho, o que diminui a eficiência e a confiança na equipe.

- **Desmotivação:** A sobrecarga de trabalho pode levar ao estresse e à desmotivação entre os membros da equipe. Trabalhar sob alta pressão para gerenciar muitas tarefas simultaneamente pode impactar negativamente a equipe, resultando em

baixa produtividade, alta rotatividade de pessoal e um ambiente de trabalho menos e produtivo.

Testes automatizados são essenciais no Agile porque proporcionam uma detecção precoce de problemas, garantem consistência nas verificações e permitem uma resposta rápida às mudanças. Para a BioHarvest, isso pode resolver problemas de qualidade observados nas versões iniciais, reduzindo erros, aumentando a confiança nas entregas e facilitando um ciclo de feedback ágil e eficiente.

- **Detecção Precoce de Bugs:** Testes automatizados são fundamentais no Agile porque permitem a detecção precoce de bugs e problemas durante o desenvolvimento. Integrando esses testes no fluxo de trabalho contínuo, a equipe pode identificar e corrigir problemas antes que eles sejam lançados para os clientes, evitando a propagação de erros para as versões finais, reduzindo a necessidade de correções de última hora e melhorando a qualidade geral do produto.
- **Consistência:** Testes automatizados garantem que as mesmas verificações sejam realizadas de forma consistente em cada versão do produto, mantendo a integridade do software, especialmente quando há várias iterações e atualizações. A consistência nos testes ajuda a garantir que novas funcionalidades ou correções não introduzam regressões ou novos problemas, mantendo a estabilidade do produto ao longo do tempo.
- **Rapidez:** Automatizar os testes permite que sejam executados muito mais rapidamente do que os testes manuais, levando a um ambiente ágil, onde o feedback rápido (quase imediato) e a capacidade de iterar rapidamente são essenciais, o que facilita ajustes rápidos e melhorias contínuas.

Resolução de Problemas de Qualidade na BioHarvest

- **Redução de Erros:** Testes automatizados ajudam a identificar e corrigir bugs de forma rápida e eficiente. Para a BioHarvest, isso significa que problemas de qualidade detectados nas versões iniciais podem ser resolvidos antes que o produto chegue ao cliente, evitando falhas em versões finais e reduzindo retrabalho.

- **Confiança nas Entregas:** Com a implementação de testes automatizados, a BioHarvest pode aumentar a confiança na qualidade e estabilidade de suas entregas. Esses testes ajudam a garantir que cada versão do produto atenda aos padrões de qualidade desejados, melhorando a reputação da empresa e a satisfação dos clientes.

- **Ciclo de Feedback Rápido:** Testes automatizados permitem um ciclo de feedback rápido, essencial para o desenvolvimento ágil. A BioHarvest pode usar o feedback contínuo para iterar e aprimorar rapidamente o produto, respondendo prontamente a problemas identificados e ajustando as funcionalidades conforme necessário.

Integrar ciclos de feedback dos clientes no processo Kanban é importante para garantir que o produto permaneça relevante e de alta qualidade. Isso pode ser feito com coleta contínua de feedback, desenvolvimento de protótipos, envolvimento direto com clientes e revisões regulares do produto, alinhando o desenvolvimento com as expectativas dos clientes e a melhorando continuamente o produto com base em informações reais e atuais.

- **Feedback Contínuo:** O feedback dos clientes deve ser incorporado de forma contínua ao processo de desenvolvimento, o que pode ser feito em reuniões regulares de revisão com os clientes ou por pesquisas e análises de uso. Com feedback regular, a equipe pode ajustar o trabalho em andamento para alinhar o produto às

necessidades reais dos clientes, ajudando a garantir que o produto evolua de maneira relevante e útil.

- **Prototipagem:** Desenvolver protótipos ou versões mínimas viáveis (MVPs) para testar com clientes antes de finalizar o desenvolvimento completo. Esses protótipos podem ser apresentados para obter feedback inicial e validar ideias antes de investir em recursos significativos. A prototipagem possibilita identificar e corrigir problemas ou ajustar funcionalidades com base no feedback real dos clientes, alinhando o produto às expectativas dos usuários.

- **Engajamento Direto:** Envolver clientes-chave diretamente no processo de desenvolvimento pode proporcionar feedback em tempo real. Pode ser através de sessões de feedback, demonstrações regulares ou entrevistas com os clientes para discutir suas experiências e necessidades. O engajamento direto garante que o feedback seja mais relevante e permite ajustes no produto conforme as necessidades dos clientes evoluem.

- **Revisões de Produto:** Realizar revisões regulares com clientes para revisar o progresso e o estado atual do produto, ajudando a avaliar se o backlog está alinhado com as expectativas e necessidades dos clientes, e permitindo ajustar as prioridades conforme for preciso. Revisões regulares ajudam a garantir que o produto permaneça relevante e útil, e permitem à equipe ajustar o backlog do Kanban para refletir as mudanças nas necessidades e feedback dos clientes.

Os princípios Agile oferecem à BioHarvest uma abordagem flexível para enfrentar as pressões externas causadas pelo lançamento de um produto concorrente. A capacidade de se adaptar rapidamente, entregar incrementos de valor e priorizar o que é mais importante ajuda a manter a competitividade e a relevância do produto no mercado.

- **Pressão de Mercado:** O lançamento de um produto concorrente pode gerar uma pressão significativa sobre a BioHarvest para acelerar o desenvolvimento de seu próprio produto, o que pode ocorrer devido à necessidade de se manter competitiva, responder a novas expectativas dos clientes ou ajustar a estratégia para contrabalançar a inovação introduzida pelo concorrente.
- **Flexibilidade Ágil:** A metodologia ágil é projetada para ser altamente adaptável. Isso significa que a BioHarvest pode ajustar rapidamente suas prioridades e planos em resposta ao impacto do novo produto concorrente. Se o mercado mudar ou surgirem novas oportunidades, a equipe pode reavaliar e realinhar o trabalho conforme necessário. Essa flexibilidade permite que a BioHarvest se ajuste proativamente às mudanças no ambiente competitivo e mantenha seu produto relevante e alinhado com as novas demandas do mercado.
- **Iterações Curtas:** Trabalhar em ciclos curtos de desenvolvimento, conhecidos como sprints, permite à equipe fazer ajustes rápidos e entregar funcionalidades incrementais, o que é útil para adaptar o produto com base no feedback do mercado ou nas novas tendências identificadas pelo lançamento do concorrente. As iterações curtas permitem que a BioHarvest responda rapidamente às mudanças, validando e ajustando o produto de forma contínua e ajudando a manter o produto alinhado com as expectativas do mercado e a introduzir melhorias de maneira ágil.
- **Foco no Valor:** No Agile, existe um foco constante em entregar o máximo valor possível para os clientes. A equipe prioriza as funcionalidades mais importantes e que agregam maior valor, garantindo que o produto final se mantenha competitivo e atraente. Em resposta ao lançamento de um produto concorrente, a BioHarvest pode reavaliar e priorizar as funcionalidades que são mais valorizadas

pelos clientes, assegurando que seu produto ofereça uma proposta de valor clara e diferenciada.

A BioHarvest deve empregar várias estratégias para garantir um lançamento bem-sucedido do produto e restaurar a confiança das partes interessadas. Adotar essas estratégias possibilitará um lançamento bem-sucedido e restaurará a confiança das partes interessadas, mostrando um compromisso com a qualidade e a satisfação do cliente.

- **Testes Rigorosos:** Realizar testes extensivos e detalhados (de funcionalidade, desempenho, segurança e usabilidade) é essencial para que o produto funcione conforme esperado antes do lançamento. Testes rigorosos ajudam a identificar e corrigir problemas antes que o produto chegue ao mercado, aumentando a confiança nas capacidades do produto.
- **Feedback do Cliente:** Integrar feedback dos clientes também nas fases finais do desenvolvimento e no pós-lançamento, assegurando que o produto atenda às suas expectativas e necessidades, ajudando a ajustar funcionalidades e a melhorar a aceitação do produto no mercado.
- **Comunicação Transparente:** Manter uma comunicação aberta com as partes interessadas sobre o progresso do projeto, com relatórios regulares e atualizações de status. A transparência fundamenta a confiança das partes interessadas, mostrando que a equipe está gerenciando o projeto e resolvendo problemas de maneira eficaz.
- **Plano de Contingência:** Identificar possíveis riscos e definir ações corretivas antecipadamente, preparando a equipe para lidar com imprevistos e minimizar o impacto de problemas inesperados, desenvolvendo um plano de contingência detalhado.

- **Treinamento e Suporte:** Preparar a equipe de suporte com treinamento adequado e garantir que estejam prontos para fornecer assistência eficiente no pós-lançamento. Um suporte eficaz pode resolver problemas rapidamente, responder a perguntas dos clientes e contribuir para uma experiência positiva.

TURMA 2

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Ariana Yara Dartora

Analisando o macro ambiente em que a Livraria Lumière está inserida, é possível perceber que a compra efetiva de livros não ocorre da mesma maneira e é necessário adaptar o modelo de negócios para continuar a atender o público e criar diferenciais estratégicos perante a concorrência.

O comportamento de compra de livros evoluiu com o tempo. A realidade mostra que e-books ou até mesmo de livros físicos vendidos por e-commerce são maioria neste mercado devido a facilidade e agilidade na entrega. O efeito Amazon, de entrega rápida e de criação de um gadget (kindle) exclusivo para leitura, revolucionaram a forma de compra deste produto.

É necessário analisar quais as principais necessidades e desejos do consumidor para adaptar-se e trazer algo além do livro para atrair os clientes. Estar de olho nas tendências e entender o consumidor é fundamental para sobreviver no mundo dos negócios.

Passar a oferecer uma experiência, além de atrair os clientes para o local físico, faz com que o ticket médio aumente, pois o cliente percebe muito mais valor em um evento atrelado ao produto ou até mesmo um autógrafa. O produto passa a ter outra conotação, fazendo parte de uma memória e uma boa lembrança.

É importante entender que o valor que está sendo agregado depende de uma boa experiência, por isso, além de oferecer o produto, o serviço é muito importante para o sucesso da venda.

Quando o produto tem alto valor agregado, a indicação é muito importante para o sucesso do negócio, pois são clientes fidelizados que disseminam o quão legal foi a experiência e o produto que ele adquiriu.

Conhecer o consumidor do produto e o que faz a diferença na vida dele é um fator fundamental para que se possa oferecer diferenciais competitivos para atraí-lo ao seu estabelecimento. Conhecendo, é mais provável que seja oferecido a ele um produto com serviço agregado que gere uma experiência positiva que faz a diferença na sua vida e, por isso, ele acaba pagando a mais, pela experiência agregada.

E oferecer experiências cada vez mais exclusivas, como recomendações personalizadas, eventos exclusivos, edições limitadas fazem com que o consumidor se sinta especial e assim, quando pensar em livros, procurará a Livraria Lumière.

UM ESTUDO DE CASO SOBRE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: JOÃO APPOLINÁRIO

Ariana Yara Dartora

Este estudo de caso visa aplicar os conceitos de Liderança e Comunicação aprendidos na disciplina de *Leadership and Communication* do Mestrado em Administração – Negócios Digitais da *American Global Tech University* – AGTU.

Atualmente, é muito importante ser um líder capaz de entender seu papel na organização e no mercado que atua. Liderar não é apenas manter um cargo como um troféu, é necessário conquistar e envolver as pessoas de forma a motivá-las pelo objetivo comum. É importante entender que neste processo de liderança, o papel do líder não é gerenciar e sim liderar, influenciar.

Para que os conceitos sejam compreendidos, este estudo de caso analisará o líder João Appolinário e sua capacidade de comunicação com os diversos públicos, de forma a agregar valor aos seus produtos e potencializar as vendas nos seus negócios.

João Appolinário atualmente é o CEO da empresa Polishop, da qual também é fundador. Appolinário é conhecido como o maior anunciante da televisão brasileira. Os anúncios das suas empresas são cerca de 140 horas em comerciais diários, distribuídos nos mais variados canais de televisão, além de possuir um canal próprio, o Polishop TV.

Nos anos 90, João inovou ao trazer para o Brasil a estratégia de marketing multinível que iniciou com vendas de produtos para emagrecimento pela TV e telefone e, apesar do valor elevado dos produtos, o sucesso foi instantâneo. Com o lucro destas vendas, Appolinário fundou a Polishop no final da década de 90.

João Appolinário é um líder visionário e utilizou sua criatividade a serviço da oferta de produtos de qualidade sem o cliente deixar o conforto do seu lar, uma prática inovadora

para o ano em que foi criada. Por isso, o objetivo deste estudo de caso é descrever este líder e discorrer sobre o tipo de liderança exercido por João Appolinário. O levantamento de dados será feito por análise documental e observações do líder perante sua empresa e a sociedade.

CONCEITOS DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Somos impactados diariamente por líderes que julgamos ser importantes e influentes nas nossas vidas. A partir do nosso senso crítico e nossas crenças, seguimos líderes com quem mais nos identificamos e nos deixamos influenciar por seus discursos e ideias. Para entender melhor este processo, iniciamos conceituando liderança. Segundo Northouse (2021), liderança é um processo em que um indivíduo influencia um grupo de seguidores a alcançar um objetivo comum.

Já para Maxwell (2011), a liderança é exigente e complexa, requer muito aprendizado. Ele ainda nos aponta que liderança é assumir as responsabilidades enquanto outros buscam justificativas, é inspirar outras pessoas, potencializar vidas e é também coragem.

Neste contexto é possível perceber que o ato de liderar vai muito além do gerenciamento, conhecimento técnico e a capacidade de adaptação, é necessário se dedicar e assumir responsabilidades perante a organização e a sociedade.

Maxwell (2011) ainda nos diz que, para ser um bom líder é necessário ter iniciativa para levantar-se, sacrifício para abrir mão e maturidade para se desenvolver. A partir desta colocação, levantamos uma questão para reflexão: é possível assumir um cargo de liderança solitário e sem aprendizado?

Um líder sem liderados não existe, por isso Maxwell (2011) traz à luz uma questão crucial “Na liderança contam tanto o cargo quanto o relacionamento”. Relacionamento interpessoal precisa ser desenvolvido para gerar confiança é crucial para líderes e para o sucesso da sua liderança.

De acordo com Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal é um conjunto participativo, que demonstra o comportamento das pessoas em seu trabalho em equipe, confiança e o comportamento das pessoas. É por meio de interações com outras pessoas que alcançamos objetivos, não isoladamente.

A partir deste conceito de relação interpessoal, é possível entender o poder da comunicação para um líder. A comunicação de uma forma não violenta é a aplicação concreta da liderança. Neste contexto, a referência de CNV (Comunicação Não Violenta) é um aprendizado fundamental para líderes de sucesso.

“A CNV nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros. A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora.” (ROSENBERG)

No que tange a comunicação, o líder que domina suas técnicas tende a ser bem sucedido, pela sua compreensão e assertividade, tanto com seus liderados quanto com os demais interlocutores.

Em um mundo cada vez mais digitalizado, o posicionamento do líder como comunicador é essencial. Estar atento às tendências e preparado para a inovação é essencial para o sucesso do negócio e do destaque do líder. Um bom líder precisa estar liderando o

presente, mas sem perder o radar no futuro, pois, uma liderança duradoura precisa evoluir de acordo com o mercado.

Segundo Gabriel (2024), “para liderar o futuro, é preciso desenvolver as competências necessárias e adquirir instrumentos que permitam ampliar a visão, as habilidades de execução e a capacidade de ambidestria para traçar estratégias”. Esta ambidestria se caracteriza pela capacidade de liderar o presente e considerar o futuro.

Um líder preocupado com o futuro e com ambidestria é um líder transformacional. “Como o nome sugere, a liderança transformacional é um processo que muda e transforma as pessoas. Está relacionada a emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo.” (NORTHOUSE, 2023).

A partir destes conceitos e à luz das teorias sobre a liderança transformacional, vamos analisar a liderança de João Appolinário na empresa Polishop, desde sua fundação nos anos 90 até suas estratégias e visões de futuro.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo de caso é a descritiva que, segundo Marconi e Lakatos (2017), descreve, registra, analisa e interpreta fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente.

Nesta pesquisa serão apanhadas informações mais específicas e detalhadas sobre o líder João Appolinário, bem como será descrita a realidade da empresa Polishop com dados, porém não se aprofundará nas características do negócio.

Este método permite analisar qualitativamente os dados e mostrar através de análises e observações as características do líder.

ANÁLISE DE DADOS

João Appolinário nasceu em São Caetano, estado de São Paulo, onde vivei até os 6 anos de idade. Sua família mudou-se para São Paulo, pois seu pai comprou um grande terreno para construir uma casa, porém ele construiu um prédio de 6 andares e iniciou uma concessionária.

João ajudou seu pai na concessionária, porém decidiu empreender muito cedo. Inspirado em seu pai, ele investiu em uma pista de patinação na cidade de Guarujá, cidade que conhecia por passar férias durante sua infância. Infelizmente o seu primeiro negócio foi um fracasso.

Além disso, Appolinário também investiu em uma confecção de um primo, que precisava de investidor. Porém, neste negócio também não logrou êxito e restou a ele trabalhar com seu pai na concessionária de automóveis.

Nesta etapa já percebemos que João possui uma veia empreendedora que pulsa forte. Entendemos aqui que seu dom é empreender e, para isso, ele conta com exemplos dentro da sua própria família, como seu primo e seu pai.

Após alguns anos de experiência no negócio da família, João Appolinário decidiu ir para o exterior. Ele mudou-se para Miami e em 1995 retorna ao Brasil com uma decisão tomada: investir na venda de um produto para emagrecimento, o *Seven Day Diet*. Na época, especialistas e investidores disseram que o valor do produto era elevado para o mercado brasileiro, mas João não desistiu e decidiu vendê-lo de uma maneira diferente: por televisão e telefone.

Neste ponto o que chama a atenção é a ideia de mudar o estilo de venda do produto, ou seja, a inovação. Como líder, Appolinário pensa em trazer um produto de alto valor agregado, mas faz a sua venda de forma diferente, ou seja, inova em algo que já existia e já estava consolidado no mercado.

Três anos depois do lançamento, o produto já era um sucesso, pois já havia vendido centenas de milhares de kits de emagrecimento. Com o lucro obtido desse empreendimento, João investiu na fundação da Polishop, no final da década de 90, inicialmente era um negócio que vendia 30 produtos por meio infocomerciais na televisão.

A estratégia de Appolinário era explicar o produto de forma minuciosa ao consumidor, para que ele sentisse a necessidade e o desejo de ter determinado produto. Para isto, comprava espaço em canais menores e sem programação e utilizava longos minutos para explicar cada detalhe dos produtos exclusivos que vendia por telefone. Também utilizava promoções para os primeiros clientes que ligassem para comprar.

Como estratégia de negócio para a Polishop e para não ter conflitos com grandes varejistas, João focou em parcerias com empresas nacionais e produtos importados, mas vendidos com exclusividade. Isso fazia com que o produto tivesse um preço mais baixo e certa exclusividade.

Nesta época, João fechou um acordo com a empresa do pugilista George Foreman e passou a vender no Brasil os produtos com a marca no Brasil.

Enquanto o marketing multinível engatinhava no Brasil, João Appolinário já o havia compreendido e lucrava nesta modalidade. A inovação e a transformação neste mercado devem muito a este empreendedor visionário.

Sob a gestão de Appolinário, a Polishop alcançou um faturamento anual de mais de R\$ 1 bilhão e, anualmente, lança 150 produtos. O portfólio é diverso e alcança diferentes públicos, com produtos exclusivos e promoções muito chamativas para Black Friday, Natal e Dia das Mães.

Os canais de venda evoluíram e, além dos infocomerciais, a Polishop possui seus próprios canais de TV, 5, para ser mais exato, dentre eles a Polishop TV, site, que, além das vendas dos produtos, atua como *market place* para outros sites menores, por fim, possui mais

de 120 lojas físicas no Brasil, onde é possível testar os produtos e contar com uma venda consultiva de mais de 1,5 mil colaboradores à disposição.

Neste contexto é possível entender que João criou um estilo de negócio novo no Brasil, inovando em um mercado que ainda era muito limitado no Brasil. Por isso, é reconhecido como referência de líder transformacional com um olhar muito aguçado para novos negócios.

Por isso, em 2016 João foi convidado para ser um dos “sharks” do programa Shark Tank Brasil, do Canal Sony. Este programa apresenta empreendedores com ideias novas que apresentam seus projetos para investidores de sucesso, os “sharks” ou tubarões. Os investidores podem aceitar as propostas ou negociarem por percentuais de participação nas empresas em questão. João Appolinário é um dos destaques da atração e já investiu mais de R\$ 5 milhões em ideias apresentadas.

Neste programa, João Appolinário fez um dos maiores investimentos de toda a história do programa. Em 2021, um empresário chamado Leonardo Arruda, inscrito no programa, apresentou a empresa Decor Colors, uma fábrica de tintas diferenciadas que se tornou um sucesso e teve o maior investimento do programa aqui no Brasil: João investiu cerca de R\$ 10 milhões.

A Decor Colors hoje já fatura R\$ 300 milhões com suas franquias. João investiu R\$ 10 milhões em troca de 50% da sociedade. Na época ele confessou que o mercado de tintas o atraiu por conta do potencial de inovação em lojas de tinta. E hoje, as lojas da Decor Colors são realmente um diferencial, pois apresentam os diferenciais e permitem aos clientes um contato mais próximo com o produto.

No final de 2019, João lançou um livro chamado “Inovar É Questionar o que Já Existe”, uma obra que apresenta seu perfil de líder carismático e transformacional, muito à

frente do seu tempo, com ideias e estratégias que compõem o inovador modelo de negócio das suas empresas.

Um líder como Appolinário está sempre na vanguarda e é imprevisível, pois detecta oportunidades e consegue enxergar o potencial de negócios com assertividade.

João Appolinário tem, na sua essência, a inovação, que é quase um mantra. Além de tornar-se um dos líderes do varejo no Brasil, com um estilo único de apresentar e vender produtos na maior rede de vendas omnichannel do mundo, que alcança todo o país.

As características do líder João ficam evidentes por mudar e transformar as pessoas e a realidade de vendas, criando um paradigma novo. Essas características são as principais de um líder transformacional.

CONCLUSÃO

Após a análise das características do líder João Appolinário e dos números dos seus negócios, podemos concluir que ele possui todas as características de um líder transformacional com um grande carisma.

Sua influência positiva para colaboradores, clientes e comunidade engaja, inspira e motiva a inovar e contribuir para que as organizações sejam bem-sucedidas. É imprescindível que um líder seja engajado com transformações no mercado para evoluir e trazer questionamentos imprescindíveis para mudar o que já existe e finalmente inovar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, João. *Inovar é questionar o que já existe*. São Paulo: Buzz, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GABRIEL, Martha. *Liderando o futuro: Visão, estratégia e habilidades*. São Paulo: DVS, Editora, 2024.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida*. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. SAGE Publications, Inc. (US), 2021.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

COMPARAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA KANBAN E A ESTRUTURA SCRUM

Camila dos Reis Venturoso

1. Compare e contraste a estrutura Kanban com a estrutura Scrum. O que torna o Kanban adequado as necessidades da BioHarvest?

