



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2**

**Atena**  
Editora  
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2**

**Atena**  
Editora

**Ano 2020**

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecária**

Janaina Ramos

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

## **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

## **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório  
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -  
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,  
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA**

Robinson Aurélio Miolo  
Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues  
Tecia Vieira Carvalho  
André Luiz Carneiro de Araújo

**DOI 10.22533/at.ed.0032003121**

### **CAPÍTULO 2..... 15**

#### **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS**

Érica da Cunha Pinheiro  
Laura Marina Valencia Niño

**DOI 10.22533/at.ed.0032003122**

### **CAPÍTULO 3..... 34**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Claudio Luis Costa Mello  
Luis Fernando Filardi Ferreira  
Bianca de Assis Rangel Sá  
Matheus dos Santos  
Renato Souza dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.0032003123**

### **CAPÍTULO 4..... 51**

#### **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS**

Camerino Lopes Furtado  
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino  
Clayton Robson Moreira da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.0032003124**

### **CAPÍTULO 5..... 70**

#### **A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA**

Osnei Francisco Alves  
Daniel Massakazu Onaka

**DOI 10.22533/at.ed.0032003125**

### **CAPÍTULO 6..... 83**

#### **MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA**

Jonatan da Costa  
Luiz Carlos Lunguinho de Moraes  
José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho  
Márcio Henrique Marques da Cunha  
Ednael Macedo Felix

**DOI 10.22533/at.ed.0032003126**

**CAPÍTULO 7..... 96**

**PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO**

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes  
Alberto Paschoal Trez

**DOI 10.22533/at.ed.0032003127**

**CAPÍTULO 8..... 108**

**O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL**

Paola Rosano Rodrigues  
Cristiane Ferreira de Souza Araujo  
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

**DOI 10.22533/at.ed.0032003128**

**CAPÍTULO 9..... 128**

**FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA**

Manuel Antonio Moreno Riveros  
Dayan Camila Pulido  
Kilian Esther Sierra  
Cristian Orlando Avila Quiñones

**DOI 10.22533/at.ed.0032003129**

**CAPÍTULO 10..... 143**

**A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO**

Roberta Dutra de Andrade  
Gisele Aparecida Chaves Antenor  
Carlos Ítalo de Oliveira  
Fabiola Gomes Farias

**DOI 10.22533/at.ed.00320031210**

**CAPÍTULO 11..... 163**

**PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?**

Simone de Souza Guimarães

**DOI 10.22533/at.ed.00320031211**

**CAPÍTULO 12..... 185**

**RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E**

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

**DOI 10.22533/at.ed.00320031212**

## **CAPÍTULO 13..... 199**

### ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

**DOI 10.22533/at.ed.00320031213**

## **CAPÍTULO 14..... 213**

### A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

**DOI 10.22533/at.ed.00320031214**

## **CAPÍTULO 15..... 231**

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

**DOI 10.22533/at.ed.00320031215**

## **CAPÍTULO 16..... 252**

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

**DOI 10.22533/at.ed.00320031216**

## **CAPÍTULO 17..... 265**

### PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

**CAPÍTULO 18.....279**

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

**CAPÍTULO 19.....292**

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

**CAPÍTULO 20.....308**

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

**SOBRE O ORGANIZADOR.....320**

**ÍNDICE REMISSIVO.....321**

# CAPÍTULO 1

## IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

*Data de aceite: 01/12/2020*

*Data de submissão: 04/09/2020*

### **Robinson Aurélio Miolo**

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE  
Fortaleza – CE  
<http://lattes.cnpq.br/0290527751986854>

### **Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues**

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE  
Fortaleza – CE  
<http://lattes.cnpq.br/5147756865751360>

### **Tecia Vieira Carvalho**

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE  
Fortaleza – CE  
<http://lattes.cnpq.br/0000111305956227>

### **André Luiz Carneiro de Araújo**

PROFNIT – Instituto Federal do Ceará IFCE  
Fortaleza – CE  
<http://lattes.cnpq.br/4393261030137127>

**RESUMO:** O presente estudo tem como objetivo a discussão sob a ótica da utilização do pensamento linear na indústria de bens de consumo duráveis e a forma como os métodos de gerenciamento de projetos baseados neste pensamento confrontam a necessidade das indústrias por ideias e soluções inovadoras, otimizando seus recursos na busca dos melhores resultados. A fim de que o estudo aborde o problema real vivenciado pelas indústrias foram realizadas entrevistas com gestores e executivos das cinco maiores empresas de linha branca nacionais

em participação de mercado, com ênfase nos seus processos e práticas de gerenciamento. Os resultados sugerem que é imprescindível que haja uma distinção entre projetos de inovação e projetos de implantação de produtos conhecidos, de modo a criar um ambiente flexível e propício para o desenvolvimento do potencial de inovação no primeiro e preservar a necessidade de segurança, previsibilidade e controle para o segundo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento de Produtos, Eletrodomésticos, P&D, PMBOK.