Devido a diversidades enfrentadas no momento de crise da BioHarvest, a opção mais adequada seria a estrutura Kanban, devido os motivos abaixo relacionados:

- Possuir necessidade de adequação rápida as mudanças do seguimento; -

Possibilitará um gerenciamento mais adequando dos recursos disponíveis;

- Necessitar de melhorias contínuas.

Como no momento da empresa BioHarvest, necessita que rapidez na resposta devido o lançamento do programa similar da concorrência. A estrutura Kanban é mais flexível e adaptativa para a empresa. Com a estrutura Kanban, facilitará a identificação dos gargalhos do processo, ajudando assim as devidas correções e análise. Criando assim oportunidades de melhoria no aplicativo e tornando ele mais eficiente, buscando assim uma maior satisfação do cliente.

2. Quais são os principais desafios na transição de uma metodologia Waterfall para uma metodologia Agile no contexto do agronegócio?

Waterfall é uma metodologia mais tradicional no gerenciamento de projetos, caracterizada por etapas mais rígidas. Onde só inicia a próxima etapa, depois de concluir a etapa anterior. Essa metodologia também é conhecida como metodologia cascata.

A metodologia Agile possui uma abordagem mais flexível, baseada em ciclos mais curtos, conhecidos como Sprint, permitindo assim adaptações ao longo do projeto.

A transição e uma metodologia para a outra, necessitam desprender alguns cuidados adicionais com a equipe que envolverá no projeto, outro desafio dessa transição é o setor onde será aplicado a metodologia Agile, o setor do agronegócio é um seguimento que podem ter desafios como a mudança climática.

Para que a empresa BioHarvest, consiga realizar essa transição, diminuindo os impactos das diferenças dessas metodologias, precisará investir:

- Em treinamento para sua equipe: não esquecendo de observar o comportamento da equipe, pois poderá enfrentar um desafio de mudança cultural, com a saída de metodologia com um processo mais rígido para uma metodologia mais flexiva.

- Comunicação: desenvolver uma comunicação eficiente entre a equipe envolvida no processo, pois será essencial para o bom desenvolver do projeto.

Os desafios podem ser muitos, mais um com estratégia bem elaborada, essa transição poderá ocorrer de uma forma mais suave, podendo trazer muitos benefícios para a empresa.

3. Como o papel do Gerente de entrega de serviços no Kaban difere do Scrum Master no Scrum e por que essa distinção é importante para a BioHarvest?

O Gerente de entrega no Kaban, podem incluir funções como gerenciar o fluxo do trabalho, melhorar continuamente o processo, buscando reduzir o ciclo e eliminar os desperdícios, não podemos esquecer da função de garantir que as entregas aconteçam dentro dos prazos definidos.

Scrum Master, possui uma função de facilitar o processo, buscando uma comunicação entre a equipe de trabalho, buscar garantir que a equipe siga as práticas e princípios Scrum. Promover reuniões diárias, realizar as revisões do sprint e a retrospectivas de planejamento do sprint. Também estar atento para identificar e remover os obstáculos que esteja impedindo a equipe de atingir os objetivos.

Mais a identificação desses papéis é importante para a BioHavest, pois o seguimento do agronegócio pode existir várias variáveis no setor. Ter bem definido o papel de cada função ajudará a empresa a montar a melhor estratégia, mediante a complexidade de cada papel, e como cada um poderá ter a melhor resposta e flexibilidade para determinados momentos. Esse conhecimento bem definido poderá ajudar a empresa a desenvolver e ter novas implementações bem-sucedidas.

4. Por que definir limites de trabalho em andamento (WIP) é fundamental no Kanban e como limites inadequados de WIP podem afetar o desempenho da equipe?

Possuir um limite do trabalho em andamento (WIP) é fundamental para garantir a eficiência das atividades das equipes. Esses limites possibilitaram a identificação dos gargalos no processo, facilitando assim uma ação rápida da equipe. Como os limites definidos ajudará a evitar um acúmulo de atividades ou tempo ocioso da equipe, fatores esses que podem provocar uma desmotivação do trabalho da equipe.

Quando a definição desses limites fora definida como prazo inadequado, podem gerar transtornos e até mesmo a diminuição da qualidade dos serviços. Inclusive levar uma desmotivação da equipe por sobrecarga das atividades. Um erro na definição do limite de trabalho poderá dificultar a identificação dos gargalos, podendo gerar prejuízos como perdas de insumos desnecessários.

5. Discuta a importância dos testes automatizados no Agile e como eles podem resolver problemas de qualidade observados nas versões iniciais da BioHarvest.

Os testes automatizados são importantes dentro da metodologia Agile, esses testes ajudaram na qualidade e entrega contínua, bem como facilitam a identificação dos defeitos no início dos processos, ajudam a manter o nível de segurança da funcionalidade na entrega.

Para a empresa BioHarvest, os testes automatizados podem ajudar a identificação e gargalhos e assim a correção pode ser realizada no início do processo, evitando assim prejuízos maiores. Identificação de variáveis que podem ocorrer através de mudanças repentinas, ajudaram a desenvolverem ações de adaptabilidade as diversidades, garantido assim a qualidade do produto.

6. Como os ciclos de feedback dos clientes podem ser efetivamente integrados ao processo Kanban para garantir a relevância e a qualidade do produto?

Como a metodologia Kanban é Agile, sendo uma metodologia flexível, permite adaptações dentro do processo. Com uma boa estratégia os feedbacks podem integrar ao Kanban de forma eficiente. Podem ser utilizadas estratégia como:

- Reuniões e retrospectivas: Através dessas reuniões podem ser extraídos as opiniões dos clientes, possibilitando a revisão dos processos de funcionalidade do produto
- Feedback contínuo: Podem ser criados plataformas de suporte, onde o cliente pode realizar o seu feedback diretamente com a equipe. Podem ser utilizados nessa estratégia, programas de gerenciamento do feedback, para agilizar a identificação de melhorias e eficiência do produto. Como o feedback em plataforma ajudam o envolvimento e aproximação da equipe. Garantindo assim o engajamento de todos.

Esses feedbacks, ajudaram no processo de melhoria contínua do produto, ou seja, assim poderá ser manter a qualidade e longo período de durabilidade do produto no mercado.

7. Analise o impacto do lançamento de um produto concorrente no projeto Agile da BioHarvest. Como os princípios Agile podem ajudar a responder a essas pressões externas?

Todo lançamento de um novo produto, provocam uma pressão externa, exigindo da equipe uma rapidez para responder o quanto antes a concorrência, ajudando assim a manter a

empresa como referência no mercado. Pôr a metodologia Agile ser flexível, como descrito nas perguntas anteriores, ajudaram a equipe a responder de forma rápida e eficiente essas pressões externas. Com um acompanhamento contínua e facilidade de adaptação permitiram ajuste rápidos. Trabalhando com os feedback e revisão dos processos, ajudaram a BioHarvest a realizar o lançamento de novas versões ao mercado, garantido assim que seus produtos continuam atendendo a necessidade do cliente.

8. Dado o estado atual do projeto, que estratégias deve a BioHarvest empregar para garantir um lançamento bem-sucedido do produto e restaurar a confiança das partes interessadas?

Realizando uma junção das estratégias citadas nas questões anteriores, poderão ajudar a BioHarvest no lançamento de produto bem-sucedido. As estratégias abaixo relacionadas contribuirão para que o lançamento do novo produto, poderá ajudar a BioHarvest superar os desafios e se fortalecer junto aos clientes

- Testes rigorosos – ajudaram a identificação dos problemas, assim poderá realizar a correção necessária.
- Comunicação – Relatórios transparentes ajudaram a manter a equipe engajadas no processo
- Treinamento – Manter a equipe sempre qualificada
- Revisão – Após o lançamento manter sempre uma análise do desenvolvimento do processo, ajudará a melhorar o desenvolvimento de novos lançamentos bem-sucedidos no futuro.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIAS DA COMUNICAÇÃO DE LIDERANÇA

Camila dos Reis Venturoso

Este trabalho tem como objetivo, realizar uma análise comparativa entre as diversas teorias da comunicação de liderança. Visando atender as exigências da metodologia de avaliação da disciplina de comunicação e liderança do mestrado da Universidade global AGTU.

COMUNICAÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, Curitiba, 2005, “comunicação deriva do latim “communicare”, ato ou efeito de comunicar.

Conforme CASTELLS, Manuel *Comunicación y poder* comunicar é compartilhar significados via intercâmbio de informação. O processo de comunicação se define pela tecnologia da comunicação, pelas características dos emissores e receptores da informação, pelos seus códigos culturais de referência, pelos seus protocolos de comunicação e pelo alcance do processo. O significado só pode ser compreendido no contexto das relações sociais nas quais se processam a informação e o comunicação.

Parando para olhar a nossa volta, podemos perceber que existem várias formas para nos comunicar com o próximo, como por exemplo: comunicação através da escrita, fala, visual, linguagem corporal, entre muitas outras formas que podemos utilizar para manifestar nossas ideias ao próximo.

Um meio de comunicação que ganhando mais importância no mundo das pesquisas e/ou estudos é a linguagem corporal, uma linguagem que sempre fez parte do mundo, mas pouco estudada. Atualmente muitas organizações vem estudando e se perfeiçãoando através de cursos, buscando um maior domínio da linguagem corporal.

De acordo com, Pease, Allan “sua linguagem corporal você pode mudar muitas coisas em sua vida. Pode mudar o humor antes de sair de casa, pode se sentir mais confiante no trabalho e pode se tornar mais simpático, convincente e persuasivo. Mudando a sua linguagem corporal, você interagirá de outro modo com as pessoas à sua volta” (Pease e Allan – Desvendando os segredos da linguagem corporal, 2005)

Conforme Pease e Allan, “conhecer-se melhor e conhecer melhor os outros é sempre uma forma de controlar a própria vida e de lidar com as pessoas com mais inteligência.”

Olhando para dentro das organizações, percebemos a importância da comunicação em todos os seus aspectos, durante todo o processo de desenvolvimento da organização, desde o funcionário na base da pirâmide até o topo hierárquico da pirâmide da empresa. Não importando o tamanho da empresa, para o sucesso diário as empresas. O mundo é movido por pessoas e pessoas são movidas pela comunicação e interação com outras pessoas.

LIDERANÇA

Conforme o site enciclopédia “Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos”.

Liderança é um assunto muito abrangente, quando iniciamos uma pesquisa, por mais simples que seja, encontraremos muitas informações e para vários assuntos diferentes, como liderança na política, liderança escolar, liderança social, entre muitos outros tipos de liderança. Neste trabalho iremos enfatizar na liderança organizacional. Da qual vem de adequando e aperfeiçoando aos longos dos anos. Surgiram novas teorias, novos conceitos, ou seja, podemos verificar o surgimento de novas ideias e pensamentos.

Para KOTTER “fica claro é que o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentamos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazer as empresas prosperarem”

Pelos arquivos das aulas de Comunicação e Liderança da Dra. Rachel E Seeber Conine, podemos verificar os conceitos de diversos tipos de liderança, onde descreverei os quatro tipos que chamaram mais minha atenção:

1. Liderança Servidora:

Conforme exemplificado pela Dra. Rachel, para o NORTONHOUSE, 2021 enfatiza que “a liderança servidora é um paradoxo – uma abordagem à liderança que vai contra o senso comum. Nossas imagens cotidianas de liderança não coincidem com líderes sendo servos. Líderes influenciam, e servos seguem. Como liderança pode ser ao mesmo tempo serviço e influência? Como uma pessoa pode ser líder e servo ao mesmo tempo?”

Para Marinho (2006), esse tipo de liderança “quebra o mito de hierarquia intocável, busca a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa, distribui a informação outrora privilegiada para todo o grupo, a fim de que todos sintam que são parte do mesmo time, lutando pela vitória comum”.

Conforme citação da Dra. Rachel, para NORTONHOUSE, 2021 define que o objetivo, criar organizações saudáveis que valorizam e incentivem o crescimento individual, fortaleçam o desempenho organizacional e resultem em um impacto positivo em nossas comunidades.

Um tipo de liderança que busca um ambiente saudável nas organizações, onde o líder busca desenvolver relações fortes com seus liderados. O líder precisa desenvolver habilidade de ouvir, ter altruísmo, visão, humildade, dentro da liderança servidora o líder busca o desenvolvimento profissional da sua equipe, evitando o crescimento individual da equipe, mais visando a igualdade no desenvolvimento de todos da equipem, ou seja, o líder servidor necessita promover a igualdade de crescimento de todos os membros da equipe.

2. Liderança Adaptativa:

Como observados nos arquivos em PDF da Dra. Rachel, “a liderança adaptativa prepara e encoraja as pessoas a lidarem com o desafio. Mudança do eu, organizacional, comunitária e societal. Auxilia pessoas que precisam enfrentar problemas difíceis”.

Esse tipo de liderança, irá exigir do que o líder tenha um comportamento flexível e sensível, para que possa perceber a mudanças tanto do ambiente externo, quanto interno. Eles encorajam a sua equipe a enfrentar os desafios.

Um líder adaptativo ajuda a organização a se ajustar com maior velocidade as mudanças externas, possibilitando assim uma resposta/adaptação mais acelerada da organização as mudanças externas.

Conforme GODOY, Maria Tereza Tomé, 2018 “a competência adaptativa às constantes demandas do ambiente organizacional é almejada e necessária no cenário contemporâneo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Competência adaptativa é um conceito que integra a competência às soluções de problemas, à aprendizagem prática e resposta rápida e ao domínio de novas competências”.

3. Liderança Inclusiva:

Conforme OLIVEIRA, Vera Lúcia Lagoa (2023) “liderança inclusiva é um estilo de liderança que promove um ambiente de trabalho diversificado, equitativo e inclusivo, valorizando as diferenças e potencializando as habilidades e talentos de todos os colaboradores.”

Uma liderança inclusiva dentro da organização, tem a tendência de possuir um ambiente mais acolhedor para os membros da equipe. Desenvolvendo assim um clima mais harmonioso possibilitando um melhor desempenhos dos membros da equipe.

De acordo com OLIVEIRA, Vera Lúcia Lagoa (2023) “A liderança inclusiva é um tema cada vez mais relevante no mundo empresarial e tem como objetivo criar um ambiente

onde todos os membros de uma equipe se sintam respeitados, valorizados e capazes de contribuir para o sucesso e crescimento de uma organização, consequentemente melhorando o comportamento inovador e a felicidade dos seus membros.”

Os pontos fortes da liderança Inclusiva, enfatiza o envolvimento de todos no grupo, cria um ambiente onde todos sentem pertencimento, atrai nos seguidores pontos fortes e interessantes únicos, promove um ambiente organizacional positivo e afirmativo, valoriza relações diferentes com os seguidores, a liderança inclusiva é uma responsabilidade partilhada de todos do grupo. (Dra. Rachel E Seeber Connine, 2021).

4. Liderança Transformacional:

A liderança transformacional é um estilo de liderança que busca inspirar as pessoas a buscar o seu melhor, motiva a melhoria contínua dos seus membros.

Conforme Dra. Rachel (2021), os pontos fortes da liderança transformacional, coloca forte ênfase nas necessidades, valores e moral dos seguidores. Inclui motivar os seguidores a transcenderem seus próprios interesses pessoais.

Vários estudos bibliográficos, relaciona a liderança transformacional ao conceito de carisma, segundo CAVAZOTTE, Flávia (2018) o carisma tem sido tratado na literatura desde os tempos remotos. Aristóteles em seu livro Retórica, argumenta que todo líder carismático apresenta certas características que o diferenciam dos demais. Dentre elas, a capacidade de conquistar seus ouvintes por meio de um discurso inflamado, recheado de simbolismo e conotações emocionais, sendo guiado por uma orientação moral perante seus liderados.

Os líderes transformacionais, buscam motivar os membros da equipe, buscando contribuir para o sucesso da organização, atingindo as metas através de uma equipe motivada e engajada.

CONCLUSÃO

Podemos concluir, que para liderar uma equipe é de suma importância que o líder possua uma boa comunicação, possuir ética e respeito dos liderados. Ser observador com as mudanças externas e internas que estão acontecendo e podem afetar a organização.

Apesar de existirem muitos estudos sobre liderança, surgimento de novas teorias, ainda nos perguntamos existem um estilo ideal de liderança para uma organização? Um líder pode se aprimorar para mais de um tipo de liderança? Talvez não consigamos responder a essas perguntas utilizando um baseamento científico, mais através de estudos bibliográficos, podemos perceber que o mundo que evoluindo rápido e assim exigindo dos líderes um posicionamento mais rápido para que a organização acompanhe a evolução.

Com a velocidade dessas mudanças, podemos concluir que os líderes, precisam estar preparados e abertos para novos conhecimentos, podemos aprender algo novo hoje e no amanhã esse conhecimento ficar ultrapassado.

REFERENCIAS

Acessado em 14/05/2024, <http://www.parlamidia.com/images/PDF/castells-comunicacao.pdf>

PEASE, ALLAN. *Desvendando os segredos da linguagem corporal* / Allan e Barbara Pease;

Tradução Pedro Jorgensen Junior, Rio de Janeiro: Sextante, 2005. Acessado em

14/05/2024, <https://www.significados.com.br/lideranca/>

Dra. Rachel E Seeber Conine, EdD *Powerpoints e notas de aula correspondentes adotados e modificados em parte de Nortonhouse, Leadership, 9th edition. Sage Publications, 2021* *Obrigatório

KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.*

Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. *Liderança: Uma questão de competência.* São

Paulo: Saraiva, 2006

GODOY, Maria Tereza Tome de. “*Competência Adaptativa: Influência da*

Autodeterminação e da Liderança Transformacional.” (2018).

OLIVEIRA, Vera Lúcia Lagoa de. *O Impacto da Liderança Inclusiva no Comportamento*

Inovador e na Felicidade dos Colaboradores. Diss. 2023. Acessado em 16/05/2024,

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>

INTERAÇÕES ENTRE POLÍTICAS ECONÔMICAS GLOBAIS E CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: IMPACTOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E NA COMPETITIVIDADE ECONÔMICA

Danielma de Paula Carneiro Santos dos Reis

Resumo

Este artigo analisa como as políticas econômicas globais, como a liberalização comercial, o protecionismo e a governança internacional, influenciam a configuração e o funcionamento das cadeias globais de valor (CGVs). Com base em uma abordagem qualitativa e revisão de literatura, o estudo evidencia que essas políticas moldam as estratégias de produção, distribuição e comércio no mercado internacional, afetando diretamente a competitividade entre países. A análise destaca que, embora a liberalização tenha ampliado a inserção de países emergentes nas CGVs, movimentos recentes de desglobalização e exigências regulatórias vêm redesenhando essas cadeias. Por fim, argumenta-se que políticas industriais, inovação e capacitação tecnológica são fundamentais para uma participação qualificada e sustentável nas CGVs, especialmente para os países em desenvolvimento.

Palavras-chave: cadeias globais de valor; políticas econômicas; comércio internacional; competitividade; desenvolvimento.

Abstract

This article analyzes how global economic policies—such as trade liberalization, protectionism, and international economic governance—influence the configuration and functioning of global value chains (GVCs). Based on a qualitative approach and literature review, the study highlights that these policies shape production, distribution, and trade strategies in the international market, directly affecting countries' competitiveness. The

analysis shows that, although liberalization has expanded the participation of emerging countries in GVCs, recent trends of deglobalization and regulatory requirements are reshaping these chains. Finally, it argues that industrial policies, innovation, and technological capacity-building are essential for a qualified and sustainable participation in GVCs, especially for developing countries.

Keywords: global value chains; economic policies; international trade; competitiveness; development.

Introdução

Nas últimas décadas, as cadeias globais de valor (CGVs) transformaram-se em um dos principais pilares do comércio internacional e da organização da produção global. A fragmentação da produção permitiu que diferentes países participassem de processos industriais, colaborando com fases específicas da cadeia de produção de acordo com suas vantagens comparativas. Paralelamente, políticas econômicas globais — como a liberação comercial, o protecionismo e a governança econômica internacional — passaram a desempenhar papel decisivo na configuração dessas cadeias.

Este artigo tem como objetivo analisar como as políticas econômicas globais moldam as dinâmicas de produção, distribuição e comércio no mercado internacional, por meio da atuação nas CGVs.

Referencial Teórico

2.1 Cadeias Globais de Valor (CGVs)

As Cadeias Globais de Valor, são estruturas complexas que descrevem a fragmentação da produção de bens e serviços em diferentes locais ao redor do mundo. Esse modelo permite que países e empresas se especializem em determinadas etapas do processo,

promovendo ganhos de eficiência, redução de custos e expansão do comércio internacional. O avanço das tecnologias de comunicação, transporte e informação foi imprescindível para a expansão dessas cadeias, marcando uma nova fase da globalização.

De acordo com Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), as CGVs podem ser classificadas de acordo com o tipo de governança que rege as relações entre partes. Existem cinco formas principais de governança: de mercado, modular, relacional, de cativo e hierárquica. Cada uma apresenta diferentes níveis de coordenação, complexidade e controle, o que influencia diretamente o valor capturado pelos diferentes elos da cadeia. A compreensão dessas formas de governança é essencial para entender como empresas líderes organizam e controlam redes globais de fornecedores.

Table 1 Key determinants of global value chain governance

| Governance type | Complexity of transactions | Ability to codify transactions | Capabilities in the supply-base | Degree of explicit coordination and power asymmetry |
|-----------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|
| Market | Low | High | High | Low |
| Modular | High | High | High | ↑ |
| Relational | High | Low | High | ↕ |
| Captive | High | High | Low | ↓ |
| Hierarchy | High | Low | Low | High |

(Fonte: Adaptado de Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005, p. 87)

Kaplinsky e Morris (2001) destaca que, para países em desenvolvimento, a inserção nas CGVs oferece uma janela oportunidade de integração produtiva e tecnológica. No entanto, também traz desafios, como dependência de etapas de menor valor agregado, a vulnerabilidade a choques externos e a necessidade de políticas públicas que incentivem a inovação e a agregação de valor local.

2.2 Políticas Econômicas Globais

As políticas econômicas globais desempenham um papel crucial na formação, expansão e reconfiguração das Cadeias Globais de Valor. A liberalização comercial, viabilizada principalmente a partir dos anos 1990 com a consolidação da Organização

Mundial do Comércio (OMC), desburocratizou o acesso a mercados e diminuiu as barreiras tarifárias e não tarifárias, possibilitando que empresas fragmentassem sua produção e a dividisse em diversos países conforme vantagens comparativas (OCDE, 2013).

Contudo, a partir da crise financeira de 2008 e, mais recentemente, da pandemia de COVID-19, observou-se um crescente movimento de protecionismo, em que países tem adotado medidas preventivas para proteger setores estratégicos, realocando parte da produção e diminuindo a dependência de cadeias externas. Exemplos disso são políticas de incentivo à produção doméstica, como a Lei CHIPS nos EUA, voltada à indústria de semicondutores (Antràs, 2020).