### IMPACTS OF LINEAR MANAGEMENT IN INNOVATION PROJECTS: STUDY ON THE HOUSEHOLD APPLIANCES INDUSTRY

**ABSTRACT:** This study aims to discuss the perspective of linear thinking in the consumer goods companies and how project management methods based on this thinking confront the necessity of industries by smart ideas and innovative solutions, optimizing their resources in pursuit of the best results. For the study embrace the real problem experienced by the industries, interviews were conducted with managers and executives of the five major national household appliances companies in market share, with emphasis on their process and management practices. The results suggest that it is essential a distinction between innovation projects and implementation of known product designs in order to create a flexible and conducive environment for the development of the innovation potential at first and at second to preserve the need for security, predictability and control.

**KEYWORDS:** Home Appliances, Product Development, PMBOK, R&D.

## 1 | O MITO DE PROCUSTO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Procusto é um personagem presente na mitologia Grega, que surge em um mito popularmente conhecido como Leito ou Cama de Procusto. Conta-se que Procusto recebia em sua hospedagem viajantes para descansar e passar a noite. Para acomodá-los, ele oferecia uma cama feita exatamente para o seu tamanho. Ao acomodá-los, porém, caso o viajante fosse menor do que a cama, era “esticado” pela cabeça e pés até que ficasse do seu tamanho. Caso o viajante fosse maior Procusto, então, cortava o excedente. Desta maneira fazia com que todos se ajustassem ao tamanho “certo”.

Não é difícil encontrar paralelos entre o mito de Procusto e o Gerenciamento de Projetos. O que a prática sugere, na verdade, é exatamente o oposto: as organizações e seus processos de desenvolvimento têm grande dificuldade em atuar de forma diferente daquela que Procusto atuava. Desenvolvem-se métodos, costumeiramente rígidos ou com pouca flexibilidade, então procura-se “encaixar” todas as iniciativas nesses métodos, ora “cortando”, ou seja, deixando de executar ou mesmo de vislumbrar etapas essenciais para determinadas iniciativas, maximizando falhas, prejuízos e atrasos, ora “esticando”, aumentando a burocracia e criando complicadores para gestão e o tempo de desenvolvimento.

Trazendo para o contexto atual, a transição para uma era digital maximiza de maneira crescente estes desafios, impondo para as indústrias a convivência cada vez mais próxima da inovação. Porém não somente a inovação como artigo a ser exibido no mercado, mas principalmente como necessidade crescente de reinvenção de suas práticas, um novo olhar sobre seu *modus operandi* como forma de sobrevivência no longo prazo para os seus negócios. Novas tecnologias, novas práticas e novos mercados clamam por novas relações e novas abordagens.

Percebe-se que o mundo empresarial ainda está tentando entender o que significa inovação e o que realmente faz um negócio ser diferente e inovador. Tem-se hoje mais marcas, mais produtos, mais escolhas, no entanto todas parecem iguais de alguma forma. A maioria das empresas está estagnada numa competição fatigante, onde se tenta acompanhar ou ultrapassar o concorrente, mas os resultados são propostas parecidas e quase sempre incrementais (AZAMBUJA, 2011).

Para a indústria de bens de consumo, nesta contínua busca por vantagens competitivas para os seus produtos as indústrias se deparam com o dilema de ter que desenvolver seus projetos com o máximo de previsibilidade para ter eficácia no planejamento e desenvolver tentativas ousadas rumo às incertezas da inovação. Christensen (1997) utiliza o termo “o dilema dos inovadores” para se referir à dificuldade que as empresas encontram na tentativa de gerenciar as tecnologias atuais simultaneamente às tecnologias

de ruptura, afirmando também que as inovações não ocorrem somente em condições de ruptura, mas também em processos de melhoria contínua das condições existentes. Ocorre que a gestão destes processos nem sempre é uniforme para que atinjam seu maior potencial. Em consonância com esta observação, Davidsen (2004) afirma que para medir o potencial de inovação de uma empresa, é importante verificar os métodos e técnicas que são utilizados nos esforços de inovação.

Considerando esta realidade vivenciada pelas indústrias, o tema deste estudo explora a relação entre o pensamento linear com o potencial inovador das empresas e os dilemas e conflitos que naturalmente decorrem quando os métodos lineares de gerenciamento de projetos são aplicados nas fases iniciais do desenvolvimento.

## **2 | O PENSAMENTO LINEAR NO AMBIENTE INDUSTRIAL**

O pensamento linear, também chamado linear-cartesiano, é predominante no modo do homem pensar. Tem origem em Aristóteles e é estruturado por Descartes. Sustentado pela lógica binária, esse tipo de pensamento identifica os opostos de um dado fenômeno e a partir deles desenvolve correlações que irão sustentar a formulação de um dado conhecimento (TORRES, 2014).

Olhando para um dado fenômeno a partir dessa lógica, o objeto de estudo é dividido em várias partes, em seguida são feitas análises em separado. Formulam-se várias categorias, grupos e subgrupos para classificação e especializações de cada parte (TORRES, 2014).

De acordo com Mariotti (2000), o modo como nos tornamos propensos (pela educação e pela cultura) a pensar é que vai determinar as práticas gerenciais no dia-a-dia, tanto no plano individual quanto no social. Para ele o principal problema para a implantação do desenvolvimento de novas técnicas de gestão mais integradas aos vários departamentos das empresas é a predominância, em nossa cultura, do modelo mental linear. A ciência moderna reduziu os fenômenos às suas menores partes (departamentos), mas esqueceu de analisar as interações entre elas, bem como o comportamento do todo na ausência de uma delas e o contexto do próprio homem nessas partes (MARIOTTI, 2000).

Na visão de Torres (2014), o objeto de estudo “desaparece” em partes que obstruem a visão do “todo”. Separando o objeto cada vez mais em partes menores para análise, perdem-se as relações do fenômeno com os vários contextos. Essas construções teóricas, embora possam mudar ao longo do tempo, enquanto não se “descobrem” outras relações, são tidas como universais e válidas em qualquer contexto.

Para Mariotti (2000), a divisão dos grandes problemas em menores transformou os mais complexos sistemas num simples quebra-cabeça, no qual bastava a definição do local correto para a colocação de cada peça para formar o retrato completo do fenômeno. A afirmação feita em 1982 por Morin, de que estamos ofuscados pela noção reducionista

de partes isoladas e separadas do todo, continua válida para a atualidade (MORIN, 1982). Com efeito, a mente da nossa cultura está profundamente condicionada a pensar assim, o que é chamado de pensamento linear. Torres (2014) considera evidente o quanto é fragmentador e reducionista esse tipo de lógica de pensamento. Ansoff, já em 1977 afirmava que o pensamento linear e estático não responde de modo apropriado às incertezas e às turbulências do ambiente (ANSOFF, 1977).

Ferramentas administrativas, baseadas em pressupostos lineares do passado, não mais atendem adequadamente a ambientes dinâmicos e complexos. Ainda na década de 90 Doz e Prahalad (1991) consideraram que o declínio dos conceitos e ferramentas para definição e implementação de estratégias baseados em princípios lineares ocasionaram a busca por um novo paradigma, passando a compreender a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho global das organizações como indissociáveis, correlacionados e interdependentes (DOZ; PRAHALAD, 1991). Contudo, até hoje o pensamento e as práticas lineares persistem nas organizações.

Na visão de Mintzberg (2004) as definições estratégicas precisam ter ênfase contingencial permitindo a flexibilidade para criar soluções em ambientes dinâmicos. Senge (2002, p. 443) critica a elaboração de estratégias de base meramente racional e linear nas quais “a realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico”. Raciocinar linearmente parte da visão estática do processo que segue uma ordem pré-determinada de começo, meio e fim. Tal forma de pensamento descarta as inter-relações e a interação e interdependência entre os componentes do sistema. A incapacidade organizacional de unir às diversas áreas, funções e talentos para solução dos desafios do ambiente, cria a necessidade de fórmulas estabelecidas, receitas das quais esperasse reações previsíveis, as quais nem sempre ocorrem (SENGE, 2002).

A estratégia, na visão tradicional, alinha-se com a continuidade e não com os processos dinâmicos, nos quais a mudança e a inter-relação são a tônica. Em contextos emergentes elaborar e aplicar a estratégia é administrar a mudança e a relação mútua, tendo em vista as adaptações necessárias às mudanças (MINTZBERG, 2004). À luz da teoria da complexidade, o pensamento científico esteve frente a mudanças na lógica do pensamento baseado em supostos lineares trazendo à tona a incoerência dos métodos de pesquisa cartesianos para explicar os fenômenos naturais e sociais.