Além disso, a governança econômica global, exercida por organizações como o FMI, o Banco Mundial e a própria OMC, institui normas que afetam diretamente a operação das CGVs, como os requisitos ambientais, trabalhistas e anticorrupção. Essas normas vêm ganhando relevância, especialmente no contexto de transição para economias mais sustentáveis (World Bank, 2020).

2.3 Comércio Internacional e Competitividade

A competitividade econômica no atual contexto depende da capacidade de integração competitiva dos países nas CGVs. Porter (1990) argumenta que a vantagem competitiva das nações não se baseia somente em fatores tradicionais, como recursos naturais ou mão de obra barata, mas também na inovação, infraestrutura, educação e eficiência institucional.

De acordo com o Banco Mundial (2020), países que conseguiram se estabelecer em segmentos mais tecnológicos e dinâmicos das CGVs, como alguns países asiáticos apresentaram ganhos significativos em produtividade, industrialização e diversificação das exportações. Esses resultados demonstram que a participação em cadeias globais não é garantia de desenvolvimento. O valor agregado em cada etapa, a complexidade dos produtos exportados e a capacidade de aprendizado tecnológico são fatores determinantes.

Por outro lado, países que permanecem em etapas primárias da cadeia – como a extração de commodities ou montagem de componentes simples – enfrentam limitações para melhorar sua competitividade. A UNCTAD (2023) demonstra a importância de políticas industriais ativas, investimentos em capacitação tecnológica e fortalecimento da infraestrutura logística para que esses países possam “subir na escada” do valor e capturar maiores benefícios do comércio internacional.

Análise e Discussão

3.1 Impactos da Liberalização Comercial nas CGVs

De acordo com dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), entre 1995 e 2020, a participação de bens intermediários no comércio mundial cresceu de 48% para cerca de 60%, refletindo a crescente importância das CGVs. Países como Vietnã e Bangladesh se destacaram nesse processo, enquanto o Brasil segue com inserção limitada e baixo valor agregado (Ipea, 2021; CNI, 2022).

3.2 Protecionismo e Desglobalização

Nos últimos anos, observa-se um movimento contrário à liberalização, com a adoção de políticas protecionistas por grandes economias. A guerra comercial entre Estados Unidos e China, iniciada em 2018, resultou em tarifas bilaterais, realocação de fábricas e incertezas nas cadeias de suprimentos globais. Esse cenário foi agravado pela pandemia de COVID-19, que expôs a vulnerabilidade de cadeias excessivamente dependentes de fornecedores estrangeiros (Antràs, 2020). Como resposta, países têm adotado estratégias de ‘re-shoring’ (repatriação da produção) e ‘near-shoring’ (realocação para países vizinhos), buscando fortalecer a resiliência das cadeias e reduzir riscos logísticos, geopolíticos e sanitários.

3.3 Governança Econômica e Regulação

Além do comércio e dos investimentos, políticas econômicas globais também envolvem aspectos regulatórios, como normas ambientais, sociais e trabalhistas. A União

Europeia, por exemplo, implementa requisitos ambientais rigorosos para produtos importados, influenciando as práticas produtivas de fornecedores em países em desenvolvimento. Iniciativas como o Pacto Verde Europeu (Green Deal) estão reformulando as exigências para acesso aos mercados desenvolvidos (UNCTAD, 2023).

Conclusão

As cadeias globais de valor tornaram-se uma característica central da economia mundial contemporânea. A interação entre políticas econômicas globais e CGVs influencia profundamente as dinâmicas do comércio internacional, a distribuição da produção e o desenvolvimento econômico dos países. A liberalização comercial impulsionou a expansão dessas cadeias, mas os recentes movimentos de protecionismo e novas exigências regulatórias estão redesenhando o cenário global.

Diante desse contexto, a competitividade econômica não depende apenas da inserção nas CGVs, mas também da qualidade dessa participação. Os países que investirem em capacitação tecnológica, políticas industriais inteligentes e estratégias de integração regional estarão mais bem posicionados para capturar os benefícios das transformações em curso no comércio internacional.

Referências

Antràs, P. (2020). *De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age*

(NBER Working Paper No.28115). Harvard University.

https://scholar.harvard.edu/files/antras/files/deglobalization_sintra_antras.pdf

Baldwin, R. (2016). **The great convergence: Information technology and the new globalization**. Harvard University Press.

https://books.google.com.br/books/about/The_Great_Convergence.html?id=ALjHCwAAQBAJ

Confederação Nacional da Indústria. (2022). *Brasil na economia mundial*.

<https://www.mapadaindustria.cni.com.br/comercio-e-integracao-internacional>

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*.

**Review of International Political Economy*, 12*(1), 78–104.

https://www.researchgate.net/publication/200465546_The_Governance_of_Global_Value_Chains

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). **A handbook for value chain research**. Institute of Development Studies.

https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/Value_Chain_Handbook.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). **Interconnected economies: Benefiting from global value chains**. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/05/interconnected-economies_g1g2603d/9789264189560-en.pdf

Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations**. Free Press.

<https://file.pide.org.pk/pdf/PDR/998/Volume1/90-94.pdf>

United Nations Conference on Trade and Development. (2023). **World investment report 2023: Investing in sustainable value chains**.

<https://unctad.org/webflyer/worldinvestment-report-2023>

World Bank. (2020). **World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains**. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020>

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2021). *Inserção internacional e vetores de recuperação econômica*.

<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10131/1/InsercaoInternVetRecupEcon.pdf>

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Danielma Reis

A popularidade dos e-books e das livrarias virtuais teve um impacto significativo nas vendas da livraria física. Com a conveniência e facilidade de acesso aos livros digitais, muitos consumidores passaram a optar por essa forma de leitura, o que resultou em uma diminuição nas vendas de livros físicos.

Para se adaptar a essa tendência e garantir sua sobrevivência no mercado, foi de extrema importância para a livraria Lumière ajustar seu modelo de negócios. Isso envolveu algumas estratégias como, oferecer serviços adicionais para incentivar os consumidores a visitarem a loja física. Essas mudanças permitiram que a livraria se mantivesse atual cenário e atendendo às demandas dos consumidores e oferecendo uma experiência única em ambiente físico.

Deixando de ser apenas uma livraria e passando a ser uma local de encontro cultural ela pode atrair não apenas os compradores de livros, mas também pessoas interessadas em participar de eventos culturais, como palestras, workshops, lançamento de livros, entre outros. Resultando em um crescente número de visitantes à livraria, compradores em potencial e conseqüentemente aumentando as vendas.

A adição de um café dentro da livraria cria um ambiente acolhedor e convidativo para os clientes. Levando as pessoas a passarem mais tempo na livraria, aproveitando o espaço para relaxar, conversar com amigos ou até mesmo trabalhar. Ao oferecer café e outras bebidas, a livraria passa a gerar uma nova fonte de receita.

Com a realização de palestras de autores e workshops literários passa a atrair um público interessado em literatura e em aprimorar seus conhecimentos no assunto. Esses eventos podem ser pagos ou gratuito. Ao atrair mais pessoas para a loja, a probabilidade de

vendas aumenta, pois os participantes podem acabar comprando livros relacionados aos temas abordados nas palestras e workshops. Esses serviços também podem ajudar a criar uma comunidade de leitores e escritores em torno da livraria. Ao oferecer um local de encontro para discussões literárias e oportunidades de aprendizagem, a livraria se torna um ponto de referência para os interessados no mundo literário. Essa conexão e engajamento com a comunidade podem levar a um aumento no número de clientes fiéis, que retornam à livraria para novas compras.

A personalização da experiência do cliente emerge como uma estratégia vital para estabelecer conexões profundas e duradouras. É uma poderosa ferramenta para fidelizar os clientes existentes. Ao oferecer uma seção que atenda às necessidades específicas de cada grupo de cliente, criando-se laços emocionais mais fortes, recebem um tratamento personalizado, eles se sentem valorizados e aumenta fidelidade cliente-loja.

O conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar. (LAS CASAS, 2008, p. 28).

A fidelidade é um fator de extrema importância para manutenção e evolução da Livraria Lumière porque os clientes se mantêm fiéis, sempre adquirindo produtos e dando credibilidade que é indispensável para a empresa se manter lucrando.

O programa de fidelidade busca conseguir vantagem competitiva por meio de um relacionamento mais próximo com os seus clientes, oferecendo recompensas personalizadas com base nas preferências e histórico de compras individuais dos clientes pode ser altamente atrativo.

Referências bibliográficas

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/programa-de-fidelidade-umainiciativa-eficaz-quando-bem-elaborada,e201ec958277d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

https://www.bookwire.es/fileadmin/media/_footer/unternehmen/knowledge_hub/BOOKWIRE_INFORME_2023.pdf

<https://br.lexlatin.com/reportagens/livrarias-fecham-com-aumento-nas-vendas-delivros-online>

<https://d4business.com.br/sales-marketing/a-importancia-de-uma-experiencia-docliente-personalizada/>

LAS CASAS, 2008, p. 28

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Ellen Cruz Felizari

1. Análise de Tendências:

A popularidade crescente dos e-books e das lojas online impactou diretamente as vendas da Livraria Lumière ao desviar a ação de compra dos consumidores para o ambiente virtual. Esse movimento, de acordo com Kotler e Kelly (2022) debate a migração dos consumidores para canais online devido à conveniência, preços competitivos e facilidade de acesso a uma variedade de produtos. Dessa maneira o ajuste do modelo de negócios da Lumière para incorporar no espaço físico uma experiência enriquecida é muito mais do que competir com preços e conveniência, ela oferece um diferencial emocional e social que os e-books e lojas virtuais não conseguem replicar e fideliza os clientes pelo marketing sensorial e comportamental.

2. Estratégia de Experiência do Cliente:

Ainda na linha do sensorial, a transformação da Livraria Lumière em um local de encontro cultural pode alterar significativamente o comportamento de compra dos clientes. Ambientes, onde os consumidores participam de eventos culturais como cafés, palestras e workshops não só aumenta o tempo de permanência no local, mas também melhora a percepção de valor do cliente, uma vez que ele interage com aquele espaço (Pine e Gilmore 1998). Dessa maneira, a livraria pode criar vínculos emocionais com os consumidores e proporcionar experiências memoráveis e interativas, o que é decisivo em um mercado onde os produtos físicos enfrentam a desleal concorrência digital direta.

3. Oferta de Serviços Adicionais:

Outro ponto inteligente na estratégia de retenção de clientes da foi a oferta de serviços adicionais que, na verdade se consolidam como estratégias para aumentar o engajamento dos clientes. Os cafés, palestras de autores e workshops literários além de atraírem visitantes para a loja, também podem incrementar as vendas de livros relacionados aos temas discutidos. Serviços periféricos como esses podem transformar uma simples transação de compra em uma experiência holística, incentivando a fidelidade e o boca a boca positivo (Kotler et al. 2021).

4. Recomendações Personalizadas:

Implementar a seção de recomendações personalizadas é uma excelente alternativa para aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes da Livraria, entregando um valor muito maior do que o esperado. Esse atendimento personalizado, que deve ser baseado nas preferências de leitura e histórico de compras facilita a descoberta de novos livros relevantes para os clientes e demonstra um entendimento cuidadoso de suas necessidades individuais, consequentemente aumenta as vendas. As decisões de compra são pautadas, em grande parte, nas emoções e o oferecimento de serviços diferenciados dão uma vantagem competitiva para a empresa, quando possibilitam a fidelização desse cliente(Berger, 2016).

5. Programa de Fidelidade:

De acordo com Kotler et al. (2021) os programas de fidelidade bem estruturados além de aumentarem a frequência de compra, também fortalecem o relacionamento emocional entre a marca e o consumidor, construindo uma base de clientes leal e rentável. A Lumière implantou programa de incentivos como descontos exclusivos, acesso prioritário a eventos ou acumulação de pontos para benefícios futuros, alavancam a sua carteira de clientes, pois além

de manter os clientes existentes, mas pode atrair novos por meio de recomendações e promoções exclusivas.

REDE COLABORATIVA DO SISTEMA INDÚSTRIA: DESAFIOS DA LIDERANÇA EM UMA REDE EM CONFORMAÇÃO

Ellen Cruz Felizari

Introdução

A indústria atual passa pela 4ª revolução industrial, ou a Indústria 4,0, iniciada nas últimas décadas do século XX e que continua até os dias de hoje, é mais um degrau no avanço tecnológico que, assim como as anteriores, está (re)moldando a maneira como produzimos, trabalhamos e nos relacionamos. Vale lembrar que as revoluções industriais trouxeram intensas mudanças nos processos produtivos das indústrias, que foram causadas pelas novas tecnologias desenvolvidas a partir do conhecimento humano acumulado ao longo do tempo. As revoluções se iniciaram no século 18 e continuaram pelos próximos séculos, levando ao momento que estamos hoje, com um grau de conectividade e digitalização nunca vistos em sua história, com o uso escalado da Internet das Coisas (IoT), da inteligência artificial e de big data, que juntos vêm popularizando a Impressão 3D, a realidade virtual e amadurecendo a cibersegurança.

Essas revoluções impactam não somente nas tecnologias que são utilizadas na produção industrial, mas também nas filosofias de gestão, que evoluem na mesma medida, como o desafio dos líderes atuais em lidar com a redefinição completa dos processos industriais e manter a equipe coesa.

Saber usar o conhecimento das pessoas e somá-los para criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios, é um dos grandes desafios das organizações do futuro (Formanski e Remor, 2017 apud Romani e Dazzi, 2002, p. 47), visto que a organização é como um organismo vivo, um modelo biológico, onde os processos estão organizados a partir da informação. Esse desafio também afeta a indústria de transformação.

Nesse cenário e com esse desafio, em meio à Pandemia da COVID-19, surge a Rede Colaborativa do Sistema Indústria, com o objetivo de proporcionar um ambiente propício para o trabalho colaborativo e complementar para subsidiar as indústrias do país com informações de inteligência de qualidade e que as apoiem na tomada de decisão estratégica para os próximos anos.

Uma organização em rede tem características peculiares que vão da horizontalização à mediação e comunicação através do uso da tecnologia (Formanski e Remor, 2017 apud Pino e Pino, 2008). Essas organizações procuram ampliar seus laços com relacionamentos simultâneos e ativos (Formanski e Remor, 2017 apud Olivares, 2003). Em seu arranjo, cada membro tem suas competências específicas, além de agregar valor, para os membros da rede.

Diante do exposto, esse estudo de caso descritivo busca analisar como a rede de observatórios do sistema indústria pode, ainda neste seu início, mitigar os problemas de comunicação entre seus membros, incluindo as lideranças, no modelo de gestão tão peculiar em que atua. O caso será descrito em detalhes, analisando suas características, processos e resultados. E, para tanto, no capítulo 1 será abordada a evolução da indústria ao longo do século XX até os dias de hoje e a relação entre líder e liderado, trazendo o panorama dos fatos que culminam na situação atual da indústria e dos modelos de gestão. Relacionando o tema exposto, o capítulo 2 define a formação das redes colaborativas com a sua diversidade de atores, a assimetria de poder e informações, e a eventual existência de interesses divergentes bem como o papel da cultura, história e tradição dos atores e, principalmente a governança de redes, que é uma tarefa desafiadora para os envolvidos. O capítulo 3 detalha o objeto do estudo de caso, os desafios já identificados pela governança, os modelos de lideranças que estão sendo aplicados e aprimorados, bem como os obstáculos da comunicação fluida, clara e assertiva para esse ecossistema. Para elucidar as possíveis tratativas, o capítulo 4 provoca o leitor com reflexões acerca dos desafios elencados no

capítulo anterior e convida-o a uma imersão no estilo de liderança ideal para o ambiente multidisciplinar que é uma rede Colaborativa, considerando sua aplicação e possíveis resultados para o objeto do estudo. E para finalizar o estudo de caso, o capítulo 5 sumariza as vantagens da aplicação da liderança ideal proposta para os membros da Rede.

▪ **Referencial Teórico:**

Esse estudo de caso, cujo tema versa sobre os desafios da liderança e comunicação na Rede Colaborativa de Observatórios do Sistema Indústria, é constituído de pesquisas quantitativa e qualitativa com dados secundários provenientes da base de dados do Google Scholar e da LIRN, biblioteca disponibilizada para os mestrandos da AGTU.

A primeira etapa da pesquisa foi realizada elencando-se palavras-chaves para identificar a relação dos tipos de liderança apontadas por Northouse (2019) e, que são consideradas nesse estudo, e os desafios encontrados por cada um na relação entre líder e liderado. As informações das colunas (tipos de liderança) são cruzadas com as informações das linhas (desafios das lideranças), sendo possível identificar quais deles são predominantes em cada tipo de liderança. A comparação é importante para se identificar qual(is) o(s) tipo(s) de liderança que podem ser praticados pelos líderes na e da Rede Colaborativa. Esse trabalho norteará a definição da bibliografia a ser utilizada no estudo de caso. O quadro a seguir mostra o resultado dos cruzamentos realizados:

Quadro 1: Tipos de Lideranças e os principais desafios mapeados na Rede de Observatórios do Sistema Indústria

| | Transformacional | Servidora | Autêntica | Participativa | Adaptativa | Inclusiva |
|-----------------------|------------------|-----------|-----------|---------------|------------|-----------|
| Autoconhecimento | 71 | 317 | 429 | 426 | 58 | 52 |
| Adequação ao Contexto | 48 | 3 | | 33 | 0 | 3 |

| | | | | | | |
|---|------|------|------|------|-----|-----|
| Tomada de Decisões de forma participativa | 175 | 40 | 37 | 58 | 22 | 17 |
| Equilibrar Opiniões Divergentes. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empoderamento da Equipe | 89 | 45 | 38 | 43 | 4 | 11 |
| Flexibilidade | 5635 | 1604 | 1483 | 1892 | 515 | 485 |
| Aprendizado contínuo | 1041 | 417 | 340 | 274 | 26 | 118 |
| Valorização da Diversidade | 151 | 55 | 48 | 69 | 4 | 61 |
| Promover a participação de todos | 29 | 4 | 6 | 31 | 1 | 1 |
| Manter a motivação | 211 | 90 | 67 | 84 | 4 | 6 |
| Manter a produtividade | 43 | 7 | 9 | 12 | 5 | 1 |
| Empatia | 4048 | 1448 | 1336 | 1188 | 405 | 388 |

Fonte: Elaboração própria baseada nos tipos de liderança de Northouse (2022)

Além da análise das informações encontradas na tabela para a definição da bibliografia a ser utilizada, abaixo encontra-se uma lista das referências bibliográficas já priorizadas:

BUENO, Wilson da C. Comunicação Interna e Liderança Aberta: os desafios de incorporar a

geração Y e as Mídias Sociais. *REVISTAS USP*, Ano 10 N. 19 2º sem 2013,

Organicom. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139192/134534>

CONINE, Rachel E S. *Powerpoints and corresponding lecture notes as adopted and modified in part from Northouse, Leadership, 9th edition.* Sage Publications, 2021

EGGER, U. *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks.* DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ). Rio de Janeiro: GTZ, 2007. Versão em português.

FORMANSKI, José Gilberto e REMOR, Carlos Augusto Monguilhot. *Gestão e liderança em organizações em rede.* In VII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 11 e 12 de setembro de 2017 – Foz do Iguaçu/PR

FORTE, Denise W. et al. *Comunicação da liderança: gerando confiança, conexão e resultados no contexto organizacional.* In: XII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: Inovação e Inclusão: Gerando valor para o desenvolvimento social, 2022, Monterrey, México.

Fourie, L. and Naidoo, P. *Middle leaders, and managers' perspectives of distributive leadership during COVID-19.* Research Article. Perspectives in Education 2022 40(4): 276-295

GUNTHER, H et al. *Distinções entre Liderança Compartilhada e Distribuída in SEMINÁRIO UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E ESCOLAS DO GOVERNO SUCEG, 1, 2017. Anais do I SUCEG – Florianópolis – SC – Brasil – 07 e 08/12/2017, p 86-102*

HOFSTEDE, G. *Dimensões Culturais*. Disponível em: <https://www.hofstedeinsights.com/insights.com/>.

Majchrzak, Ann and Birnbaum-More, Philip H. and Faraj, Samer, Transcending Knowledge Differences in Cross-Functional Teams (2012). *Organization Science* 23(4):951-970, 2012, Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 2536102, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2536102>

MELO, Maria Angela Campelo e AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. ‘Gestão Adaptativa’: uma Proposta para o Gerenciamento de Redes de Inovação. *RAC REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA*, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007: 93-111. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qs4cKRCL8sLdqJFMTsHZgNs/?format=pdf&lang=pt>

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc.(US).

PASQUINI, Nilton Cesar. As revoluções industriais: uma abordagem conceitual. *REVISTA TECNOLÓGICA DA FATEC AMERICANA*, v. 8 n. 01 (2020), p. 2944

PRIM, Márcia Aparecida. *ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE COLABORAÇÃO PARA INOVAÇÃO SOCIAL NO CONTEXTO DE INCUBADORAS SOCIAIS*. 2017. 107f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC.

Portal de Comparação Cultural (EUA e Brasil): <https://www.hofstedeinsights.com/country-comparisontool?countries=brazil%2Cunited+states>.

ROSA, Juliana R. et al. *A GOVERNANÇA DE REDES COLABORATIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE CROSS-BORDER BRASIL-URUGUAI*. In XLV Encontro da ANPAD in ANPAD 2021, On-line - 4 - 8 de out de 2021, 2177-2576 versão online.

SANTOS, Jair Nascimento. *A LIDERANÇA NO CONTEXTO DAS REDES ORGANIZACIONAIS*. 2003. 370f. Tese (Doutorado em Administração na área de concentração de novas tecnologias gerenciais) – Coordenação do Centro de Pós-graduação e pesquisa em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte-MG.

SOBRAL, S., & CAPUCHO, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão E Desenvolvimento*, (27), 33-54. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.373>

Histórico das Pesquisas

Para entender o cenário do estudo, a indústria brasileira, a rede colaborativa e os desafios da liderança, os capítulos 1 a 3 trarão informações do levantamento histórico realizado para a estruturação da pesquisa, conforme segue:

a) Evolução da indústria e a relação entre líder e liderado

Discorrer sobre a evolução da indústria desde a primeira revolução industrial até a 4ª, com as características de cada uma e a relação entre líder e liderado. Ao final apresentar quadro resumo. O quadro abaixo as características abordadas no capítulo.