### **3 | O PENSAMENTO LINEAR E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Miguel (2008, p. 393) afirma que, em geral, o “processo de desenvolvimento de um novo produto compreende a seguinte sequência: geração de ideia, investigação, desenvolvimento do projeto, produção e lançamento”. Deste modo, observa-se que nas metodologias de gerenciamento de projeto baseadas no PMBOK – conjunto de práticas em

gerência de projetos levantado pelo *Project Management Institute* (PMI) – o plano do projeto necessita conhecer com precisão o resultado final esperado, buscando uma evolução linear do processo através de etapas e pacotes de trabalho planejados e previamente conhecidos.

O formato de operação concorre com o objetivo desejado pelas indústrias nos processos de desenvolvimento. Espera-se agilidade, tem-se burocratização; espera-se estímulo à inovação, têm-se restrições. Tim Brown (2010) afirma que o atual cenário econômico brasileiro tem exigido das empresas cada vez mais agilidade e velocidade de adaptação por parte das indústrias. Modelos de gestão tradicionais perdem força para dar vazão a novas linhas de pensamento que permitem maior oxigenação da estrutura corporativa. Neste cenário, ganha quem tem mais velocidade e leveza para experimentar (BROWN, 2010).

Emerge, portanto, a problemática apontada no mito de Procusto. Bernd H. Schmitt e Laura Brown (2004), em seu livro *Gerenciamento Criativo*, apontam esta problemática:

Antes de tudo, o negócio tradicional segue procedimentos, em vez de gerar novas ideias; concentra-se no futuro distante, não em velocidade; e em proteção, não em compartilhar informações. Em termos gerais, o negócio tradicional prende-se ao status quo e não à criação de algo novo. O resultado disso é que as coisas são feitas de modo racional, mecânico e hierárquico, em passo de lesma (SCHMITT; BROWN, 2004, p. 22).

As empresas que implementam práticas inovadoras bem-sucedidas muitas vezes não entenderam que, na realidade, estão superando um patrimônio de paradigmas filosóficos, os novos processos de trabalho ultrapassam o processo em si e representam a superação de um modelo de pensar do contexto social ao qual estão sujeitos (CASTRO, 2007). Segundo o autor, não importa o quanto se tente, não se consegue reduzir a multidimensionalidade dos problemas gerenciais dentro das empresas a fórmulas simplistas, regras rígidas, esquemas simplificadores ou modelos fechados de ideias na gestão. Dentro das empresas “vivemos em círculos sistêmicos e dinâmicos de *feedback*, e não em linhas estáticas de causa-efeito imediato” (MARIOTTI, 2000, p. 4).

Sutherland (2014, p. 10) fala sobre os Diagramas de Gantt (cronogramas detalhados): “cada etapa do projeto está detalhadamente definida; cada evento importante, cada data de entrega. Esses diagramas são realmente algo impressionante de se ver. O único problema com eles é que estão sempre errados”. Este modelo de cronograma amplamente utilizado nas organizações personifica a linearidade do método de desenvolvimento, onde as atividades são sequencialmente desenvolvidas, em cascata e cada atividade observa somente a suas entradas e sua entrega específica, com seus critérios de aceitação e prazo.

Cooper (1993) afirma que existem dois caminhos a serem seguidos por uma empresa para alcançar o sucesso no desenvolvimento de produtos: desenvolver os projetos certos e desenvolvê-los corretamente. Isto implica que a eficiência na gestão do projeto, apoiada em prazo, custo e escopo não basta. Para atender a estas duas demandas Bernd H. Schmitt e

Laura Brown argumentam que “a ideia é contornar o processo interno de desenvolvimento do novo produto, lento e burocrático e desenvolver ideias que são mais rápidas e mais radicais, com maior potencial de gerar lucros expressivos” (SCHMITT; BROWN, 2004, p. 80).

Jeff Sutherland, em seu livro *Scrum - A Arte de Fazer o Bom Trabalho na Metade do Tempo* (2014), cita um caso, baseado em sua investigação, sobre o porquê os projetos falham:

O que tinha de errado e como a situação foi resolvida foi o motivo por que estou escrevendo este livro. Não era uma questão de inteligência. Não era que não tivesse as pessoas certas nos lugares certos e também não era uma questão de tecnologia errada. Também não tinha nada a ver com ética ou com estímulo adequado de competitividade. Era por causa da *maneira* como as pessoas estavam trabalhando. A *maneira* como a maioria das pessoas trabalha. A *maneira* como nós achamos que o trabalho precisa ser feito, porque foi assim que aprendemos a fazê-lo (SUTHERLAND, 2014, p. 9).

A boa execução é um resultado importante, mas pontual. Ao atender com mais eficácia os objetivos estratégicos da organização e a expectativa dos clientes internos e externos, todavia, tem-se um resultado duradouro, que permeia todo o ciclo de vida do produto e irá promover o negócio, e não apenas sustentá-lo. Sendo assim, atualmente não é recomendável dissociar o êxito no projeto do êxito no produto.

## 4 | PENSAMENTO COMPLEXO, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Os conceitos de inovação passaram a ser melhor definidos e estudados a partir da década de 90, por Clayton Christensen. Em seu livro *The Innovator's Dilemma* (1997), o autor apresenta a distinção de dois tipos de inovação: Disruptivas e Sustentadoras. As inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais e irão resultar em produtos e serviços que atendam às necessidades em mercados já estabelecidos, permitindo as empresas aumentarem a sua margem de lucro e vender produtos de maior qualidade, sem precisar assumir grandes riscos. Já as inovações disruptivas darão origem a novos mercados e modelos de negócio, gerando ruptura de um antigo modelo de negócio e alterando as bases de competição existentes.

Segundo Francis (2004) muitas empresas se concentram na coleta e implantação de um conjunto de ferramentas criativas (fazer algo), em vez de tornarem-se intrinsecamente mais criativas (ser algo). Enquanto ferramentas e técnicas, sem dúvida, ajudam com questões incrementais e de curto prazo, elas não costumam apoiar mudanças mais profundas, transformações que podem ajudar os mercados a se moverem. De modo semelhante, Schmitt e Brown (2004, p. 23) sugerem que para lidar com este paradoxo “as corporações precisam de criatividade não como um simples exercício ocasional, mas como uma força no coração da empresa”.

Tim Brown (2017), CEO da IDEO, uma respeitada consultoria de design e inovação e também a empresa que cunhou e disseminou o termo *Design Thinking* para o mundo, defende que “empresas que desejam se manter inovando não devem se esforçar em perseguir o termo inovação”, e complementa, é preciso “buscar relevância pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação” (PINHEIRO, 2017, p. 9). O segredo do desenvolvimento de uma empresa criativa reside no apoio à força de grandes ideias para fazer as coisas fora de seu caminho rumo ao mercado, ao invés de colocar os processos elaborados no lugar. Desenvolver uma cultura favorável à inovação depende de incentivar as pessoas a examinar ortodoxias e “vacas sagradas”, e em encontrar formas de recompensar a tentativa e experimentação (FRANCIS, 2004).

A tendência natural da maioria das empresas é fazer as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Embora essa tendência possa ser mais eficiente no curto prazo, no longo prazo torna a organização mais conservadora, inflexível e vulnerável a ideias revolucionárias dos concorrentes (BROWN, 2017). Tem-se, portanto, um *modus operandi* incapaz de administrar soluções múltiplas e, conseqüentemente, de explorar e gerir adequadamente todas as potencialidades de um mesmo projeto, tendendo sempre ao incremental em detrimento da inovação de ruptura (BROWN, 2017).

O autor argumenta ainda que as empresas buscam adotar novas e avançadas técnicas ou cooperar com fontes externas para tentar aumentar o seu foco na criatividade. Porém, apesar do seu esforço, acabam alcançando resultados deveras semelhantes (BROWN, 2017).

E então, qual o método ideal para se desenvolver produtos inovadores? De acordo com Bryan Lawson em seu livro *Como Arquitetos e Designers Pensam* (2011) e como também já foi citado anteriormente por outros autores, em geral, é preciso haver um resumo do problema (briefing), a equipe tem de estudar e entender os requisitos, desdobrando-os em uma solução palpável, testá-la em relação aos critérios explícitos e implícitos e entregar o produto aos clientes. Esta é a ideia mais difundida. No entanto, acreditar que essas atividades ocorrem nessa ordem ou que são eventos separados e facilmente identificáveis tem se mostrado bastante questionável. O que a experiência das organizações tem demonstrado, como já citado anteriormente, é que desenvolver um projeto é uma atividade em que problema e solução, em muitos casos, surgem juntos, especialmente em se tratando de inovações, onde o conhecimento inicial é mínimo. “Muitas vezes, o problema pode não ser totalmente compreendido sem alguma solução aceitável para ilustrá-lo” (LAWSON, 2011, p. 55). Para o autor, não há como esperar que muitos componentes do problema surjam antes que haja alguma tentativa de gerar soluções e, da mesma forma, muitas oportunidades de aperfeiçoamento só surgem ao se imergir em determinadas alternativas.