Quadro 2: Relação líder e liderado e comunicação nas revoluções industriais

| Revolução | Período | Características | Relação Líder x liderado | Comunicação |
|---|--------------------|---|---|--|
| 1ª Revolução Industrial – Indústria 1.0 | Entre 1760 e 1840. | Mecanização dos processos, destacando-se a invenção do tear mecânico, que aumentou a produtividade da indústria têxtil. Trabalhadores exerciam tarefas específicas, substituindo o modelo anterior de manufatura. | Liderança era autocrática e centralizada. Os líderes tinham controle rígido sobre os trabalhadores, que eram vistos como mão de obra facilmente substituível. | A comunicação era predominantemente vertical, com ordens e instruções fluindo de cima para baixo e limitada por tecnologias como cartas e mensageiros. |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <p>2ª Revolução Industrial – Indústria 2.0</p> | <p>Século XIX e avançou a primeira metade do século XX</p> | <p>Introduziu avanços como eletricidade, produção em massa e linhas de montagem. Novas indústrias surgiram, incluindo setores como ferro e aço e mineração. A burguesia ganhou domínio sobre a economia e a política, substituindo o poder absoluto da nobreza.</p> | <p>A liderança ainda era hierárquica, mas começaram a surgir abordagens mais humanistas. Alguns líderes adotaram uma postura mais participativa e preocupada com o bem-estar dos funcionários.</p> | <p>A comunicação começou a se tornar mais aberta, permitindo feedback dos liderados. A telegrafia e o telefone permitiram comunicação mais rápida e eficiente.</p> |
| <p>3ª Revolução Industrial – Indústria 3.0</p> | <p>Década de 1960 (segunda metade do século XX) e avançou até a década de 1990.</p> | <p>Automação, computadores e tecnologia da informação passam a fazer parte da rotina da indústria.</p> | <p>Surgiram teorias de liderança mais sofisticadas, como a Teoria Contingencial. Os líderes passaram a considerar o contexto e a adaptar seu estilo de</p> | <p>A comunicação se tornou mais adaptável, com líderes usando diferentes canais e estilos conforme necessários. Popularizado o uso de computadores e a internet.</p> |

| | | | | |
|--|-------------------------------------|---|---|--|
| | | | liderança conforme a situação. | |
| 4ª Revolução Industrial– Indústria 4.0 | Primeira década | Envolve digitalização, | A liderança é cada vez mais colaborativa e | A comunicação digital e global se tornou essencial. |
| | do século XXI, até os dias de hoje. | inteligência artificial e conectividade global. | orientada para resultados. Os líderes precisam ser ágeis, adaptáveis e capazes de lidar com mudanças rápidas. | As redes sociais e aplicativos de mensagens revolucionaram a comunicação global. |

Fonte: Elaboração própria baseada nas características das revoluções industriais em

REVISTA TECNOLÓGICA DA FATEC AMERICANA, v. 8 n. 01 (2020), p. 29-44

A análise detalhada do quadro permitirá concluir que, as relações entre líderes e liderados evoluíram ao longo do tempo, acompanhando a modernização da indústria no Mundo. Há de se notar que essas revoluções e seus avanços não ocorreram ao mesmo tempo e no mesmo grau em todos os contextos e organizações, mas que revolucionaram a relação homem-máquina, líder e liderado.

b) Formação das Redes Colaborativas

Rede, no conceito original é a união de um conjunto de elementos, conhecidos tecnicamente como nós, que são encontrados na literatura com o nome de ligações ou links (BARABÁSI, 2009; NEWMAN, 2003 apud PRIM, Márcia, 2017).

Para Castells (2005, p. 498 apud PRIM, Márcia, 2017) as redes são “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”. Através da comunicação ocorrida dentro da rede, por meio dos diversos atores, emergem os relacionamentos, as possibilidades e as oportunidades de parcerias

As redes colaborativas, diferentemente das convencionais parcerias estratégicas, têm uma identidade compartilhada, pelo menos na percepção de seus membros, que se reflete em seu modelo de atuação. Elas referem-se a um grupo de três ou mais organizações interdependentes reunidas por meio de práticas coletivas de tomada de decisão com o objetivo de atingir um objetivo específico (Smith, 2020 apud ROSA et al, 2021) e apresentam estruturas flexíveis e comunicação aberta intensa, o que potencializa o fluxo de conhecimento e de geração de ideias.

E assim se caracteriza a Rede de Observatórios do Sistema Indústria, com objetivos claros de complementariedade, multidisciplinariedade e sinergia e proposta de soluções de inteligência para o Sistema Indústria.

c) Contextualização do objeto de estudo do caso – Rede de Observatórios do Sistema Indústria

Com o objetivo de potencializar a atuação do Sistema Indústria e induzir o desenvolvimento e a competitividade do Brasil, a Rede de Observatórios do Sistema indústria se consolidou como uma rede de prospectiva e inteligência estratégica multidisciplinar e colaborativa em 2023 e conta, hoje, com 24 observatórios credenciados que trabalham de

forma sinérgica com convergência tecnológica, acessibilidade e autonomia, otimização na aplicação de recursos, infraestrutura e competências compartilhadas para a geração de negócios e de novas receitas e o fortalecimento do Sistema Indústria.

Neste item serão utilizados para a pesquisa, além dos materiais já produzidos pela governança da Rede de Observatórios e entrevistas semiestruturadas com os orquestradores da Rede, para a melhor contextualização do cenário, objeto desse estudo de caso.

▪ **Análises dos Dados:**

Nas pesquisas qualitativas executadas foram identificados alguns desafios que a liderança tem enfrentado na Rede e Observatórios do Sistema Indústria. Dentre elas, o líder dessa Rede deve:

- a) ter muito autoconhecimento;
- b) flexibilidade para se adequar ao contexto e manter o aprendizado contínuo;
- c) cultivar e aplicar a capacidade da empatia para equilibrar opiniões divergentes, ao mesmo tempo em que empodera a equipe para a tomada de decisões de forma participativa;
- d) valorizar a diversidade dos atores e promover a participação de todos;
- e) manter-se e manter a Rede motivada e com produtividade satisfatória;

Os desafios acima elencados foram identificados no decorrer do ano de 2023, pela liderança da Rede e são também citados em alguns estilos de liderança por Northouse (2019).

Por se tratar de um grupo de mais de três instituições, podemos considerar a rede como uma equipe e, como tal, precisa de um modelo de liderança de equipe, que “fornece uma estrutura para estudar os fatores sistemáticos que contribuem para os resultados ou a eficácia geral de uma equipe. Dentro desta abordagem, a função crítica da liderança é ajudar

a equipe a atingir os seus objetivos, monitorando e diagnosticando a equipe e tomando as medidas necessárias”. (Hill, Susan apud em Northouse, 2019, p. 461)

Nesse sentido, para os desafios já mencionados, esse estudo de caso propõe algumas possíveis soluções que podem ser:

1) **Estabelecimentos de protocolos claros de comunicação e colaboração:**

os guias devem ser utilizados por todos os credenciados da Rede. Além da utilização de plataformas de permitam a interação em tempo real para a solução de problemas. Uma inspiração pode ser o caso da Cisco Systems, que implementou uma plataforma de colaboração chamada Cisco Spark, que estabelece protocolos claros de comunicação e colaboração (Majchrzak, More, & Faraj, 2012).

2) **Proteção de Informações Sensíveis:** a rede deve ter um acordo acordos de não divulgação (NDA) e tecnologias de segurança da informação, quando necessário, para proteger informações sensíveis. Além disso, a boa prática da Microsoft, o Microsoft Information Protection (MIP) que classifica, rotula e protege dados sensíveis.

3) **Liderança Distribuída:** A rede adota um modelo de liderança compartilhada, onde a responsabilidade pela tomada de decisões é compartilhada, conforme preconizado em sua governança. Ainda que não haja consenso sobre o termo, a liderança distribuída vem sendo discutida como “um processo de influência que ocorre dentro de grupos e envolve mais do que um líder, e é uma das várias formas de “liderança coletiva”” (GUNTHER, H.*et al*, 2017 apud HILLER; DIA; VANCE, 2006 apud TAYLOR, 2011).

4) **Gestão de Conflitos:** A rede deve adotar práticas de resolução de conflitos, como mediação ou facilitação. Tanto o problema quanto a solução para esse quesito é a comunicação aberta, exemplificado por Sobral, S., & Capucho, F. (2019).

5) **Adaptação à Mudança:** a Rede deve adotar práticas de gestão de mudanças para ajudar os membros a se adaptarem a novas situações. No mundo corporativo há vários

casos de sucesso para benchmark. Cito aqui, a IBM, conhecida por sua capacidade de se adaptar a mudanças no mercado de tecnologia (Harreld, O'Reilly, & Tushman, 2007).

Assim sendo, para superar os desafios identificados, a Rede de Observatórios deve investir continuamente em práticas de comunicação eficazes, treinamentos para a liderança, gestão de mudanças e resolução de conflitos. Além disso, a construção de relações de confiança entre os membros é fator chave para o sucesso da rede.

E para ser guiada rumo ao seu objetivo, perpassando por todos os desafios identificados e aplicando as possíveis soluções apontadas nesse estudo, mas não se restringindo a elas, ressaltamos os estilos de liderança que podem ser utilizados na Rede de Observatórios. Foram elencados três estilos, dos propostos por Northouse (2019), baseados no somatório de vezes em que artigos pesquisados nas bases Google Scholar e LIRN mostraram resultados no cruzamento dos desafios e estilos de lideranças apontados. De acordo com Northouse (2019 apud Dr. CONINE, R. 2023 Ed.D. Powerpoints e notas da literatura), os estilos de lideranças que melhor descrevem o líder ideal para a Rede de Observatórios são:

1. **Liderança Transformacional:** Os líderes transformacionais inspiram e motivam os seguidores a alcançar seu potencial máximo e a exceder suas próprias expectativas. Competentes na coordenação entre diferentes entidades e na adaptação à mudança, estes líderes podem inspirar uma visão compartilhada e motivar os seguidores a abraçar a mudança.

2. **Liderança Servidora:** Os líderes servidores, como o nome diz, servem à equipe e se concentram em ajudar os seguidores a crescer e se desenvolver. São habilidosos na gestão de conflitos e na proteção de informações sensíveis, pois se concentram na construção de relacionamentos de confiança e na promoção de um ambiente de respeito e consideração.

3. **Liderança Participativa:** Os líderes participativos envolvem os seguidores na tomada de decisões e valorizam suas opiniões e feedback. Trabalham bem com a liderança distribuída, por compartilharem o poder e a responsabilidade com os seguidores.

Cada estilo de liderança tem seus pontos fortes e fracos e pode ser mais eficaz em determinadas situações.

▪ **Conclusões:**

Como discorrido nesse esboço de estudo de caso, são inúmeros os desafios da Rede de Observatórios, que culminam na questão-chave desse estudo: usar o conhecimento das pessoas de forma complementar e sinérgica para alavancar os negócios, dado a sua complexidade. Pois o capital humano é o nó mais importante dessa Rede, é seu coração e por isso a atenção redobrada nas relações e relacionamentos é primordial para o sucesso.

Para superar o grande desafio, os líderes da rede de Observatórios devem ser flexíveis e resilientes e terem capacidade de adotar diferentes estilos de liderança, conforme o contexto em que se encontram.

O estudo não pretende esgotar as reflexões sobre o melhor estilo de liderança para guiar a Rede de Observatórios, quiçá Redes Colaborativas de quaisquer setores, temas ou segmentos, mas contribuir para a discussão da necessidade da adoção de não apenas um estilo, mas de múltiplos estilos de liderança que contribuam para o desenvolvimento das redes organizacionais e sociais e sustentem o trabalho colaborativo como um aliado à indústria 4.0, ciente de que as tecnologias existem para complementar o trabalho humano e não substituí-lo.

AS POLÍTICAS ECONÔMICAS GLOBAIS E AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Felipe Vicente Nogueira

Introdução

As políticas econômicas globais, como a liberalização comercial, o protecionismo e a governança econômica, desempenham um papel crucial na formação das dinâmicas de produção, distribuição e comércio no mercado global. Com o advento da globalização, as cadeias de valor tornaram-se componente central da economia internacional, com países se especializando em diferentes estágios de produção de bens e serviços (Ferreira e Moraes, 2021). A globalização e o desenvolvimento tecnológico, como a revolução digital e os avanços nos transportes, têm facilitado uma interdependência cada vez maior entre as economias.

Este artigo tem como objetivo explorar as interações entre essas políticas econômicas e as cadeias globais de valor (CGVs), analisando como diferentes estratégias de regulação, incentivos e restrições afetam a integração das economias e a dinâmica do comércio global. A análise abordará como a liberalização do comércio e o protecionismo impactam a capacidade de inserção nas CGVs, além de discutir como a governança econômica, por meio de políticas internas e internacionais, influencia a competitividade das nações.

Fundamentação Teórica

O conceito de cadeias globais de valor surgiu com o crescimento da interdependência entre as economias e a fragmentação da produção. Essa nova estrutura possibilita que diferentes países participem de etapas específicas da produção global, baseando-se em suas vantagens comparativas (Veiga e Rios, 2014). A especialização e a segmentação das

atividades econômicas tornam os países mais competitivos em tarefas específicas, facilitando a participação em mercados internacionais e promovendo um aumento na produtividade.

A liberalização comercial, caracterizada pela redução de tarifas e barreiras comerciais, favorece a expansão das CGVs ao permitir que empresas busquem fornecedores e mercados mais competitivos internacionalmente. Em contrapartida, o protecionismo, por meio de tarifas de importação, subsídios e regulações, pode limitar o acesso de determinados países a essas cadeias, restringindo sua inserção no comércio global (Oliveira, 2015). O protecionismo pode ainda provocar distorções nos mercados e afetar a competitividade das empresas locais, que podem enfrentar custos mais elevados ao importar insumos essenciais.

A governança econômica também influencia as CGVs, pois envolve a regulação de fluxos de capital, incentivos fiscais, legislação trabalhista e políticas de infraestrutura. Governos que adotam políticas de incentivo à exportação, por exemplo, podem aumentar sua participação em CGVs ao tornarem seus setores produtivos mais competitivos (Hermida, Xavier e Silva, 2016). Políticas fiscais, como a redução de impostos sobre empresas exportadoras ou incentivos a investimentos estrangeiros, também têm um papel vital na atração de capital internacional para setores estratégicos.

Exemplos Práticos

1. China e o Crescimento nas CGVs: A China tem se destacado como um dos maiores centros de produção do mundo graças à sua política de abertura econômica, investimentos em infraestrutura e mão de obra competitiva. Sua inserção nas CGVs se deve à combinação de tarifas reduzidas, incentivos fiscais para exportação e políticas voltadas à atração de multinacionais. Segundo Ferreira e Moraes (2021), a política de integração econômica da China tem sido um fator determinante para sua liderança na cadeia de produção global. O país, ao adotar uma postura estratégica em relação às suas cadeias de valor, não

apenas se especializou na produção de bens manufaturados, mas também se tornou um centro de inovação em diversas indústrias, como a de tecnologia.

2. Estados Unidos e a Política Protecionista: Em contrapartida, os EUA, sob governos recentes, adotaram medidas protecionistas como tarifas sobre importações chinesas e renegociação de acordos comerciais (como o NAFTA, substituído pelo USMCA). Isso impactou a organização das CGVs, forçando empresas a revisarem suas cadeias produtivas e reconsiderarem suas localizações de manufatura. De acordo com Oliveira (2015), a política de tarifas adotada pelos EUA prejudicou o fluxo livre de bens e alterou as dinâmicas competitivas nas cadeias de valor globais. A decisão de mudar a produção para fora da China e diversificar os fornecedores foi, em parte, impulsionada por essas políticas, afetando o custo e a estrutura das cadeias globais de valor.

3. Blocos Econômicos e sua Influência nas CGVs: A União Europeia adota políticas que incentivam a integração produtiva entre seus estadosmembros, facilitando a participação conjunta nas CGVs. Isso cria um ambiente favorável para a cooperação econômica e fortalece a competitividade da região no comércio global. Como ressaltado por Hermida, Xavier e Silva (2016), a UE possui um mercado único que facilita o livre fluxo de bens, serviços e capitais, permitindo que as empresas de seus países membros participem mais ativamente das cadeias globais de valor. Políticas como a livre circulação de bens, serviços e capitais dentro do mercado único europeu, assim como acordos comerciais com outros países, contribuem para uma inserção estratégica nas cadeias globais de valor, ampliando as oportunidades para seus membros.

4. Brasil e a Inserção nas CGVs: O Brasil, como uma economia em desenvolvimento, tem se esforçado para melhorar sua posição nas CGVs, mas enfrenta desafios devido a custos altos de produção, infraestrutura deficiente e barreiras regulatórias. Segundo Veiga e Rios (2014), o país precisa investir mais em inovação, educação e

infraestrutura para superar essas barreiras. As políticas de liberalização e os acordos comerciais, como o MERCOSUL, visam aumentar sua participação nas cadeias de valor, mas o país ainda precisa melhorar aspectos relacionados à competitividade para aproveitar ao máximo essas oportunidades.

Discussão Crítica

Embora a inserção nas CGVs possa trazer benefícios significativos, como a geração de empregos e o crescimento econômico, há desafios a serem considerados. A dependência excessiva de estratégias empresariais transnacionais pode levar à vulnerabilidade econômica, especialmente em tempos de crises globais. As economias que dependem fortemente de um único setor ou de etapas de baixo valor agregado podem ser mais suscetíveis a choques externos, como flutuações nos preços internacionais de commodities ou mudanças nas políticas comerciais de grandes potências.

Ademais, países que se especializam em etapas produtivas de baixo valor agregado podem enfrentar dificuldades para avançar tecnologicamente e desenvolver indústrias mais sofisticadas. A falta de investimento em inovação e capacitação tecnológica pode resultar em estagnação econômica a longo prazo. Isso reforça a importância de políticas que equilibrem a inserção nas CGVs com investimentos internos em educação, inovação e infraestrutura, além da promoção da diversificação econômica.

A governança econômica global, por sua vez, também enfrenta críticas. A ausência de uma regulamentação uniforme para as CGVs pode criar distorções no comércio e nos fluxos financeiros, afetando principalmente as economias em desenvolvimento. A falta de transparência e a desigualdade nas relações comerciais podem agravar a situação dos países mais frágeis, que têm menos poder de negociação nas cadeias de valor.

Conclusão

As políticas econômicas globais desempenham um papel central na formação e evolução das cadeias globais de valor. A liberalização comercial pode impulsionar a participação dos países nas CGVs, enquanto o protecionismo pode limitar essas oportunidades. A governança econômica, por sua vez, influencia diretamente a capacidade de uma economia se integrar e competir globalmente.

Os desafios impostos por essa dinâmica exigem que os governos adotem estratégias equilibradas, promovendo a integração nas CGVs sem comprometer o desenvolvimento de setores produtivos internos. Dessa forma, é possível maximizar os benefícios da globalização e minimizar suas vulnerabilidades, garantindo um crescimento econômico sustentável no longo prazo. Para países em desenvolvimento, as políticas públicas precisam ser adaptadas para enfrentar as vulnerabilidades e promover uma inserção mais equitativa nas cadeias globais de valor, aproveitando as oportunidades sem depender excessivamente de fatores externos.

Referências Bibliográficas

BLACK, Clarissa. *Economia política das cadeias globais de valor*. Revista X, v. 33, n. 1, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8675970>; Acesso em: 26/03/2025.

FERREIRA, Carolina Rodrigues Corrêa; MORAES, Victor Ramon Oliveira. Fatores internos e seus impactos no desempenho dos países nas Cadeias Globais de Valor. *Revista de Economia*, v. 43, n. 82, 2021. DOI: 10.5380/re.v43i82.80576.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Cadeias globais de valor e implicações para a formulação de políticas*. Pedro da Motta Veiga; Sandra Polónia Rios. Texto para discussão. Brasília; Rio de Janeiro: IPEA, 1990-. ISSN 1415-4765.

PINTO, Eduardo Costa; FIANI, Ronaldo; CORRÊA, Ludmila Macedo. *Dimensões da abordagem da cadeia global de valor: upgrading, governança, políticas governamentais e propriedade intelectual*. Abril, 2016. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_2015.pdf; Acesso em: 27/03/2025.

ZHANG, Liping; SCHIMANSKI, Silvana. Cadeias globais de valor e os países em desenvolvimento. *Boletim de Economia e Política Internacional – BEPI*, n. 18, p. 74, set./dez. 2014.

O ELEMENTO HUMANO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DAS CAUSAS DE FALHAS COM BASE EM PESQUISAS ACADÊMICAS

Felipe Vicente Nogueira

Resumo

O artigo analisa as principais causas de falhas em projetos de transformação digital com foco no elemento humano como fator crítico de sucesso. A partir da revisão de literatura especializada e da análise de estudos de caso, especialmente no setor educacional, conclui-se que as dificuldades não residem apenas nas tecnologias envolvidas, mas, sobretudo, na resistência à mudança, na falta de alinhamento estratégico entre tecnologia e negócio, e na ausência de liderança eficaz. O estudo destaca a importância da gestão de mudanças, comunicação clara e liderança engajada como pilares para o êxito da transformação digital, reforçando que esta deve ser vista como um processo humano antes de técnico.

Palavras-chave - Transformação digital; Elemento humano; Resistência à mudança; Liderança; Alinhamento estratégico; Gestão de mudanças.

Abstract

This article analyzes the main causes of failure in digital transformation projects, emphasizing the human element as a critical success factor. Based on a review of specialized literature and case studies, particularly in the education sector, it concludes that challenges are not solely technological but stem primarily from resistance to change, lack of strategic alignment between business and IT, and ineffective leadership. The study highlights the importance of change management, clear communication, and engaged leadership as key

pillars for successful digital transformation, reinforcing that it must be seen as a human-centered process above all.

Keywords - Digital transformation; Human factor; Resistance to change; Leadership; Strategic alignment; Change management.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo analisar as principais causas de falhas em projetos de transformação digital com base em literatura especializada, destacando o elemento humano como fator crítico de sucesso ou insucesso. A partir da análise de dois textos acadêmicos fundamentais, relacionam-se os achados com os conhecimentos adquiridos na disciplina de Transformação Digital, evidenciando a relevância da gestão de mudanças e da liderança organizacional (Perides, 2020).

A transformação digital tornou-se um imperativo estratégico para as organizações, exigindo uma revisão profunda dos modelos de negócio, dos processos internos e da cultura organizacional (Rogers, 2017). Entretanto, a adoção de novas tecnologias, por si só, não garante o sucesso da transformação. Como argumentam Perides et al. (2020), é no fator humano que reside o principal desafio e, ao mesmo tempo, a chave do sucesso.

A dissertação de Araújo (2016) apresenta evidências empíricas de que falhas em projetos de TI decorrem, em grande parte, de problemas de alinhamento estratégico e de deficiências na integração entre as áreas de negócio e tecnologia. Esses problemas têm origem, frequentemente, na falta de comunicação, liderança ineficaz e resistência cultural à mudança.

A questão da transformação digital será observada no estudo de caso, tendo por destaque a necessidade de um processo estruturado, e essencial para viabilizar a adaptação da

Instituição de Ensino com novas estratégias, tecnologias, processos e estruturas, contribuindo para reduzir a inadimplência (Peixoto e Rua, 2021).

2. METODOLOGIA

A abordagem adotada é qualitativa, fundamentada na análise documental dos seguintes textos:

A dissertação de Marcus Vinícius Medeiros de Araújo: "Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico" (2016);

O artigo de Perides, Vasconcellos & Vasconcellos (2020): "A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira".

Além desses, foram utilizados autores do Syllabus da disciplina de Transformação Digital, como Rogers (2017), Chantias et al. (2019), Albertin & Albertin (2017), Kane et al. (2015), e Baskerville et al. (2019).

3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS DE FALHAS

3.1. Fatores Humanos – Resistência na Transformação Digital

A resistência à mudança é apontada por Oreg (2006) e Perides et al. (2020) como o maior entrave em projetos de transformação digital. Isso ocorre por motivos emocionais, cognitivos e comportamentais. As pessoas temem perder seus postos, não compreendem os motivos das mudanças ou sentem-se despreparadas para operar em novos cenários.

Neste momento de grandes transformações no cenário digital, especialmente impulsionadas pela Inteligência Artificial (IA), a integração dessa tecnologia no ambiente de trabalho tem revolucionado a forma como as empresas conduzem suas operações,

promovendo significativos aumentos de produtividade e eficiência, (Jesuthasan e Boudreau, 2020).

Segundo Albertin & Albertin (2017), a liderança é o elo entre estratégia e operação. Perides et al. (2020) demonstram que em organizações com liderança engajada, a resistência à mudança é reduzida, diminuindo os obstáculos e os resultados da transformação digital são mais sustentáveis.

Para Araújo (2016), um dos fatores críticos para o fracasso é a ausência de alinhamento estratégico entre TI e negócio. Quando a TI é vista apenas como suporte operacional e não como parceira estratégica, os projetos perdem direção e foco.

Por isso, a transformação digital deve ser compreendida como um esforço conjunto entre os diversos setores da empresa, promovendo a união de entendimentos e propostas por meio de reuniões estratégicas, com o objetivo de padronizar as atividades relacionadas às mudanças tecnológicas. Esse alinhamento vai além da simples adoção de novas tecnologias, exigindo sua integração efetiva às metas globais da empresa, de modo a gerar valor real e sustentável (Prado, 2022).

3.2. Liderança - Pilar da Transformação

A transformação digital não afeta apenas os processos técnicos e operacionais, mas impõe uma mudança significativa na cultura organizacional. A necessidade de adaptação contínua, de aprendizado rápido e de colaboração entre áreas cria um ambiente dinâmico que exige das lideranças e dos colaboradores uma nova postura. Quando bem implantada, a transformação digital potencializa os ganhos organizacionais ao promover eficiência, integração de dados e novos modelos de atendimento e gestão.

Segundo Chantias, Myers & Hess (2019), empresas bem-sucedidas são aquelas que estruturam estrategicamente suas mudanças culturais e incentivam a mentalidade digital.

Ressalta-se, ainda, com base nos textos explorados (Araújo, 2016 e

Perides et al., 2020), que para minimizar os impactos das falhas humanas é fundamental a presença de uma liderança forte. Um líder engajado e comunicativo é capaz de mobilizar equipes, construir confiança e orientar a organização rumo à inovação de forma contínua.

O estudo de caso de Perides et al. (2020) mostra que, ao adotar um plano estruturado de comunicação, formação de equipes dedicadas e liderança visível, a organização conseguiu engajar seus colaboradores e mitigar resistências internas, justamente por existir uma liderança como pilar da mudança.

3.4. Estudo de Caso Aplicado: Setor Educacional

Ao longo do módulo MBU-513 – Transformação Digital conseguir com ensinamentos do Professor Doutor Eduardo Campos desenvolver uma proposta de transformação digital para uma empresa do setor educacional, cuja identidade será preservada por estar há mais de 30 anos no mercado. A proposta teve como objetivo principal a redução da inadimplência, um problema recorrente que tem impactado negativamente o fluxo de caixa da instituição.

Durante a análise, constatei junto ao sócio que muitos alunos inativos — ou seja, que não fazem mais parte do corpo discente — ainda possuem débitos em aberto. Embora a empresa possua um sistema acadêmico informatizado, não há uma solução digital especificamente voltada para a gestão e recuperação desses créditos.

Com base nos ensinamentos de Perides, Vasconcellos & Vasconcellos (2020), observei que uma boa gestão deve ser desenvolvida como a uma liderança eficaz, treinamento contínuo da equipe administrativa e à criação de um setor específico de recuperação de crédito, que pode contribuir significativamente para a melhoria e diminuição deste problema. A definição de metas claras e indicadores de desempenho para esse novo setor também é fundamental para medir os resultados da transformação digital.

Por isso, haverá realização de reuniões periódicas com o setor administrativo. Essas reuniões visam alinhar expectativas, revisar processos internos e garantir que a transformação digital produza efeitos concretos. Essa iniciativa reforça a premissa de que a mudança cultural e o envolvimento ativo de todos os setores impactados são condições indispensáveis para o sucesso do processo.

O estudo de Perides et al. (2020) evidencia que, ao adotar um plano estruturado de comunicação interna, formar equipes dedicadas e garantir uma liderança visível e participativa, a organização conseguiu engajar seus colaboradores e reduzir resistências internas à mudança. Essas práticas se mostram essenciais para o sucesso de qualquer transformação digital.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar as principais causas de falha em projetos de transformação digital não é técnica, mas sim humanas. E, por isso, o sucesso para transformação digital depende da capacidade da organização de integrar cultura, pessoas, processos e tecnologias com uma liderança ativa, clara comunicação e estratégia alinhada.

A transformação digital é, antes de tudo, transformação humana. Nesse contexto, o elemento humano deve estar no centro das preocupações estratégicas. E, como apontado pela prática no setor educacional, a transformação eficaz exige diálogo contínuo com os setores impactados, especialmente quando o objetivo naquele caso apresentado é resolver problemas crônicos como o inadimplemento, com uma eficaz transformação digital.

Por fim, aponta-se que a análise qualitativa dos artigos serviu de base para o início de um projeto promissor de transformação digital, com o objetivo de ampliar a capacidade dos colaboradores não empresa no ramo educacional.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L.; Albertin, R. M. M. (2017). *A Internet das Coisas irá muito além das coisas*. GVexecutivo, 16(2), 13-17.
- Araújo, M. V. M. (2016). *Sucesso e Fracasso em Projetos de Tecnologia da Informação: Uma Visão à Luz dos Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico*. Universidade Federal de Pernambuco.
- Chanias, S.; Myers, M. D.; Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations. *Journal of Strategic Information Systems*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Oreg, S. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- JESUTHASAN, R.; BOUDREAU, J. W. (2020) *Trabalho na era da IA*. São Paulo: MBooks.
- PEIXOTO, L., RUA, M. (2021) *Gestão de mudanças organizacionais na prática*. Rio de Janeiro: Autografia Editora.
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73.

Prosci (2016). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*.

Rogers, D. L. (2017). *Transformação Digital: Repensando o seu negócio para a era digital*.

Autêntica Business.

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Lorraine Aparecida Silva Costa Dâmaso

1 – A importância da Livraria Lumière ter aderido às novas tendências de mercado foi essencial à sua sobrevivência, pois, o mundo está cada vez mais tecnológico e prático.

Lumière se atentou a isso e juntou a praticidade de um café, que é quase uma preferência internacional, com a tecnologia a seu favor, livros virtuais, além de atrativos culturais que muito contribuem para essa nova fase moderna que combina e atende à evolução dos clientes.

2- O cliente é o termômetro do empresário, se as vendas caem, algo está errado e deve ser analisado e corrigido. Dessa maneira, o cliente sempre impacta nos rumos de uma empresa/instituição. Os líderes devem ter mecanismos de feedback, pesquisas de satisfação, conversas interpessoais e qualquer outro insight na busca do melhor, da melhor tendência e satisfação do cliente. Neste caso, o empresário seguiu a tendência moderna e prática de interação cultural, café e e-books. Foi assertivo.

3- Além da satisfação de uma livraria, o empresário uniu várias fontes agradáveis no nicho de mercado que ele possuía. Ele acrescentou, os e- books, as palestras com autores, os workshops. Então, os clientes desse segmento puderam perceber a funcionalidade de estar num único lugar e saborear várias experiências importantes, tudo junto. O cliente se sente privilegiado, satisfeito e com a comodidade em dia. Tudo isso agrega muito valor à Lumière, que teve um plano estratégico de marketing genial. Os clientes que já eram fiéis consequentemente irão levar outros clientes do mesmo nicho e também, o público pode se atrair por uma coisa ou outra, tanto pelo café, quanto por workshops, ou mesmo por palestras de autores. Cria-se um novo grupo variado de público, aumentando assim a popularidade no nome da empresa e a lucratividade da livraria.

4- A personalização para cada cliente é muito satisfatória, além de ser uma estratégia de fidelização importante, eficaz. Ela atende as necessidades do consumidor mas também antecipa essas necessidades. Ela é capaz de criar mais vínculo com o cliente e esse cliente fiel traz longevidade na relação com a empresa. O cliente se sente especial e isso agrega valor, cria uma base sólida entre cliente e empresa.

Os programas da Lumière de fidelização dos clientes atendem as necessidades deles uma vez que criam um relacionamento especial, de que o cliente é lembrado e satisfeito em seus anseios. Sendo por meio de aplicativos de agradecimentos por cada compra ou serviço que foi consumido pela pessoa, seja através de brindes ou promoções especiais a esses clientes.

O engajamento nas redes sociais podem ajudar muito na busca de novos clientes e fidelizações. Além disso, as experiências positivas na livraria podem atrair o público e fidelizá-los de imediato, como por exemplo, o bom atendimento, superar as expectativas dos clientes, adotar pontos de satisfação, prazer, alegria e status a cada cliente. Instigar a comprar um produto livros, e-book ou mesmo o prazer de uma bela xícara de cappuccino enquanto escuta seu autor favorito falando de seu livro de romance.

GOVERNANÇA GLOBAL DOS DIREITOS HUMANOS: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Lorraine Ap^a Silva Costa Dâmaso

Objetivo:

Analisar criticamente o sistema de governo mundial dos direitos humanos, destacando os principais desafios enfrentados, a atuação dos diversos atores envolvidos, dissertar sobre temas atuais e relevantes e as perspectivas futuras, com ênfase no alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e foco nas pessoas e seus direitos.

Introdução

A governança global dos direitos humanos tem enfrentado desafios cada vez maiores em um cenário marcado por conflitos geopolíticos, retrocessos democráticos e crises humanitárias persistentes. Diante desse contexto, diferentes atores — como a ONU, os Estados, organizações não governamentais, empresas e movimentos sociais — desempenham papéis fundamentais na defesa e promoção dos direitos humanos.

O secretário-geral da ONU, António Guterres, tem destacado a importância de colocar os direitos humanos no centro das decisões internacionais, especialmente em tempos de instabilidade.

Do ponto de vista teórico, autores como Amartya Sen e Martha Nussbaum reforçam a ideia de que os direitos humanos vão além das normas jurídicas. Sen (2000, p. 283) afirma que "os direitos humanos não são leis, mas refletem exigências éticas que podem motivar mudanças políticas".

Nussbaum, por sua vez, propõe que os direitos estejam ligados às capacidades reais das pessoas de viver com dignidade. Já Jürgen Habermas defende que a governança global

precisa ser mais democrática e baseada no diálogo entre os povos, não apenas entre os Estados.

Este artigo busca analisar como esses diferentes atores interagem no sistema internacional de direitos humanos, levando em conta a evolução das normas, os mecanismos existentes e os desafios atuais que colocam à prova a legitimidade e a eficácia da governança global.

Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa qualitativa, apoiada na análise de documentos e na revisão de literatura especializada. Foram utilizados tratados internacionais, relatórios da ONU e publicações de organizações como a Human Rights Watch e a Anistia Internacional, além de contribuições teóricas de autores como Flávia Piovesan (2007) e Ricardo Dahrendorf (2002). O foco da investigação está em compreender como se organiza a governança global dos direitos humanos, quais são os principais desafios enfrentados atualmente e de que forma os diferentes atores — estatais e não estatais — atuam nesse contexto, especialmente no que diz respeito à tensão entre soberania nacional e responsabilidade internacional.

Desenvolvimento

1. Estrutura da Governança Global dos Direitos Humanos

A governança global dos direitos humanos envolve instituições intergovernamentais, ONGs e atores privados que operam em diferentes níveis de poder. No centro desse sistema estão a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) e tratados como o PIDCP e o PIDESC, que formam a base normativa da proteção da dignidade humana.

Apesar de seu reconhecimento internacional, essa estrutura enfrenta limitações práticas, como a resistência dos Estados, espaços nas organizações e a falta de mecanismos eficazes de fiscalização. Segundo Bhuta e Vallejo Garretón (2024), a relação entre direitos humanos e governança global “emerge de um mosaico de instituições e regimes paralelos [...] nos quais diferentes atores disputam autoridade e legitimidade”.

A governança dos direitos humanos no plano internacional não opera dentro de um sistema fechado ou hierarquicamente ordenado. Pelo contrário, ela emerge de um mosaico de instituições e regimes paralelos — jurídicos, políticos e sociais — nos quais diferentes atores disputam autoridade e legitimidade. Essa complexidade, embora reflita a realidade dinâmica da política global, também impõe sérios limites à coerência e à eficácia das respostas normativas diante de violações sistêmicas. (BHUTA; VALLEJO GARRETÓN, 2024, p. 57).

Dessa maneira, pensar a governança global dos direitos humanos requer não apenas mapear os instrumentos e atores envolvidos, mas também refletir criticamente sobre os desafios de coordenação, responsabilização e legitimidade que continuam a dificultar a implementação universal e efetiva dos direitos humanos.

2. Desafios Contemporâneos e atuação dos atores

A governança global dos direitos humanos enfrenta atualmente uma série de conflitos que refletem as transformações políticas, sociais e tecnológicas do cenário internacional.

Algumas delas merecem destaque:

Os retrocessos democráticos seguem como um desafio central à governança global dos direitos humanos. O fortalecimento de regimes autoritários e o enfraquecimento das instituições têm comprometido marcos legais em países como El Salvador, Hungria e Tunísia. Segundo a Human Rights Watch (2025), “líderes autoritários em diversos países têm recorrido à repressão, à censura e ao controle judicial para consolidar o poder e silenciar opositores”.

As crises humanitárias, como a guerra civil no Sudão desde 2023, continuam a gerar violações graves, incluindo execuções, violência sexual e restrições ao acesso humanitário (ONU, 2024), diante de uma resposta internacional limitada por disputas políticas e falta de recursos.

Já o avanço tecnológico, especialmente com a inteligência artificial, levanta preocupações quanto à vigilância, privacidade e discriminação algorítmica. De acordo com o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos.

(ACNUDH) (2023), “o uso irresponsável da inteligência artificial pode reforçar preconceitos estruturais, ampliar desigualdades e comprometer direitos fundamentais”.

Esses desafios evidenciam a necessidade de fortalecer os mecanismos de governança entre todos os lados dos países, com maior participação da sociedade civil e mecanismos mais eficazes de responsabilização internacional.

Diversos atores participam da governança global dos direitos humanos, cada um com responsabilidades e limitações específicas. Os Estados-nação são responsáveis pela implementação de normas internacionais, mas frequentemente priorizam interesses internos, como evidenciado na repressão aos protestos em Bangladesh em 2024, que resultou em mais de 1.400 mortes e foi classificada pela ONU como possível crime contra a humanidade.

Organizações internacionais, como a ONU e a Corte Penal Internacional, desempenham papéis centrais na proteção dos direitos humanos, embora enfrentem restrições financeiras e políticas — como alertou Volker Turk, Alto Comissário da ONU, ao denunciar os impactos negativos dos cortes de financiamento. As ONGs, como a Human Rights Watch e a Amnesty International, atuam na denúncia de abusos e na mobilização internacional, mesmo sem poder coercitivo.

Já o setor privado passou a ter papel mais relevante, especialmente após a adoção da Diretiva de Due Diligence da União Europeia em 2024, que responsabiliza empresas por abusos em suas cadeias de suprimento.

3. O Futuro da Proteção Internacional dos Direitos Humanos: Tendências e Dilemas Atuais

O futuro da proteção internacional dos direitos humanos será influenciado por fatores como o avanço tecnológico, a nova dinâmica geopolítica e o crescimento da atuação de atores não estatais. Iniciativas como a Diretiva de Devida Diligência da União Europeia e o uso de tecnologias de monitoramento digital demonstram um esforço de adaptação da governança internacional às demandas atuais.

No entanto, a soberania estatal ainda impõe limites significativos à efetividade desses mecanismos, sobretudo em contextos autoritários. Como observa Piovesan (2007), “a internacionalização dos direitos humanos desafia o modelo clássico de soberania, ao impor obrigações que transcendem a vontade unilateral do Estado”.

A fragilidade do multilateralismo, agravada por cortes de financiamento em órgãos como o Conselho de Direitos Humanos da ONU, também compromete a resposta global a violações. Para Turk (2025), “os cortes de financiamento ao sistema de direitos humanos oferecem conforto a ditadores e regimes autoritários que desejam agir sem escrutínio”.

Isso exige reformas que garantam mais imparcialidade e cooperação. Assim, o futuro da proteção internacional dependerá da capacidade coletiva de fortalecer instituições e reafirmar a dignidade humana como principal assunto.

Considerações Finais

A governança global dos direitos humanos enfrenta muitas limitações, especialmente diante do avanço de regimes autoritários, da fragmentação institucional e da resistência dos Estados à supervisão internacional. Apesar dos marcos normativos consolidados, como os tratados da ONU, a eficácia prática ainda é uma barreira por causa de interesses políticos e econômicos divergentes.

Além disso, a crescente influência das redes transnacionais e das tecnologias digitais tem ampliado as possibilidades de mobilização social e vigilância sobre abusos, ao mesmo tempo em que impõe novos desafios para a governança global dos direitos humanos. Conforme ressaltam estudiosos como Dahrendorf (2002), essas dinâmicas alteram a relação tradicional entre Estado e sociedade civil, exigindo respostas inovadoras para lidar com a fragmentação das responsabilidades e a proteção dos direitos em um mundo cada vez mais interconectado.

A governança efetiva, portanto, passa pela articulação entre atores diversos, combinando a ação estatal, a regulação internacional e a participação ativa da sociedade, para que os direitos humanos deixem de ser apenas princípios normativos e se traduzam em práticas concretas e universais.

A participação de atores não estatais — ONGs, sociedade civil e empresas — tem sido essencial para pressionar por mudanças e promover maior responsabilização. Como destaca Piovesan (2007), “a proteção internacional dos direitos humanos pressupõe uma nova ética da responsabilidade, na qual os Estados não podem mais se esconder atrás da soberania para justificar omissões ou abusos”.

Sendo assim, o futuro dos direitos humanos dependerá da capacidade coletiva de fortalecer instituições multilaterais, garantir maior equidade no sistema e alinhar a proteção

da dignidade humana aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente no que se refere à justiça, paz e instituições eficazes (ODS 16).

Referências

ACNUDH – ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS DIREITOS

HUMANOS. Relatório sobre inteligência artificial e direitos humanos. Genebra: ONU, 2023. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/documents/reports-and-papers/reporhuman-rights-risks-artificial-intelligence>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS DIREITOS HUMANOS

(*ACNUDH*). Relatórios e análises. Disponível em: <https://www.ohchr.org>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ANISTIA INTERNACIONAL. Relatórios sobre a situação dos direitos humanos no mundo.

Disponível em: <https://www.amnesty.org>. Acesso em: 16 jun. 2025.

BANGLADESH. Relatório da ONU sobre os protestos de 2024. Genebra: Organizaçãodas

Nações Unidas, 2025. Disponível em:

https://en.wikipedia.org/wiki/OHCHR_report_on_2024_protests_in_Bangladesh.

Acesso em: 16 jun. 2025.

DAHRENDORF, Ricardo. Movimentos sociais e redes transnacionais: novas dinâmicas da sociedade civil global. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 17, n. 50, p. 5–18, 2002.

GUTERRES, António. *Discurso de abertura no Conselho de Direitos Humanos da ONU*.

Genebra, 2021. Disponível em: <https://www.un.org>. Acesso em: 16 jun. 2025.

HABERMAS, Jürgen. *A constelação pós-nacional: ensaios políticos*. Tradução de Flávio

Beno Siebeneichler. São Paulo: Lacerda, 2001.

HUMAN RIGHTS WATCH. *Relatórios anuais e temáticos*. Disponível em:

<https://www.hrw.org>. Acesso em: 16 jun. 2025.

NUSSBAUM, Martha C. *Creating Capabilities: The Human Development Approach*.

Cambridge: Harvard University Press, 2011.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Sudão: ONU denuncia violações sistemáticas durante conflito*. Genebra: UN News, 2024. Disponível em:

<https://news.un.org/pt/story/2024/09/1837516>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PIOVESAN, Flávia. *Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional*. São Paulo:

Saraiva, 2007.

SARAIVA. *Sociedade Civil e Redes Transnacionais*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. Tradução de Laura Teixeira Motta. São

Paulo: Companhia das Letras, 2000.

TURK, Volker. Funding cuts to human rights are comfort to dictators, UN's Turk says.

Reuters, 16 jun. 2025. Disponível em:

<https://www.reuters.com/business/finance/funding-cuts-human-rights-are-comfortdictators-uns-turk-says-2025-06-16/>. Acesso em: 16 jun. 2025. re to enter text.

GOVERNANÇA GLOBAL E COMÉRCIO SUSTENTÁVEL: IMPACTOS GEOPOLÍTICOS DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM UM MUNDO GLOBALIZADO

Márcio Antônio Portilho Rodrigues Júnior

Resumo

Este artigo examina o regime de governança global do comércio sob a ótica da sustentabilidade e do respeito às normas internacionais, considerando o impacto de conflitos geopolíticos, como a guerra Rússia-Ucrânia, os confrontos Israel-Irã e a escalada de tarifas pelos Estados Unidos e seus impactos diretos na estabilidade institucional do sistema multilateral de comércio. Analisa a interação entre stakeholders governamentais e não governamentais, a evolução normativa e os instrumentos regulatórios formais (hard law) e informais (soft law). Com foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, 9, 12 e 17 estabelecidas pela ONU, o estudo propõe estratégias para superar desafios como protecionismo, fragmentação normativa e instabilidade geopolítica, visando um sistema multilateral inclusivo e equitativo.

Palavras-chave: Governança Global, Comércio Sustentável, ODS, OMC, Conflitos Geopolíticos, Tarifas.

1. Introdução

O sistema de governança global do comércio enfrenta uma crise sem precedentes, moldada por tensões geopolíticas, protecionismo econômico e a urgência de alinhar o comércio aos princípios de sustentabilidade. A globalização, embora tenha promovido crescimento econômico, exacerbou desigualdades, impactos ambientais e violações de direitos humanos, demandando um modelo comercial mais inclusivo e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Este artigo analisa os desafios emergentes,

incluindo o aumento das tarifas pelos EUA, os conflitos Rússia-Ucrânia e Israel-Irã (com ênfase na Faixa de Gaza), e a participação ativa dos EUA nesses cenários, propondo respostas para fortalecer a governança multilateral.