A maioria dos problemas é complexo e uma série de experimentos iniciais costuma ser a melhor forma de decidir entre vários direcionamentos possíveis. Quanto mais

rapidamente tornamos as ideias tangíveis, mais cedo podemos avaliá-las, lapidá-las e identificar a melhor solução (BROWN, 2017). Não devemos esperar que o processo de desenvolvimento de um projeto seja tão claro e lógico quanto um método científico. Projetar envolve juízos de valor entre alternativas que oferecem, na maioria das vezes, vantagens e desvantagens (LAWSON, 2011).

Para trabalhar com metodologias que priorizem a inovação, como o *Design Thinking*, este é um paradigma com o qual os gerentes de projeto e as próprias organizações devem se acostumar lidar: como definir o momento certo de interromper o processo criativo, buscando atender aos prazos e custos, mas sabendo que no momento seguinte poderia estar uma oportunidade de grande benefício para o negócio?

Tim Brown (2010), saindo de um patamar mais teórico e expondo o que ocorre na prática, na IDEO, coloca a questão da seguinte forma: “um projeto de design não é ilimitado e contínuo”. E complementa afirmando o projeto “tem começo, meio e fim – e são essas restrições que mantêm os pés no chão”. “A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definidos são vitais para sustentar o alto nível de energia criativa” (BROWN, 2017, p. 38).

Deste modo, entende-se que a delimitação de prazos e datas target seja natural e inerente ao processo industrial, raramente não sendo uma restrição. A recomendação aqui é planejar as datas levando em consideração as particularidades de cada iniciativa. Evitar a formação de ambientes insalubres de pressão e cobrança acima dos necessários e fomentar a criação de um ambiente salutar e estimulante é uma possibilidade viável em qualquer organização (BROWN, 2017).

## **5 | GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS INDÚSTRIAS DE LINHA BRANCA**

Gerenciamento de Projetos é um tema deveras relevante no contexto das indústrias de linha branca. As empresas ao redor do mundo estão capacitando seus funcionários com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia de seus desenvolvimentos. Assim, os gerentes e líderes de projeto estão se tornando mais competentes em concluir seus projetos no prazo previsto, dentro do orçamento e conforme o escopo.

O Project Management Institute – PMI (2008) determina que o projeto seja estruturado em fases sequenciais para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle. Segundo o PMI, “as fases do projeto são divisões onde controle adicional é necessário para gerenciar de forma efetiva o término de uma entrega importante” (PMI, 2008, p. 23). Para tanto, esclarece que o gerenciamento de projetos é realizado através de processos usando conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas (PMI, 2008). Processo é definido como “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido” (PMI, 2008, p. 38).

Contudo, para que as atividades sejam realizadas e os objetivos atingidos, os projetos demandam esforço de gerenciamento. Ao se analisar o Guia PMBOK (PMI, 2008) do ponto de vista prático, em sua aplicabilidade nos negócios, percebe-se uma abordagem fortemente estruturada, calcada em uma ampla e detalhada definição de escopo, em um planejamento prévio bem elaborado de todas as diversas áreas do conhecimento, no acompanhamento formal do progresso do projeto e no controle bastante estrito das mudanças.

Algumas indústrias, como a americana Whirlpool e a sueca Electrolux, foram fundadas na década de 1910 e desde então vêm aprimorando seus modelos de desenvolvimento, inspirando, inclusive, outros modelos de gestão surgidos mais recentemente, como o PMBOK. O PMI atesta na quarta edição do seu Guia PMBOK:

As publicações de diretrizes e normas do Project Management Institute, Inc. (PMI), são preparadas através de um processo voluntário de desenvolvimento de normas de consenso. Este processo reúne voluntários e/ou busca os pontos de vista de pessoas interessadas nos tópicos cobertos por esta publicação. Embora o PMI administre o processo e estabeleça as regras para promover a imparcialidade no desenvolvimento do consenso, ele não redige o documento e não testa, avalia ou confirma de forma independente a exatidão ou a integridade de quaisquer informações ou a solidez de quaisquer opiniões contidas em suas publicações de diretrizes e normas (PMI, 2008, p. 4).