2. Referencial Teórico

A governança global do comércio é estruturada por normas *hard law*, como os acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC), e *soft law*, como as diretrizes da OCDE para empresas multinacionais (OECD, 2023). Keohane e Nye (2011) destacam a interdependência complexa como base para a cooperação internacional, enfatizando a necessidade de normas institucionais e reciprocidade. Held e McGrew (1999) argumentam que a governança eficaz deve superar desigualdades estruturais, promovendo pluralismo institucional, uma visão reforçada por Ghayes (1998), que aponta como assimetrias de poder minam a legitimidade do comércio sustentável. Slaughter (2004) introduz o conceito de redes transnacionais, onde agências reguladoras, ONGs e empresas coordenam esforços em regimes fragmentados. Weiss (2013) complementa, destacando que inclusão, transparência e accountability são essenciais para a legitimidade da governança. A crescente relevância do *soft law* é evidente na pressão por responsabilidade socioambiental, com códigos de conduta corporativa influenciando práticas globais (Ghayes, 1998). No entanto, o unilateralismo, as guerras comerciais e a escalada de conflitos desafiam a cooperação multilateral (CNN Brasil, 2025).

3. Metodologia

O estudo adota uma abordagem qualitativa, com análise bibliográfica de literatura acadêmica revisada, Institutos acadêmicos, OCDE e fontes jornalísticas. A análise utiliza os paradigmas de interdependência complexa, governança em rede e institucionalismo, com

base em autores como Ghayes (1998), Held (1999), McGrew (2002), Slaughter (2005) e Weiss (2013), complementada por dados recentes sobre conflitos e tarifas.

4. Desafios Atuais da Governança Global do Comércio

4.1. Aumento das Tarifas pelos EUA

Sob a administração Trump, os EUA intensificaram o protecionismo, com tarifas contra a China e outros países, justificadas pela proteção de empregos locais e segurança nacional. Essas medidas, alinhadas à doutrina "America First", fragmentam cadeias de suprimentos globais e elevam custos, impactando especialmente países em desenvolvimento. A OMC revisou para baixo sua projeção de crescimento comercial para 2025, devido à instabilidade causada por essas políticas. Além disso, a postura isolacionista dos EUA compromete os ODS 8 e 17 (Reuters, 2024).

4.2. Conflito Rússia-Ucrânia

Desde 2022, a invasão russa da Ucrânia desestabilizou mercados globais, elevando preços de energia e fertilizantes, com impactos diretos no Brasil, que importa 80% de seus fertilizantes. Sanções ocidentais à Rússia realinharam fluxos comerciais, com a Europa diversificando fontes de energia e a Rússia fortalecendo laços com China e Irã. O conflito dificulta negociações multilaterais e aumenta a violência global, desafiando o ODS 16 (Unisinos, 2025).

4.3. Conflito Israel-Irã e Faixa de Gaza

O conflito entre Israel e Irã, intensificado em 2025, eleva a instabilidade no Oriente Médio. A guerra em Gaza, iniciada em 2023 após ataques do Hamas, resultou em mais de 50 mil mortes palestinas. A governança global é desafiada pela incapacidade de impor cessarfogo, com os EUA vetando resoluções da ONU, comprometendo o ODS 16.

4.4. Participação dos EUA nos Conflitos

Os EUA desempenham papel relevante nos conflitos, apoiando Ucrânia e Israel, enquanto bombardeiam alvos iranianos. Essa postura intensifica a fragmentação geopolítica, enfraquecendo instituições multilaterais como a ONU e a OMC, desafiando os ODS 17 e 16 (CNN Brasil, 2025).

5. Respostas aos Desafios

5.1. Reforço da OMC e Acordos Multilaterais

A OMC deve reformar seus mecanismos de resolução de disputas e promover acordos que integrem sustentabilidade, como o Acordo sobre Comércio e Sustentabilidade Ambiental (Ghayes, 1998).

5.2. Fortalecimento do Soft Law

A adoção de diretrizes como as da OCDE (2023) pode pressionar empresas a adotarem cadeias de suprimentos sustentáveis. Parcerias com ONGs como Fair Trade International ampliam a accountability corporativa.

5.3. Mediação de Conflitos

A ONU deve intensificar a mediação, com apoio de potências neutras como o Brasil. A criação de um fundo de ação climática pode financiar a reconstrução em zonas de conflito, alinhando-se ao ODS 17.

5.4. Cooperação Regional

A regionalização do comércio oferece oportunidades para cadeias produtivas mais resilientes. Países em desenvolvimento devem diversificar parceiros comerciais (Held, McGrew and Goldblatt, 1999).

6. Considerações Finais

A governança global do comércio enfrenta uma encruzilhada marcada por múltiplas tensões: disputas políticas, retrocessos de multilateralismo, crises humanitárias e degradação ambiental. Diante desse cenário, torna-se imperativo repensar os arranjos institucionais existentes, de modo a conciliar os imperativos econômico com os compromissos ambientais, sociais e de paz internacional.

A combinação de *hard* e *soft* law, o fortalecimento de instituições multilaterais e a ampliação de mecanismos de diálogo e monitoramento são fundamentais para restaurar a confiança e a previsibilidade no sistema global de comércio. Nesse sentido, as redes transnacionais de governança — compostas por Estados, empresas, ONGs e organismos internacionais — assumem um papel cada vez mais relevante na articulação de normas e boas práticas capazes de preencher lacunas regulatórias e garantir accountability.

Além disso, a construção de um comércio verdadeiramente sustentável exige a ampliação da cooperação regional e o empoderamento de países em desenvolvimento, para que possam diversificar suas parcerias e aumentar sua resiliência frente às assimetrias globais. A promoção de políticas comerciais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — notadamente os ODS 8, 9, 12 e 17 — deve orientar os compromissos internacionais, permitindo que o comércio atue como vetor de inclusão, inovação, proteção ambiental e paz.

Nesse contexto, o potencial do Brasil como ator estratégico e mediador em fóruns multilaterais. Com uma política externa historicamente voltada para o diálogo e a cooperação Sul-Sul, o país pode assumir um papel de liderança em defesa do comércio sustentável, justo e multipolar. Sua presença em espaços com o G20, BRICS e na própria ONU oferece oportunidades para impulsionar a integração regional, promover a justiça climática e consolidar pontes entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A colaboração efetiva entre Estados, setor privado, academia e sociedade civil não é apenas desejável, mas imprescindível para construir uma nova arquitetura de governança global, mais legítima, transparente e comprometida com o bem comum. Somente com essa convergência de esforços será possível enfrentar as crises atuais e viabilizar um modelo de desenvolvimento verdadeiramente equitativo, resiliente e sustentável para o futuro do comércio internacional.

Referências Bibliográficas

CHAYES, A.; CHAYES, A. H. *The New Sovereignty: Compliance with International Regulatory Agreements*. Harvard University Press, 1998.

HELD, D; MCGREW, A; GOLDBLATT, D; PERRATON, J *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Polity Press, 1999.

HELD, D. *Globalization/Anti-Globalization: Beyond the Great Divide*. Polity Press, 2007.

KEOHANE, R. O.; NYE, J. S. *Power and Interdependence*. Pearson, 2011.

HELD, D; MCGREW, A. *Governing Globalization: Power, Authority and Global Governance*. Polity Press, 2002.

SLAUGHTER, A. M. *A New World Order*. Princeton University Press, 2005.

WEISS, T. G. *Global Governance: Why? What? Whither?* Polity Press, 2013.

OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*.

2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/investment/mne/> (Acesso em 22 jun. 2025).

Instituto Humanitas Unisinos. *Estudo revela que 2024 foi o ano com maior número de conflitos armados das últimas oito décadas*. 2025.

Thomson Reuters. *Perspectivas para o comércio exterior em 2025*. 2024.

CNN Brasil. *EUA, China, Rússia, Brasil: quem está do lado de quem na guerra Israel-Irã?* 2025.

BBC News Brasil. *Guerras: como 2024 uniu rivais e criou novos inimigos — e o que esperar de 2025*. 2025.

EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL NA MODALIDADE EAD - DESAFIOS DA LIDERANÇA EM UM MOMENTO DE EXPANSÃO E CONCENTRAÇÃO DE MERCADO EM GRUPOS ECONÔMICOS EDUCACIONAIS

Márcio Antônio Portilho Rodrigues Júnior

Introdução

A educação superior no Brasil ao longo do tempo, vem passando por uma transformação significativa impulsionada pelo crescimento da Educação a Distância (EAD). Este movimento foi acelerado pelas demandas e restrições da pandemia de COVID-19, que reforçaram a necessidade de modelos educacionais flexíveis e acessíveis. A EAD, agora uma realidade consolidada, apresenta desafios específicos para a liderança, especialmente em um cenário de expansão e concentração de mercado entre grandes grupos econômicos educacionais.

No Brasil, no final do século XX, diversas reformas educacionais foram implementadas visando a atender demandas de uma economia globalizada que passou a exigir maior flexibilidade, autonomia e formação abstrata da força de trabalho, implicando o uso de novas tecnologias no cenário educacional e social (Bérgamo, 2023)

Com o aumento da conectividade e a digitalização na educação, diversas instituições passaram a oferecer diversos programas que impulsionam o acesso a educação superior, através da redução dos custos e pulverização de polos de apoio ao aluno (Parceiro). Antes disso, na época do FIES, para uma Instituição de Ensino Superior crescer e se desenvolver precisava basicamente de sua força de vendas.

Ao longo do tempo, tais transformações, passaram a exigir que os líderes educacionais adaptem suas abordagens para enfrentar os desafios de gestão, comunicação e inovação, mantendo a coesão das equipes localizadas em suas matrizes e a qualidade do ensino que se espalham do centro das cidades ao interior do País.

A formação profissional, em âmbito universitário, convive com o desafio constante de ensinar aos estudantes muito além de conteúdos curriculares tradicionais, sendo cada vez mais urgente analisar competências e habilidades que levem para os discentes a capacidade de aprender a aprender. Isso porque a rapidez com que se constrói e difunde conhecimento modifica as formas de aprendizagem e, com isso, as práticas pedagógicas no âmbito das instituições educacionais. (BÉRGAMO, 2023)

No mundo pós-pandemia (COVID-19), as instituições que já haviam implementado as estratégias on-line, utilizando suas plataformas de Ensino a Distância (EAD), conseguiram superar as dificuldades iniciais de adaptação. No entanto, para que o aluno tenha uma experiência e vivências diferenciadas dentro das plataformas digitais, é necessário transformar a forma de educar. Recursos digitais, tecnológicos e acadêmicos revelaram-se insuficientes para uma aprendizagem plena e qualitativa. Faz-se necessário a participação de equipes preparadas “na ponta”, de modo a garantir uma aprendizagem real e participativa do aluno. Daí vem a importância do Polo de Apoio Presencial (Parceiro) na aplicação, acompanhamento e participação ativa no dia-a-dia da jornada acadêmica dos alunos.

A importância do Parceiro (Polo de Apoio Presencial) neste contexto, é novo e muito pouco pesquisado quando o tema é a Educação Superior, mas sua importância pode ser apresentada pelo êxito ou não quanto a participação e continuidade dos docentes ao longo do curso escolhido. Quanto mais próximo do aluno a Instituição de ensino superior é do aluno, através do seu suporte e apoio, somados as atividades práticas presenciais realizadas localmente, maior é o seu nível de sucesso e crescimento do mercado.

Este estudo de caso descritivo tem como objetivo, analisar os desafios enfrentados pela liderança em instituições de ensino superior na modalidade EAD, em um contexto de crescente concentração de mercado. Será abordada a evolução da educação a distância, a formação de redes integradas devido a concentração de grandes players do mercado e a

atuação do governança em meio a este processo. Serão analisados os modelos de liderança aplicados na gestão do negócio em especial ao contexto do agente Parceiros (Polo de Apoio Presencial) que embora não faça parte da estrutura formal das Instituições de Ensino Superior, a exemplo dos colaboradores, é parte importante para o sucesso dos alunos e da educação superior de um modo geral. Nesse contexto, os obstáculos de comunicação comumente encontrados dentro das empresas, tendem a ser maiores em sistemas integrados. A liderança tem um papel extremamente relevante pois nela repousa as possíveis soluções para um ambiente educacional colaborativo, compartilhado e integrado. Soma-se ainda um cenário social em rápida transformação, cada vez mais conectado com o mundo, e ausente de presencialidade.

Referencial Teórico

Este estudo de caso utiliza pesquisas quantitativa e qualitativa com dados secundários provenientes de bases de dados acadêmicas. A pesquisa foi orientada pela identificação de palavras-chave relacionadas a diferentes tipos de liderança, conforme Northouse (2021), e os desafios enfrentados pelas lideranças na Educação a Distância (EAD) apresentados por Bergamo (2023). A análise permitiu identificar quais tipos de liderança são predominantes em relação aos desafios específicos do contexto educacional e aponta possíveis soluções em meio as dificuldades de estabelecer os objetivos traçados pelas instituições educacionais ao aluno independente de sua localização.

Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional é um estilo de liderança onde os líderes inspiram e motivam seus seguidores a alcançar mais do que eles pensavam ser possível. Esses líderes focam em transformar suas equipes por meio de comunicação eficaz, encorajando a inovação

e a criatividade, e estabelecendo uma visão clara e inspiradora do futuro. Eles atuam como modelos de comportamento e valores, influenciando profundamente a cultura organizacional e o desenvolvimento individual.

Características principais:

Visão Inspiradora: Articulação de uma visão que inspira e motiva os seguidores.

Estímulo Intelectual: Incentivo à criatividade e à inovação.

Consideração Individualizada: Atenção personalizada ao desenvolvimento de cada membro da equipe.

Influência Idealizada: Líderes atuam como modelos de comportamento.

Liderança Servidora

A Liderança Servidora foca em servir primeiro aos membros da equipe, priorizando suas necessidades e bem-estar. Esse estilo de liderança enfatiza o cuidado, a empatia, e o apoio ao desenvolvimento dos seguidores, criando um ambiente onde todos possam prosperar e crescer.

Características principais:

Empatia e Cuidado: Foco no bem-estar e nas necessidades dos membros da equipe.

Desenvolvimento dos Seguidores: Apoio ao crescimento pessoal e profissional dos seguidores.

Serviço aos Outros: Prioridade em servir antes de liderar.

Comunidade e Inclusão: Criação de uma cultura de comunidade e pertencimento.

Liderança Autêntica

A Liderança Autêntica é caracterizada pela transparência, ética, e consistência entre as ações e valores do líder. Líderes autênticos são genuínos, confiáveis, e motivados por um senso de propósito interno, promovendo um ambiente de confiança e integridade.

Características principais:

Autoconsciência: Conhecimento profundo de seus próprios valores, emoções e crenças.

Transparência Relacional: Comunicação aberta e honesta com os seguidores.

Processamento Balanceado: Tomada de decisões ponderadas, considerando múltiplas perspectivas.

Moralidade Interna: Atuação baseada em fortes princípios éticos.

Liderança Participativa

A Liderança Participativa envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisões, promovendo a colaboração e o compartilhamento de ideias. Esse estilo de liderança valoriza a contribuição de todos, incentivando a responsabilidade conjunta e o engajamento.

Características principais:

Inclusão na Tomada de Decisões: Envolvimento ativo dos membros da equipe nas decisões.

Colaboração e Compartilhamento: Promoção de um ambiente colaborativo e aberto ao feedback.

Responsabilidade Conjunta: Fomento da responsabilidade e do compromisso coletivo.

Valorização das Ideias: Reconhecimento e valorização das contribuições individuais.

Liderança Adaptativa

A Liderança Adaptativa é definida pela capacidade de lidar com mudanças e incertezas, ajustando estratégias e abordagens conforme necessário. Líderes adaptativos são flexíveis e capazes de mobilizar suas equipes para enfrentar desafios complexos e dinâmicos.

Características principais:

Flexibilidade e Resiliência: Capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças.

Inovação e Experimentação: Encorajamento de novas ideias e abordagens.

Mobilização para a Mudança: Habilidade em engajar e preparar a equipe para enfrentar desafios.

Diagnóstico Contínuo: Avaliação constante do ambiente e das necessidades da equipe.

Fonte: Abordagem apresentada baseada nos tipos de liderança de Northouse (2022)

Cada um desses estilos de liderança possui suas próprias vantagens e é adequado para diferentes contextos e situações organizacionais, inclusive na Educação a Distância (EAD). Compreender e aplicar o estilo de liderança mais apropriado pode ser crucial para o sucesso e a eficácia da equipe e da organização, inclusive em na abordagem junto aos Parceiros (Polo de Apoio Presencial)

Formação das Redes Integradas (Parceiros)

As redes integradas, especialmente na educação, são formadas por instituições que compartilham recursos, geram conhecimento e aplicam as práticas de ensino nas sedes próprias e nos polos de apoio presencial ao aluno (Parceiro). As redes integradas se diferenciam dos modelos empresariais tradicionais por sua aplicação de conhecimento gerados nas matrizes em suas respectivas estruturas locais, conectada por sistemas integrados. Utilizando suas plataformas de Ensino a Distância (EAD), conseguiram superar as dificuldades iniciais de adaptação, mesmo obtendo resistência por parte de alunos e professores dos cursos presenciais, que precisaram de suporte institucional para aprender a lidar com esses sistemas e com a tecnologia de modo geral (CHRISTENSEN, HORN E JOHNSON, 2009)

Contextualização do Objeto de Estudo do Caso – Educação Superior na Modalidade EAD

O crescimento da EAD no Brasil, particularmente após a pandemia, é marcado pela consolidação de grandes grupos econômicos educacionais que dominam o mercado. Este cenário exige uma governança eficaz para garantir a qualidade do ensino e a inovação

contínua. As lideranças enfrentam desafios como a integração tecnológica, a gestão de equipes remotas e a necessidade de adaptar constantemente os currículos às demandas do mercado.

Análises dos Dados

Nas pesquisas qualitativas realizadas, foram identificados vários desafios para a liderança na EAD, este estudo propõe algumas soluções, tais como:

Valorização da diversidade dos atores e promoção da participação de todos.

Manutenção da motivação e produtividade da equipe.

Autoconhecimento e flexibilidade para se adequar ao contexto e manter o aprendizado contínuo.

Capacidade de empatia para equilibrar opiniões divergentes e empoderar a equipe para a tomada de decisões participativa.

Estabelecimento de protocolos claros de comunicação e colaboração.

Proteção de informações sensíveis com acordos de não divulgação e tecnologias de segurança da informação.

Adoção de um modelo de liderança distribuída, compartilhando responsabilidades entre os membros da equipe e os parceiros locais.

Práticas de resolução de conflitos e gestão de mudanças.

Conclusões

Os desafios da liderança na educação superior na modalidade EAD são complexos e multifacetados. Os líderes devem ser flexíveis e resilientes, adotando diferentes estilos de liderança conforme o contexto, incluído a figura do Parceiro (Polo de Apoio Presencial). Este estudo aborda a discussão sobre a necessidade de múltiplos estilos de liderança que sustentem o trabalho colaborativo e complementem a educação digital, assegurando que a tecnologia

serve para apoiar e não substituir o trabalho humano, trabalhando através dele para que os objetivos traçados sejam alcançados, havendo sinergia no processo.

Referências Bibliográficas

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Bérgamo, Simone (2023). *Educação Inovadora: Aprendizagem e tecnologia para um mundo em transformação*.

Bueno, W. da C. (2013). *Comunicação Interna e Liderança Aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as Mídias Sociais*. *Organicom*, Ano 10 N. 19 2º sem.

Egger, U. (2007). *Work the Net. A Management Guide for Formal Networks*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Mauro Júnior Faoro

1) Análise de Tendências:

A crescente popularidade dos e-books e das livrarias virtuais impactou negativamente a Livraria Lumière ao reduzir o número de clientes que visitam a loja física, resultando em queda nas vendas. Esses consumidores, atraídos pela conveniência e pelo preço competitivo dos e-books e das livrarias online, preferem comprar livros digitalmente, o que diminui o fluxo de pessoas na loja.

A importância de ajustar o modelo de negócios da Livraria Lumière está no fato de que, ao incorporar uma estratégia de experiência do cliente e focar em um espaço cultural, ela oferece algo que as lojas virtuais não podem replicar: a experiência física e emocional. Transformar a livraria em um local onde as pessoas podem se reunir para eventos culturais, participar de workshops e interagir com autores cria uma vantagem competitiva que atende à necessidade de experiências que as plataformas digitais não oferecem.

2) Estratégia de Experiência do Cliente:

Ao transformar a livraria em um espaço de encontro cultural, o comportamento de compra dos clientes pode ser positivamente impactado de diversas maneiras:

- **Maior engajamento:** Ao participar de palestras, workshops e outros eventos, os clientes passam mais tempo na livraria, aumentando as chances de compra por impulso.
- **Fidelização emocional:** Ao associar a livraria a momentos de lazer e cultura, a Lumière se torna um ponto de encontro e referência para o público, criando laços emocionais e aumentando a fidelidade à marca.

- Criação de uma comunidade: A oferta de eventos e atividades regulares ajuda a livraria a construir uma comunidade em torno dos livros e da cultura, o que pode resultar em maior retenção de clientes e marketing boca a boca positivo.

3) Oferta de Serviços Adicionais:

A abertura de cafés, palestras de autores e workshops literários traz diversas vantagens:

- Atração de novos públicos: Cafés e eventos atraem não apenas leitores ávidos, mas também pessoas que buscam um espaço para socializar e aprender. Isso aumenta o fluxo de visitantes na loja, gerando mais vendas.
- Aumento do tempo de permanência: Serviços adicionais fazem com que os clientes passem mais tempo na livraria, e quanto mais tempo gastam no local, maior é a chance de realizar compras.
- Cross-selling: A participação em workshops ou palestras de autores pode incentivar a compra de livros relacionados ou outros produtos, como acessórios literários.
- Diversificação de receita: O café e os eventos geram receitas adicionais que complementam as vendas de livros e ajudam a estabilizar o fluxo de caixa da livraria.

4) Recomendações Personalizadas:

Uma seção de recomendações personalizadas pode aumentar a satisfação e fidelidade dos clientes ao:

- Aprimorar a experiência de compra: Ao receber sugestões baseadas em suas preferências, o cliente tem uma experiência mais personalizada, sentindo que suas necessidades e gostos são compreendidos pela livraria.

- **Facilitar decisões de compra:** Clientes que recebem recomendações personalizadas podem ser mais propensos a fazer compras, especialmente se sentirem que a livraria oferece exatamente o que procuram.

- **Diferenciação competitiva:** Essa abordagem cria uma experiência diferenciada em relação às grandes livrarias online, que podem não ter o toque pessoal que a Lumière oferece. Isso pode resultar em uma conexão emocional mais forte com os clientes e maior retenção a longo prazo.

5) Programa de Fidelidade:

O programa de fidelidade pode ser uma ferramenta poderosa para a Livraria Lumière, ajudando a manter clientes antigos e atrair novos, por meio de:

- **Benefícios exclusivos:** Descontos especiais, acesso prioritário a eventos e vantagens como brindes exclusivos ajudam a fidelizar os clientes, oferecendo a eles motivos para continuar frequentando a loja.

- **Recorrência de compras:** Programas de fidelidade incentivam os clientes a retornarem à livraria para acumular pontos ou receber recompensas, o que aumenta o volume de vendas ao longo do tempo.

- **Engajamento contínuo:** Promoções especiais para membros do programa de fidelidade mantêm o cliente envolvido com a marca, tornando mais difícil que eles migrem para concorrentes.

- **Personalização de ofertas:** Com o programa de fidelidade, a Livraria Lumière pode coletar dados sobre as preferências dos clientes e, assim, criar ofertas e experiências cada vez mais direcionadas, aumentando a retenção.

A BIOHARVEST INC E A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA KANBAN

Mauro Júnior Faoro

1. Comparação entre Kanban e Scrum e adequação do Kanban para a BioHarvest:

- Kanban:
 - Flexibilidade: O Kanban é mais adaptável, permitindo mudanças contínuas no trabalho e no fluxo sem ciclos definidos. Isso é importante para a BioHarvest, que lida com pesquisa e desenvolvimento imprevisíveis.
 - Visualização do Trabalho: A equipe pode visualizar o fluxo de trabalho, identificando gargalos e melhorando a eficiência, o que é crucial para responder rapidamente às demandas do mercado.
 - Limites de Trabalho em Andamento (WIP): Evita que a equipe se sobrecarregue, focando na entrega contínua.
 - Entrega Contínua: Ao contrário do Scrum, que opera em sprints, o Kanban se concentra em um fluxo contínuo de entregas, o que permite à BioHarvest adaptar-se rapidamente às demandas do mercado e concorrentes.
- Scrum:
 - Iterações Fixas: Scrum opera em ciclos curtos (sprints), com duração definida, o que pode ser limitante para um ambiente de pesquisa que requer mais flexibilidade.
 - Papéis Definidos: Embora ambos os frameworks tenham papéis específicos, o Scrum tem uma estrutura mais rígida, com Scrum Master, Product Owner e equipe de desenvolvimento.
 - Cerimônias Estruturadas: Scrum inclui reuniões formais, como planejamento de sprint, revisões e retrospectivas.

Adequação do Kanban para a BioHarvest:

- O trabalho na biotecnologia, especialmente com big data e aprendizado de máquina, exige flexibilidade para reagir rapidamente a novas descobertas e mudanças no mercado. O Kanban se ajusta melhor à necessidade de entrega contínua e iterações rápidas.

2. Desafios na transição de Waterfall para Agile no agronegócio:

- **Mudança Cultural:** A transição de uma abordagem linear e predefinida (Waterfall) para uma metodologia flexível e adaptativa (Agile) exige uma mudança significativa na mentalidade de todos os colaboradores.
- **Adaptação a Novas Ferramentas:** A equipe, especialmente em biotecnologia, deve aprender a utilizar novas ferramentas e práticas ágeis, o que pode causar resistência inicial.
- **Gerenciamento de Expectativas:** As partes interessadas precisam ajustar suas expectativas em relação a entregas previsíveis e rígidas, aceitando que no Agile as entregas são incrementais e baseadas em feedback contínuo.
- **Formação e Treinamento:** Investimentos contínuos em capacitação são necessários para garantir que toda a equipe entenda o Agile e o Kanban e aplique as melhores práticas.

3. Diferença entre o Gerente de Entrega de Serviços (Kanban) e o Scrum Master (Scrum):

- **Gerente de Entrega de Serviços (Kanban):**
 - Foco em garantir que o fluxo de trabalho seja contínuo, mantendo os limites de WIP e eliminando gargalos.
 - Orienta a equipe para focar na entrega incremental e melhoria contínua do fluxo.
- **Scrum Master (Scrum):**

- Facilita as cerimônias Scrum e ajuda a equipe a seguir o framework Scrum.
- Remove impedimentos e protege a equipe de distrações externas.

Importância para a BioHarvest:

- A flexibilidade e foco contínuo na entrega do Kanban são essenciais para lidar com a imprevisibilidade e ritmo acelerado da inovação tecnológica.

4. Importância dos limites de WIP no Kanban:

- **Prevenção de Sobrecarga:** Ao limitar o número de tarefas em andamento, a equipe evita o acúmulo de trabalho que pode reduzir a eficiência.
- **Foco na Qualidade:** Com limites adequados, a equipe se concentra em completar tarefas de alta qualidade antes de começar novas.
- **Fluxo Contínuo:** Limites de WIP garantem um fluxo constante de trabalho, evitando a estagnação de tarefas em qualquer estágio.

Impacto de Limites Inadequados:

- Gargalos no processo e sobrecarga de tarefas, o que pode resultar em atrasos, diminuição da qualidade do trabalho e desmotivação da equipe.

5. Importância dos testes automatizados no Agile:

- **Deteção Precoce de Bugs:** Os testes automatizados permitem identificar problemas rapidamente, evitando que bugs críticos cheguem à produção.
- **Consistência:** Testes automatizados garantem que verificações consistentes sejam feitas em todas as iterações, melhorando a confiabilidade do software.
- **Rapidez:** Automatizar testes reduz o tempo necessário para validar o código, permitindo feedback mais rápido.

Resolução de Problemas de Qualidade:

- A implementação de testes automatizados ajuda a identificar e corrigir bugs rapidamente, garantindo entregas mais estáveis e de alta qualidade.

6. Integração do feedback dos clientes no Kanban:

- Feedback Contínuo: Integrar ciclos de feedback regulares para ajustar rapidamente as funcionalidades com base nas necessidades dos clientes.
- Prototipagem: Utilizar MVPs para testar novas funcionalidades com clientes antes do desenvolvimento completo.
- Engajamento Direto: Manter clientes-chave envolvidos no processo para garantir que o produto final atenda às expectativas e necessidades.

-

7. Impacto do lançamento de um concorrente no projeto Agile da BioHarvest e como os princípios Agile podem ajudar:

- Pressão de Mercado: A equipe precisa acelerar o cronograma para manter a competitividade.
- Flexibilidade do Agile: O Agile permite adaptações rápidas, seja priorizando funcionalidades essenciais ou ajustando o backlog para responder às mudanças externas.
- Iterações Curtas: Permite que o feedback do mercado seja incorporado rapidamente, ajustando o produto em tempo real.

8. Estratégias para um lançamento bem-sucedido e recuperação da confiança das partes interessadas:

- Testes Rigorosos: Garantir que o produto seja de alta qualidade por meio de testes abrangentes e automatizados.

- Feedback do Cliente: Continuar a coletar feedback dos clientes para ajustar funcionalidades e garantir a relevância do produto.
- Comunicação Transparente: Manter as partes interessadas informadas sobre o progresso e os desafios.
- Plano de Contingência: Preparar planos de ação para lidar com problemas imprevistos durante o lançamento.
- Treinamento e Suporte: Fornecer treinamento adequado para as equipes de suporte e garantir uma transição tranquila para os clientes após o lançamento.

A BIOHARVEST INC E A IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA KANBAN

Stella Regiane Gomes Coutinho

1) Comparando as duas estruturas, o Kanban foca no fluxo contínuo de trabalho e, para controlar o fluxo das tarefas, estabelece limites de trabalho em andamento (WIP), tem flexibilidade para lidar com mudanças emergentes e não possui iterações fixas (Sprints), enquanto na estrutura Scrum há papéis definidos, cerimônias estruturadas e trabalha em Sprints com tempo fixo.

O que torna o Kanban adequado às necessidades da BioHarvest é a natureza variável das demandas de desenvolvimento em biotecnologia, além de permitir ajustes contínuos de prioridades, respondendo rapidamente às mudanças de mercado, facilita o fluxo de trabalho contínuo e a otimização dos processos essenciais para projetos de pesquisa e desenvolvimento.

2) No contexto do Agronegócio, os principais desafios na transição da metodologia Waterfall para a metodologia Agile são inerentes a essa mudança, o que vai requerer a gestão de mudanças, principalmente a cultural, visando o alinhamento das expectativas da equipe sobre os novos processos e papéis, a adaptação da mentalidade e práticas à colaboração e flexibilidade ágeis, a integração de metodologias ágeis em processos já tradicionalmente rígidos e sequenciais, e a garantia de qualidade contínua, para não comprometer os requisitos rigorosos do setor agrícola.

3) A distinção entre o papel do Gerente de Entrega de Serviços no Kanban e o papel do Scrum Master no Scrum é importante para a BioHarvest porque, enquanto o Scrum fornece estrutura e previsibilidade, o Kanban oferece flexibilidade e adaptação contínua, ajustes contínuos, o que é essencial para as necessidades variáveis da BioHarvest – um ambiente de pesquisa e desenvolvimento.

4) Definir limites de trabalho em andamento (WIP) é fundamental no Kanban porque evita a sobrecarga da equipe, ao limitar o número de tarefas em progresso simultâneo; mantendo o foco na conclusão das tarefas já iniciadas, aumenta a eficiência e previne gargalos no processo.

Limites inadequados ou inexistentes de WIP podem afetar o desempenho da equipe, pois esta pode dispende esforços e reduzir a qualidade do trabalho, podem causar atrasos ou inconsistências no fluxo de trabalho, além do aumento da carga mental para os membros da equipe. Para otimizar o desempenho, se faz necessário ajustar os limites de WIP, de acordo com a capacidade operacional da equipe e as necessidades que o projeto apresenta.

5) Os testes automatizados no Agile são importantes porque identificam prontamente bugs e problemas de integração durante o desenvolvimento do produto, garantem consistência na verificação de funcionalidades, além de permitirem feedbacks mais rápidos, reduzindo o tempo de testes manuais.

Os testes automatizados podem resolver os problemas de qualidade observados nas versões iniciais da BioHarvest, melhorando a estabilidade e o desempenho do produto, reduzindo o retrabalho e aumentando a satisfação do cliente, pois integram-se perfeitamente aos processos ágeis, suportando iterações rápidas e mudanças frequentes, sem comprometer a qualidade do produto final.

6) Para garantir a relevância e qualidade do produto, os ciclos de feedback dos clientes podem ser efetivamente integrados ao processo Kanban e incorporados continuamente em todas as fases do desenvolvimento, permitindo o engajamento direto desses clientes no ajuste das prioridades e refinamento do Backlog, de acordo com as necessidades.

Os benefícios da integração dos feedbacks ao processo Kanban são: a garantia de que o produto entregue atende às expectativas do cliente, a promoção da inovação contínua e

adaptação às mudanças no mercado e nas preferências do cliente, bem como o aumento da probabilidade de sucesso no lançamento do produto e no seu ciclo de vida.

7) O impacto do lançamento de um produto concorrente no projeto Agile da BioHarvest é o aumento da pressão para acelerar o desenvolvimento do produto e melhorar a oferta para manter a competitividade, além da necessidade de ajustar prioridades e estratégias de entrega, visando responder imediatamente às mudanças do mercado.

Os princípios Agile que podem ajudar a responder às pressões externas são: a adaptabilidade, a colaboração e a entrega contínua.

A abordagem ágil permite uma resposta mais rápida e eficaz às mudanças do mercado, o que garantirá que a BioHarvest possa ajustar seu produto de acordo com as novas demandas.

8) Considerando o estado atual do projeto, para garantir um lançamento bem sucedido do seu produto e restaurar a confiança das partes interessadas, a BioHarvest deve empregar as estratégias: testes de qualidade, para garantir a estabilidade e funcionalidade do produto; comunicação transparente, aberta e frequente entre todos os interessados; feedback contínuo dos clientes e gestão das expectativas dos Stakeholders, alinhando-as com o cronograma e capacidades reais do projeto.

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Stella Regiane Gomes Coutinho

1) A Livraria Lumière enfrentou uma queda significativa nas vendas e teve que se adaptar às mudanças rápidas decorrentes do avanço tecnológico, para manter-se no mercado no seu ramo de negócios (venda de livros), porém ajustando-se para atender às novas tendências (eBooks) e competir com as novas livrarias virtuais. Vislumbrou as tendências atuais, a partir de uma estratégia de experiência do cliente; e a transformação do espaço (livraria) em novo ambiente (local de encontro cultural) possibilitou a chegada de novos clientes e sua manutenção no mercado.

2) Os clientes começaram a obter outras coisas, como serviços (café, palestras e workshops), outras categorias e instalações diferenciadas (ponto de encontro), muito além do produto físico (livros). A proposta de valor diferenciada vem da compreensão de como aumentar o produto e esta é realmente a liderança e a conexão entre começar com um produto e conectá-lo a uma proposta de valor.

3) A Livraria Lumière ganha atraindo novos clientes, inicialmente frequentadores do café e público-alvo das palestras de autores e workshops literários, potenciais compradores dos seus produtos.

4) Porque é preciso entender quem é seu consumidor e fornecer a ele uma compreensão de como sua marca e seu produto são diferentes de outras ofertas no mercado, identificando também os pontos de paridade e pontos de diferença entre sua loja/marca e da concorrência. Você mostra a eles como você é diferente, porque as pessoas, quando estão

comprando produtos ou serviços, querem saber se você está mesmo falando com elas e querem ver por que deveriam comprar seu produto, em vez de outro.

5) É uma técnica de segmentação de fidelidade, para manter os clientes antigos, os que são compradores recorrentes, que compram daquela loja com mais frequência do que de outras, podendo mudar ocasionalmente de categoria (neste caso mudaram do livro físico para o eBook), mas mantiveram-se clientes da Livraria Lumière. A livraria não deve permanecer muito ampla e nem estática ao longo do tempo, pois o mercado mudou e muda rapidamente com o avanço das tecnologias. Tentando se atualizar e acompanhar essa constante mudança, ou até em modo reacionário ao mercado, visando novos e mais clientes, um programa de fidelidade é uma boa técnica e pode atrair outros segmentos, outros públicos. Um aspecto buscado num programa de fidelidade é considerar os benefícios ofertados pela loja ou marca para que o cliente se mantenha fiel a ela, neste caso já envolvendo a segmentação comportamental.

ESTUDO DE CASO: A LIVRARIA LUMIÈRE E O AMBIENTE VIRTUAL

Walter Muller Garcia Xavier

1) Análise de Tendências:

A superconectividade atual transformou radicalmente os modelos de compra de diversos produtos, incluindo livros. A concorrência não se limita mais a outras livrarias físicas ou online, mas se estende a gigantes do comércio eletrônico, como a Amazon, que oferece livros a preços altamente competitivos com entrega rápida e conveniente. Nesse cenário, como uma livraria física pode competir e gerar a necessidade de compra imediata?

A resposta está na criação de uma experiência do cliente diferenciada e envolvente. A transformação da livraria em um espaço multifuncional, com cafés, workshops e eventos culturais, oferece algo único que não pode ser replicado pelas compras online. Esse ambiente cativa o cliente, incentivando-o a passar mais tempo na loja e, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de compra. A sensação de estar em um local acolhedor e enriquecedor, onde se pode socializar, aprender e desfrutar de momentos de lazer, cria um vínculo emocional que muitas vezes leva à compra como uma forma de retribuir a experiência vivida. Essa abordagem permite que a livraria justifique pequenas diferenças de preço em relação aos concorrentes online, desde que ofereça uma experiência superior.

Além disso, a constante pesquisa de preços da concorrência, a redução de custos operacionais e a entrega de valor adicional são estratégias essenciais para manter a competitividade. A combinação de um ambiente agradável com um bom custo-benefício faz com que os clientes vejam a visita à livraria como algo mais do que uma simples transação comercial, mas como uma experiência gratificante.

“valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em

que os clientes consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço”. (Philip Kotler, 2023).

Outro ponto crucial é a mudança no comportamento dos consumidores. Ir a uma livraria apenas para comprar um livro se tornou menos comum, mas a ideia de frequentar um local que combina café, cultura e literatura é muito atraente. Esse modelo multifacetado, que integra diferentes soluções e produtos, não só atrai clientes como também promove o seu retorno. Um exemplo de sucesso dessa abordagem é o café da vila, em Curitiba, que se destaca por integrar um espaço de convivência com uma livraria, proporcionando um ambiente que conecta as pessoas e promove o interesse pela leitura e pela cultura em um espaço único e acolhedor.

Em resumo, a chave para uma livraria física competir com a conveniência das compras online está em oferecer uma experiência completa e diferenciada, que valoriza o tempo do cliente e cria uma conexão emocional com a loja. Isso transforma a visita à livraria em uma atividade prazerosa e enriquecedora, aumentando a fidelidade e incentivando a compra imediata.

2) Estratégia e experiência do Cliente:

Transformar uma livraria em um espaço cultural pode mudar muito o jeito como as pessoas compram livros. Quando a livraria oferece cafés, workshops, palestras e eventos culturais, ela se torna um lugar bem mais interessante do que só um ponto de venda de livros. Isso faz com que os clientes queiram ir mais vezes ao local, não só para comprar, mas também para curtir o ambiente e participar das atividades, o que aumenta as chances de eles acabarem comprando algo por impulso.

Além disso, criar esse ambiente acolhedor e envolvente ajuda a criar uma conexão emocional com os clientes, que começam a ver a livraria como uma parte importante do dia

deles. Isso faz com que eles prefiram comprar na livraria, mesmo que possam encontrar livros mais caros na internet, obviamente nada radical. Participar de eventos culturais também incentiva a exploração de novos gêneros de livros que talvez não tivessem pensado em ler antes, o que pode levar a compras inesperadas.

Oferecer um ambiente único, onde os clientes podem relaxar e curtir um café enquanto exploram livros, dá a sensação de exclusividade e torna a experiência de comprar livros muito mais interessante. Esse diferencial faz com que as pessoas estejam dispostas a pagar um pouco mais pelos livros, já que estão ganhando uma experiência muito mais rica do que apenas comprar online.

Além disso, a livraria se torna um ponto de encontro, onde amigos trocam ideias e recomendações de livros, criando um boca a boca positivo que atrai novos clientes e fideliza os que já frequentam o local. Um programa de fidelidade, onde os clientes ganham benefícios ao participar de eventos e fazer compras frequentes, incentiva ainda mais as visitas e as compras regulares, tornando a livraria um lugar sempre em movimento.

Por fim, a experiência sensorial de estar em uma livraria, onde se pode folhear os livros e curtir um ambiente bacana, desperta um desejo imediato de compra, coisa que as compras online não conseguem proporcionar. Em resumo, transformar a livraria em um espaço cultural faz com que a visita se torne uma experiência enriquecedora, promovendo a descoberta de novos livros, interação social e lealdade dos clientes. Isso aumenta as vendas e cria uma comunidade de pessoas que veem a livraria como um ponto central para suas atividades culturais e sociais, oferecendo algo que a compra online simplesmente não consegue competir.

3) Ofertas e Serviços Adicionais:

A Livraria Lumière pode obter grandes benefícios ao abrir cafés, oferecer palestras de autores e organizar workshops literários, transformando-se em um centro de convivência cultural que vai além da venda de livros. Essas adições criam um ambiente envolvente que atrai clientes por diferentes razões, o que pode impactar positivamente as vendas de várias maneiras.

Ao incorporar cafés e espaços de convivência, a livraria passa a ser um destino onde as pessoas podem relaxar, socializar e desfrutar de uma experiência mais completa. Isso aumenta o fluxo de clientes, já que eles não vêm apenas para comprar livros, mas também para passar tempo em um ambiente acolhedor, tomar um café e, eventualmente, fazer compras por impulso. Esse aumento na frequência de visitas se traduz em mais oportunidades para que os clientes descubram novos livros e outros produtos oferecidos pela livraria.

As palestras de autores e os workshops literários proporcionam um engajamento profundo com o público, oferecendo um valor agregado que vai além do simples ato de comprar um livro. Essas atividades criam um senso de comunidade e pertencimento, onde os clientes se sentem parte de um ambiente cultural e educativo. Isso não só fortalece a fidelidade à livraria, mas também gera um boca a boca positivo que pode atrair novos clientes.

Além disso, ao oferecer esses eventos, a livraria desvia o foco primário do preço dos livros para a experiência que proporciona. Clientes não vêm apenas para comprar livros, mas para vivenciar uma experiência enriquecedora e única. Isso reduz a sensibilidade ao preço e permite que a livraria pratique preços ligeiramente mais altos sem perder clientes, pois eles percebem o valor adicional na experiência oferecida.

A estratégia de vender outros produtos correlatos, como itens de papelaria, bebidas, bolos e acessórios literários, promove vendas cruzadas. Os clientes que vêm para um café ou

evento podem acabar comprando um livro ou outro produto relacionado, elevando o ticket médio da compra. Essa diversificação de produtos e serviços não só torna o ambiente da livraria mais atrativo e multifacetado, como também incentiva os clientes a gastarem mais tempo e dinheiro na loja.

Outro ponto importante é a dinâmica social que se cria nesse tipo de ambiente. A presença de outras pessoas comprando e participando de atividades pode gerar um efeito de "inveja social", onde os clientes são motivados a comprar por verem os outros fazendo o mesmo. Essa dinâmica é algo que não ocorre em compras online ou em casa, mas pode ser explorada em um ambiente de livraria onde a interação social é promovida. As sugestões e recomendações de outros clientes ou dos funcionários durante esses eventos também podem impulsionar as compras imediatas, uma vez que as pessoas tendem a confiar nas opiniões alheias em ambientes sociais.

Em resumo, ao se transformar em um local de encontro cultural com cafés, palestras de autores e workshops literários, a Livraria Lumière não só aumenta o fluxo de clientes e cria uma experiência única e envolvente, mas também diversifica suas fontes de receita e fortalece a lealdade dos clientes. Essa estratégia de focar na experiência e na comunidade em vez de apenas na venda de livros permite que a livraria se destaque no mercado e crie um ambiente que promove a interação, a descoberta e a compra por impulso, resultando em um aumento significativo das vendas e da frequência de visitas.

4) Recomendações personalizadas:

“marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. (Kotler 1998, p.619)

Uma seção de recomendações personalizadas na Livraria Lumière pode ser extremamente eficaz para aumentar a satisfação e a fidelidade dos clientes. Diferente das

compras online, onde entender as preferências pode ser difícil sem um histórico de compras, na livraria física, vendedores apaixonados por leitura podem oferecer recomendações relevantes e únicas. Isso proporciona uma experiência personalizada que faz os clientes se sentirem valorizados e entendidos. Além disso, a oportunidade de folhear os livros e começar a leitura no ambiente da livraria cria um desejo imediato de compra. A interação humana permite captar nuances que os sistemas digitais não conseguem, estabelecendo uma conexão emocional que é difícil de replicar online. A disposição dos livros em seções bem-organizadas facilita a descoberta de novos títulos e incentiva a exploração. Tudo isso transforma a experiência de compra em algo significativo, aumenta a probabilidade de retorno dos clientes e promove um ciclo positivo de lealdade e satisfação.

Outro ponto a ser analisado que esta seção personalizada pode ser composta de outros fatores ambientais como cor, cheiro, imagens e demais aspectos que provoquem uma emoção no cliente baseado naquele assunto/tema e assim trazendo uma experiência única, além de aproveitar momento e datas comemorativas.