Inversamente, novos profissionais, qualificados nas práticas de gerenciamento de projeto propostas pelo PMI, por exemplo, retornam a estas organizações incorporando ferramentas e processos deste nos métodos tradicionais praticados por essas empresas, bem como ocorre a troca de profissionais e conseqüentemente a troca de conhecimento entre essas organizações, produzindo adaptações constantes nos métodos praticados por elas, que aproximam as práticas vigentes no segmento como um todo.

Deste modo, o que se identifica nas indústrias nacionais de linha branca, no presente momento, é um compartilhamento das suas metodologias de desenvolvimento, a um nível macro, com ligeiras diferenças decorrentes de se tratar de um processo dinâmico e não estático, onde ajustes, melhorias e modificações são realizados esporadicamente por demandas internas ou externas.

## **6 | METODOLOGIA**

Para uma investigação direcionada ao segmento de linha branca nacional, foram entrevistados 29 profissionais de média e alta gestão em funções relacionadas a projetos, inovação e tecnologia das principais indústrias nacionais e multinacionais, presentes no mercado brasileiro, a partir das suas participações no mercado: Atlas (Atlas e Dako), Electrolux (Electrolux e Continental), Esmaltec, Mueller e Whirlpool (Brastemp, Consul).

Foram escolhidos dois perfis de entrevistados para ter representação de especialistas em funções de média gestão com visão operacional de aplicação prática dos métodos vigentes e de alta gestão, com visão tática e estratégica sobre estes mesmos métodos.

Foi adotado a pesquisa exploratória com base em Gil (2002) através de entrevistas semiestruturadas e não padronizada como base para coleta de informações (MATTOS; LINCOLN, 2005; TOMAR, 2007).

## 7 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da aplicação da pesquisa emergiram elementos ainda fortemente presentes em relação ao compromisso assimilado pela empresa com as atividades de inovação no desenvolvimento de produtos.

No diagnóstico foi possível identificar dois aspectos principais. Um terceiro aspecto foi apresentado pelos entrevistados, ora como sugestão, ora como ilação dos fatores anteriores, representando uma situação ideal ou melhorada da questão tratada. Este último, contudo, presente em apenas parte dos assuntos discutidos. O quadro abaixo apresenta os três aspectos identificados e sua codificação utilizada.

<b>Necessidades</b>	• Fatores necessários para a empresa e que interferem no processo de inovação (requisitos).
<b>Barreiras</b>	• Fatores que interferem no processo de inovação decorrentes do modelo de gestão adotado.
<b>Anseios</b>	• Demonstrações de como, na visão dos entrevistados, deveria ser tratada a gestão da inovação.

Quadro 1. Aspectos do processo atual

Fonte: do autor (2019)

Em síntese, as considerações dos entrevistados expõem aspectos negativos do modelo de gestão praticado, especialmente no que tange a falta conscientização e interesse da alta gerência sobre a gestão do portfólio de projetos e gestão da inovação, falta de recursos financeiros direcionados para este fim, ceticismo do pessoal operacional, de gestão e da alta gerência, propriedade intelectual pouco explorada, falta governança para utilização dos programas de fomento do governo, requer quebra de paradigmas, dificuldade de harmonizar o trabalho em equipe, dificuldade em atuar matricialmente e manter bom desempenho em atividades de inovação e rotina diária, dificuldade em manter o foco em projetos de inovação, a rotina sempre é priorizada, alegação de falta de tempo e excesso de serviço e responsabilidades, aversão ao novo, curto prazo exigido pelas áreas solicitantes sem oferecer os recursos necessários, falta governança sobre a inovação e,

por fim, estado de zona de conforto, ausência de conhecimento, coordenação lateral e iniciativa sobre o assunto foram atribuídos à alta gestão.

Entretanto, ao analisar os dados obtidos dos entrevistados, nota-se que em muitos aspectos a percepção negativa em torno do modelo de gestão praticado está baseada nas dificuldades e limitações intrínsecas ao processo adotado e não à forma como é aplicado. Isto se torna visível ao destacar o constante conflito decorrente das necessidades da empresa por velocidade, segurança e previsibilidade com os anseios por explorar o potencial dos projetos e dos esforços na busca por soluções inteligentes, mais atraentes para o mercado, custos menores ou maior capacidade produtiva. As necessidades devem ser atendidas uma vez que a empresa está inserida em um mercado competitivo. Já a exploração do esforço para extrair seu maior potencial é um desejo, mas se desconhecem os mecanismos de causa e efeito.