5) Programa de fidelidade:

O programa de fidelidade da Livraria Lumière pode ser uma ferramenta poderosa para manter e atrair clientes antigos ao oferecer uma série de incentivos que recompensam a lealdade e incentivam novas compras. Através de benefícios exclusivos, como descontos, pontos acumuláveis e acesso antecipado a eventos ou lançamentos, a livraria cria uma proposta de valor que vai além da simples compra de livros. Descontos exclusivos tornam as compras mais atrativas, enquanto a acumulação de pontos por cada compra, que podem ser trocados por prêmios, oferece um motivo constante para os clientes retornarem. Além disso, o acesso antecipado a eventos especiais, como lançamentos de livros e palestras de autores,

adiciona um senso de exclusividade e vantagem competitiva em relação a outras opções de compra, reforçando o vínculo emocional dos clientes com a livraria.

“Os programas de fidelização são um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes, visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais leais.” (BRETZKE 2000, p.126)

Aspectos atraentes do programa de fidelidade incluem simplicidade e transparência, relevância dos prêmios e descontos, e a sensação de exclusividade e valorização. Programas de fidelidade devem ser fáceis de entender e utilizar, evitando frustrações e criando confiança. Quando os clientes sabem exatamente como acumular e usar seus pontos ou descontos, eles são mais propensos a se engajar e a valorizar o programa. Oferecer prêmios e descontos que são realmente atraentes para os clientes é essencial. Prêmios relevantes podem incluir não apenas livros, mas também itens de papelaria, acessórios literários ou experiências, como participações em workshops exclusivos. Quando os clientes sentem que os prêmios são valiosos e alinhados com seus interesses, eles têm mais motivação para participar do programa.

A percepção de exclusividade é outro grande atrativo. Benefícios como convites para eventos fechados, brindes exclusivos e acesso a promoções especiais fazem com que os clientes se sintam parte de um grupo seleto. Isso não apenas reforça a lealdade, mas também aumenta o valor percebido da relação com a livraria. Associar o programa de fidelidade a uma experiência de compra mais ampla e gratificante, como participação em eventos culturais e literários, torna a livraria um lugar de referência para momentos especiais. Isso fortalece a conexão emocional com o espaço e cria um ciclo de visitas e compras contínuas.

Em resumo, o programa de fidelidade da Livraria Lumière, ao oferecer benefícios tangíveis e exclusivos, cria um forte incentivo para que os clientes voltem repetidamente e se

mantenham engajados com a livraria. A simplicidade e a relevância dos prêmios, combinadas com uma experiência de compra enriquecedora, são aspectos que atraem e retêm clientes de maneira eficaz, assegurando um relacionamento duradouro e vantajoso para ambas as partes.

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO DE JORGE PAULO LEMANN

Walter Muller Garcia Xavier

Um líder muitas vezes é representado por suas conquistas. Diante deste cenário Jorge Paulo Lemann, um dos homens mais influentes neste mercado me chama a atenção, até pelos últimos acontecimentos. Lemann teve muita influência em minha formação e é um empresário de muito sucesso no mercado corporativo. Por ter acompanhado vários amigos que eram colaboradores de suas empresas, consegui vivenciar o seu modelo de gestão e recente o caso das lojas americanas, uma forte rede de comércio no Brasil, fortaleceu as minhas impressões sobre a liderança focada em resultados. Obviamente depois do escândalo, a pergunta era se realmente o modelo liderança adotado é um referencial a ser seguido.

METODOLOGIA

Neste estudo de caso de análise descritiva que segundo John Ward Creswell em suas obras, especialmente em "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", ele destaca em alguns apontamentos sobre a pesquisa descritiva que tem como objetivo principal descrever e entender fenômenos, utilizando-se de técnicas que permitam retratar de forma precisa as características do objeto estudado, e a coleta de dados que em pesquisa descritiva são variados e podem incluir publicações, estudos, observações e revisões de registros.

A pesquisa a seguir serão coletadas e analisadas informações mais específicas e detalhadas sobre o líder Jorge Paulo Lemann, bem como será descrita os resultados obtidos e um olhar mais aprofundado sobre o caso das lojas americanas e fazer uma correlação do seu estilo de liderança com o escândalo do caso.

ANÁLISE DE DADOS

Jorge Paulo Lemann nasceu em 26 de agosto de 1939 no Rio de Janeiro, Brasil, filho de um imigrante suíço e de uma brasileira. Sua infância foi marcada pela valorização da educação e ética de trabalho após a morte precoce de seu pai quando tinha 14 anos.

Ele estudou Economia na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, onde se formou em 1961. Durante sua estadia em Harvard, Lemann se destacou no time de tênis e cultivou uma rede global de contatos, experiências que influenciaram profundamente seu futuro nos negócios. A combinação de uma educação rigorosa, o ambiente competitivo de Harvard, e a necessidade de superar adversidades pessoais moldaram seu caráter e estilo de liderança, preparando-o para grandes empreendimentos futuros.

Sua carreira começou no mercado financeiro, mas ele rapidamente expandiu para outros setores. Ele fundou o Banco Garantia em 1971, que se tornou conhecido por sua cultura empresarial inovadora e agressiva, comparada frequentemente ao estilo de Goldman Sachs.

Após a venda do Banco Garantia ao Crédit Suisse, Lemann focou em grandes investimentos corporativos através da 3G Capital, uma parceria que ele cofundou com Marcel Telles e Beto Sicupira. A 3G Capital é conhecida por suas aquisições de empresas globais como demonstrado na sequência.

O estilo de gestão de Lemann é frequentemente descrito como altamente disciplinado e focado em meritocracia, eficiência e gestão rigorosa de custos. Ele também é conhecido por valorizar e investir no desenvolvimento de líderes dentro de suas empresas, seguindo uma filosofia que incentiva a constante busca por melhorias e resultados.

Hoje Lemann e o grupo 3G tem participação, ou teve, nas seguintes empresas:

- Banco Garantia: Lemann fundou o Banco Garantia em 1971, foi o seu primeiro negócio. Este banco de investimentos brasileiro foi conhecido por sua cultura corporativa inovadora. (Vendido em 1998).
- Lojas Americanas: Jorge Paulo Lemann é um dos principais acionistas das Lojas Americanas, uma das maiores redes de varejo do Brasil.
- 3G Capital: Em 2004, junto com Marcel Telles e Beto Sicupira, Lemann co-fundou a 3G Capital, uma empresa global de investimento que tem participações em várias grandes empresas internacionais.
- Anheuser-Busch InBev (AMBEV): Através da 3G Capital, o grupo desempenhou um papel crucial na fusão da cervejaria belga InBev com a Anheuser-Busch em 2008, criando a maior cervejaria do mundo.
- Burger King: Em 2010, a 3G Capital adquiriu a rede de fast-food Burger King. Desde então, a empresa passou por várias melhorias operacionais e expansões.
- Heinz: Em 2013, a 3G Capital, em parceria com Warren Buffett, adquiriu a H.J. Heinz Company, conhecida globalmente por seus produtos alimentícios.
- Kraft Foods Group: Em 2015, a Heinz, controlada pela 3G Capital e Warren Buffett, fundiu-se com a Kraft Foods Group, formando a Kraft Heinz Company, uma das maiores empresas de alimentos do mundo.

Além de suas atividades empresariais, Jorge Paulo Lemann é ativo em filantropia, principalmente na área de educação. Ele estabeleceu a Fundação Estudar e a Fundação Lemann, que apoiam a educação e o desenvolvimento de lideranças no Brasil.

Ao estudar Jorge Paulo Lemann, observamos seu estilo de liderança ousado, com visão de longo prazo, focado em resultados e uma cultura de meritocracia muito forte. A delegação e autonomia que é um ponto a ser analisado, pois esta característica causou o grande impacto no caso das lojas americanas. E aqui vem um questionamento pois o estilo de

liderança o levou a ser um dos homens mais ricos do mundo, mas também resultou em um grande escândalo econômico, no qual impactou sua imagem. Mas será que este estilo de liderança realmente é o melhor, ou é apenas caso isolado?, vamos entender o caso das Lojas Americanas.

O caso das Lojas Americanas é um dos maiores escândalos de fraude contábil da história corporativa do Brasil. Em janeiro de 2023, a empresa anunciou ao mercado a descoberta de "inconsistências contábeis" que inicialmente foram estimadas em cerca de R\$ 20 bilhões. Isso resultou em uma queda drástica no valor de suas ações, chegando a 77%, e teve um impacto negativo significativo no setor financeiro, afetando ações de grandes bancos que eram credores da empresa (Forbes Brasil).

Ao longo das investigações, o montante envolvido nas fraudes e lançamentos indevidos subiu para R\$ 40 bilhões, destacando uma falha massiva nos controles de auditoria interna e externa. Essa situação levou a empresa a entrar em recuperação judicial em dezembro de 2023, com uma dívida reconhecida de aproximadamente R\$ 43 bilhões (Forbes Brasil).

Os principais credores impactados incluem grandes bancos como Bradesco, Santander Brasil, e BTG Pactual, evidenciando como a fraude não apenas afetou a própria Americanas, mas também o mercado financeiro mais amplo, causando uma desconfiança geral em investimentos de crédito privado e afetando outros negócios e fornecedores (Money Times).

O caso das Lojas Americanas ressalta a importância crucial da transparência, ética e responsabilidade na gestão das empresas, e as consequências de falhas nesses aspectos podem ser devastadoras tanto para a empresa envolvida quanto para o mercado financeiro como um todo.

Com isso segundo o autor Peter Guy Northouse em liderança, teoria e pratica temos a seguinte questão sobre liderança.

“É comum que as pessoas pensem na liderança como um conceito neutro, que não está vinculado à moralidade. Dessa perspectiva, a liderança pode ser usada para fins bons ou ruins e pode ser empregada tanto por indivíduos que têm intenções dignas quanto por aqueles que não têm. Por exemplo, líderes morais como Madre Teresa, Nelson Mandela e Martin Luther King Jr. usaram a liderança para o bem. Por outro lado, Adolf Hitler, Pol Pot e Idi Amin usaram a liderança de forma destrutiva. O comum a todos esses exemplos é que esses líderes usaram a liderança para influenciar os seguidores a alcançar e atingir determinadas metas. A única diferença é que alguns líderes usaram a liderança de forma elogiosa, enquanto outros usaram a liderança de maneiras altamente destrutivas.” (NORTHHOUSE, 2021).

Sobre este olhar quando vemos o escândalo das Lojas Americanas, que afetou o investimento de milhares de pessoas, perdendo inclusive suas economias por fraude, esta não é uma liderança destrutiva, será que o resultado, a meritocracia a qualquer custo é aceitável ?

Mesmo assim muito se fala da não implicação de Lemann no escândalo, mas observe a frase de Peter Guy Northouse a seguir:

“A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum” (NORTHHOUSE , 2022)

Sabemos que o estilo de Jorge Paulo Lemann é mais relacionado ao estilo de liderança transformacional. Este estilo se caracteriza por líderes que inspiram e motivam seus seguidores a transcendem seus interesses próprios pelo bem da organização, e são capazes de causar uma mudança significativa dentro da empresa, será que isso pode se sobrepor então a valores pessoais e ética?

Ainda temos também uma outra citação de Northouse que diz o seguinte:

“A investigação demonstrou que os seguidores exibem normas éticas, atitudes positivas no trabalho e comportamentos éticos construtivos porque os seus líderes servem de

modelo quando se comportam de forma ética” (MAYER, KUENZIKUENZI, GREENBAUM, BARDES, & SALVADOR, 2009 COMO CITADO EM NORTONHOUSE, 2023)

Será que os seguidores não estariam apenas refletindo o padrão de comportamento do líder, e que seu modelo de gestão está certo, mas a sua ética esta impactada.

Quando analisamos o estilo de liderança de Jorge Paulo fica evidente seu estilo de liderança baseados nos seguintes pilares. O primeiro deles é a meritocracia, um dos princípios mais fortes na sua gestão. Ele acredita fortemente que oportunidades e promoções devem ser baseadas no desempenho individual. Essa abordagem incentiva uma cultura de alto desempenho onde os melhores talentos são reconhecidos e recompensados, estimulando os funcionários a se esforçarem continuamente para alcançar excelentes resultados.

A busca por eficiência é outro aspecto interessante, onde ele é famoso por sua incansável busca por eficiência operacional. Ele foca em reduzir custos e eliminar desperdícios em todas as operações. Essa ênfase na eficiência não apenas melhora a lucratividade, mas também cria organizações mais ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado.

O foco em resultados onde ele estabelece metas claras e mensuráveis para suas equipes e espera muita responsabilização. A cultura de se focar nos resultados ajuda as empresas a alcançar objetivos específicos e tangíveis, o que é crucial para o sucesso em ambientes competitivos, mas será que o líder maior pode estar tão longe e não ser corresponsável.

Então temos o ponto de motivação e incentivos, onde ele motiva suas equipes através de um sistema robusto de incentivos. Ele acredita que recompensar os funcionários por seus sucessos é fundamental para manter a motivação e o engajamento. Além disso, a possibilidade de crescimento profissional e pessoal nas empresas que gerencia serve como um grande motivador.

A tomada de decisões é outro ponto, pois ele valoriza dados e análises profundas antes de tomar decisões, mas também não hesita em tomar decisões rápidas quando necessário. Essa capacidade de balancear reflexão e ação rápida é uma característica distintiva de seu estilo de liderança.

Autonomia e responsabilidade são um aspecto forte, pois dá aos seus líderes de equipe a liberdade para operar, mas com a expectativa clara de que eles atingirão ou excederão suas metas. Essa abordagem promove um senso de propriedade e empreendedorismo entre os gestores e suas equipes.

Por fim a comunicação e transparência, que se diga é um aspecto muito importante no seu estilo de liderança, pois a comunicação aberta e honesta contribui para uma atmosfera de confiança e transparência. Ele está frequentemente envolvido em diálogos diretos com suas equipes, discutindo tanto sucessos quanto falhas abertamente.

Em resumo, o estilo de liderança de Jorge Paulo Lemann combina uma forte ênfase em meritocracia, eficiência e resultados, com uma abordagem motivacional que incentiva o desempenho máximo. Ele lidera pelo exemplo, demonstrando comprometimento com os valores que promove, e essa congruência entre o que diz e faz reforça a cultura organizacional das empresas sob sua gestão, mas que agora está sendo questionada pelo mercado.

Estes pontos abordados em seu estilo de liderança moldam a forma como suas empresas são geridas, que são rigorosamente focadas em desempenho, orientada a princípios de eficiência, responsabilidade e crescimento contínuo. Esta cultura não apenas define as operações do dia a dia, mas também orienta a estratégia de longo prazo e a adaptabilidade das empresas sob sua liderança.

Como resultado de sua gestão a liderança de Jorge Paulo Lemann produziu efeitos significativos nas empresas sob sua gestão, evidenciados por expansões globais, inovações e

melhorias operacionais. Empresas como Anheuser-Busch InBev e Burger King não apenas cresceram em escala global sob sua direção, mas também viram um aumento substancial em seu valor de mercado. Ele promoveu a diversificação de produtos em resposta às preferências em mudança dos consumidores e adotou tecnologias avançadas para melhorar a eficiência operacional.

Mas as suas empresas enfrentaram diversos desafios ao longo dos anos, alguns dos quais testaram a resiliência e a adaptabilidade de suas estratégias de negócios. Aqui estão alguns desses desafios notáveis como a integração cultural de pós-aquisição das diversas empresas adquiridas por ele. Por exemplo, a fusão da InBev com a Anheuser-Busch e posteriormente a fusão de Kraft e Heinz envolveram complexidades significativas na fusão de culturas corporativas distintas. Essas integrações exigiram uma gestão cuidadosa para alinhar práticas de negócios e manter a moral dos funcionários.

Outro ponto importante que vale destacar é a resistência a mudança, algo intrínseco a maioria dos seres humanos. A implementação de rígidos controles de custos e eficiência operacional, marcas registradas da gestão de Lemann, muitas vezes enfrentou resistência interna, especialmente em empresas com uma longa história de operações independentes. O desafio foi convencer os funcionários existentes da necessidade dessas mudanças e integrá-los em uma nova cultura organizacional focada em desempenho e eficiência.

Também aspectos mais comuns em um mundo globalizado como as pressões competitivas e de mercado em setores altamente competitivos onde inovações rápidas e mudanças nas preferências dos consumidores podem desestabilizar facilmente uma empresa. Manter a liderança de mercado em setores como bebidas e alimentos, varejo, exige uma constante reavaliação das estratégias e uma adaptação rápida às novas condições de mercado.

Já a abordagem de gestão focada na redução de custos também atraiu críticas, especialmente quando levou a cortes de empregos e outras medidas percebidas como

prejudiciais ao bem-estar dos funcionários. Essas medidas, embora melhorassem a eficiência operacional, às vezes eram vistas como sacrificando pessoas pela lucratividade.

Falando de ESG, algo comum atualmente, a consciência ambiental e social aumentou globalmente, empresas como a AMBEV tiveram que intensificar suas práticas de sustentabilidade. A necessidade de reduzir o impacto ambiental e atender às expectativas de consumidores e reguladores representou um desafio para empresas tradicionalmente focadas em eficiência e crescimento.

Por fim, nada mais atual do que o impacto da pandemia de COVID-19. Ela apresentou desafios sem precedentes, afetando a operação de empresas globais como Burger King e Kraft Heinz. Adaptar-se a interrupções na cadeia de suprimentos, mudanças no comportamento do consumidor e regulamentos de saúde em diferentes regiões exigiu flexibilidade e resiliência operacional.

Esses desafios ilustram a complexidade de gerenciar grandes conglomerados globais e a necessidade de equilibrar uma gestão rigorosa com sensibilidade às condições de mercado e às expectativas sociais.

Mas o que mais teve impacto a meu ver é o caso das Lojas Americanas, que envolveu uma fraude contábil significativa descoberta no início de 2023, teve um impacto notável na imagem de Jorge Paulo Lemann, bem como em seus parceiros Marcel Telles e Beto Sicupira. As Lojas Americanas, enfrentou uma crise substancial depois que as informações vieram a público.

A fraude levantou questões sobre as práticas de governança corporativa e a supervisão adequada nos negócios. Apesar de sua reputação de gestão eficiente e focada em resultados, o incidente provocou um exame mais crítico sobre como suas empresas são geridas e supervisionadas.

A descoberta da fraude afetou a confiança dos investidores nas empresas associadas ao grupo, além de causar uma desvalorização significativa nas ações das Lojas Americanas. Isso também pode ter repercussões de longo prazo na credibilidade de Lemann e seus sócios ao captar investimentos e ao realizar futuras aquisições empresariais.

A imagem pública de Lemann, até então largamente positiva devido ao seu sucesso como empresário e investidor, sofreu danos. Ele é visto como um líder exemplar em gestão e eficiência, então eventos que sugerem falhas de supervisão ou de integridade nos negócios questionam essa imagem.

A maneira como vão responder a essa crise é crucial. Investidores e o público em geral observam de perto as medidas corretivas e as mudanças nas práticas de governança que eles vão implementar para restaurar a confiança e evitar a repetição de tais problemas, como talvez mudanças no estilo de gestão, liderança e comunicação.

Em resumo, a fraude nas Lojas Americanas representa um desafio significativo para Jorge Paulo Lemann, testando sua habilidade de gerenciar crises e de manter a reputação de eficácia na gestão que ele construiu ao longo das décadas. A longo prazo, a eficácia das respostas e das medidas implementadas determinará o impacto duradouro desse caso em sua imagem e legado, mas traz à tona uma pergunta, este estilo de liderança é realmente eficiente ou é muito perigoso?

CONCLUSÃO

Após a análise das características do líder Jorge Paulo Lemann e de sua história, podemos concluir que ele possui todas as características de um líder transformacional com um grande carisma.

Sua influência positiva para colaboradores, clientes e comunidade engaja, inspira e motiva a inovar e contribuir para que as organizações sejam bem-sucedidas. É imprescindível

que um líder seja engajado com transformações no mercado para evoluir e trazer questionamentos imprescindíveis para mudar o que já existe e finalmente inovar.

O caso das Lojas Americanas oferece lições valiosas sobre liderança, especialmente em termos de ética, governança e gestão de crises.

O escândalo reforça a necessidade de líderes manterem padrões éticos elevados. Líderes éticos servem como modelos, estabelecendo o tom para toda a organização. A liderança deve enfatizar a importância da honestidade e transparência em todas as operações, demonstrando compromisso com a integridade.

Os líderes devem ser responsáveis não apenas pelos sucessos, mas também pelos fracassos e erros de suas organizações. No caso das Americanas, a necessidade de líderes assumirem responsabilidade por falhas de supervisão e governança é crucial para restaurar a confiança.

"A maneira mais eficaz de impactar uma organização é focar no desenvolvimento de liderança. Não há praticamente limite para o potencial de uma organização que recruta pessoas talentosas, as capacita como líderes e as desenvolve continuamente." JOHN MAXWELL

Também garantir que a governança corporativa seja robusta e eficaz. Isso inclui a implementação de políticas claras, mecanismos de controle rigorosos e uma supervisão efetiva para prevenir fraudes e erros.

Uma comunicação eficaz é essencial, especialmente durante crises. Líderes devem ser transparentes sobre os desafios enfrentados pela organização, compartilhando informações abertamente com stakeholders para manter a confiança e o suporte.

Os líderes devem estar preparados para gerenciar crises. Isso envolve ter planos de contingência, ser ágil na resposta, e ser capaz de liderar a organização através de períodos turbulentos, aprendendo e adaptando-se com base nos desafios enfrentados.

O grupo deve cultivar uma cultura que valorize a integridade e o respeito pelas normas éticas e legais. Encorajar uma cultura de "falar abertamente", onde os funcionários se sintam seguros para reportar irregularidades, é essencial, ainda mais depois de um caso como este.

Um estilo de Liderança Reflexiva e Adaptativa escrita por Ronald Heifetz, onde ele argumenta que “líderes adaptativos mobilizam as pessoas para enfrentar desafios e criar novas oportunidades” (HEIFETZ , 2009) é uma boa forma de liderança para este novo cenário, pois os líderes devem aprender com os erros e estar dispostos a fazer mudanças significativas em resposta a falhas identificadas. A capacidade de refletir sobre a própria liderança e as práticas organizacionais é crucial para evitar a repetição de erros.

Estas lições são fundamentais para entender a complexidade da liderança em grandes organizações e ressaltam a importância de uma liderança consciente e proativa em manter os padrões éticos e de governança, especialmente em um ambiente de negócios desafiador e em constante mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORREA, C. (2013). *Sonho Grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo*. São Paulo: Primeira Pessoa.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. SAGE Publications, Inc. (US), 2021.

MAXWELL, J. C. *Developing the Leaders Around You: How to Help Others Reach Their Full Potential* Paperback – 2005.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications – 2018

HEIFETZ, R., Grashow, A., & Linsky, M.: *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press. - 2009