O quadro a seguir sintetiza as dicotomias e contradições que emergem do cruzamento das necessidades da empresa com o desejo pela exploração adequada do potencial do esforço em soluções inteligentes e inovadoras. As “necessidades” correspondem ao compromisso que a empresa exige das suas equipes; as “barreiras” são reações naturais dos gestores para atender a estes compromissos e os “anseios” representam os problemas não resolvidos resultantes dessas práticas.

<b>Necessidades</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Anseios</b>	<b>Oportunidades</b>
<i>é exigido... → →</i>	<i>então... → →</i>	<i>mas... → →</i>	<i>assim...</i>
O lançamento do produto necessita de um prazo conhecido. Atraso representa perda de mercado e perdas financeiras.	Equipes e gerentes de projetos buscam resguardar-se. Direcionam o desenvolvimento para algo mais conhecido, para minimizar os riscos. O processo de desenvolvimento da inovação é tratado da mesma forma que para itens comuns. No final, não produz uma inovação.	Trabalhar inovação requer liberdade. Não se consegue definir datas de conclusão para etapas com elevado grau de incerteza. A inovação não deve ser gerenciada por data de lançamento.	<b>Iniciativas de inovação poderiam ser desenvolvidas sem vínculo com data de lançamento até alcançarem um estágio mínimo de maturidade.</b>
Os riscos de insucesso devem ser minimizados no planejamento.	Planejam o tempo colocando excesso de “gordura” em cada atividade. Quanto maior a pressão por eficiência e prazo, mais erros são cometidos.	A empresa deve oferecer ambiente sem medo. Exigir responsabilidade, mas reconhecer a competência quando os insucessos ocorrerem. Deve saber lidar com a incerteza do processo de inovação e entende que a cada erro a incerteza diminui.	<b>Os projetos de inovação não sofrem pressão por cumprimento de datas sobre atividades com elevado grau de incerteza, possibilitando que correções e aprimoramentos não sejam apresentados como atrasos.</b>

<p>Gestão centrada em segurança, previsibilidade e controle. Metodologia focada em: organizar, padronizar, dar direcionamento, reduzir os erros, atender às premissas de custo, prazo e qualidade, garantir que as etapas sejam cumpridas, minimizar riscos, retrabalho e despesas adicionais.</p>	<p>Praticam gestão burocrática e inflexível, requer tempo excessivo. Falta método para chegar à inovação. Metodologia para gerenciar tecnologias conhecidas. Metodologia “robotiza” a equipe. As iniciativas de inovação são individuais e isoladas. Equipes e líderes não assumem risco gratuitamente.</p>	<p>A inovação não deve seguir o mesmo caminho de desenvolvimento que um item comum. Para alcançar soluções inovadoras de forma consistente o processo deve ser desenhado para ações de inovação.</p>	<p><b>A gestão das iniciativas de inovação poderia ser distinta dos projetos comuns, flexíveis e com etapas não obrigatoriamente sequenciais e lineares, sem a elaboração de cronogramas detalhados de atividades no início do desenvolvimento.</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2. Correlação e interpretação dos elementos da entrevista

Fonte: do autor (2019)

Nos exemplos acima, cujo conteúdo foi extraído das entrevistas, nota-se que as exigências da empresa produzem, muitas vezes, resultados contraditórios, como a necessidade por prazo com pressão por soluções inovadoras ou inteligentes resultam, ora em um cronograma inchado, ora em soluções comuns, sem nenhum benefício adicional. Este dilema é apresentado por alguns entrevistados como recorrente nas empresas de linha branca que, como visto anteriormente, utilizam modelos de gerenciamento similares.

## 8 | CONCLUSÃO

É importante frisar que os métodos lineares continuam desempenhando um papel fundamental para a previsibilidade e a segurança no planejamento das organizações, mas quando aplicados na gestão de projetos de inovação nas fases iniciais do desenvolvimento eles representam significativas restrições, que confrontam com os interesses dessas organizações.

Os dados sugerem que é imprescindível que haja uma distinção entre projetos de inovação e projetos de implantação de produtos conhecidos, de modo a criar um ambiente flexível e propício para o desenvolvimento do potencial de inovação no primeiro e preservar a necessidade de segurança, previsibilidade e controle para o segundo. A clara distinção por parte das empresas sobre estas naturezas oferece oportunidades de adequação ao modelo de gestão mais vantajoso para ambas, direcionando o esforço de gerenciamento para extrair o maior potencial em cada um.

É interessante destacar que, nas entrevistas, poucas qualidades foram atribuídas ao modelo de gestão praticado em termos de agregar valor à geração ou de fomento à inovação, ou de produzir inovação como um atributo dos projetos, seja através de estímulos, seja de recursos, seja de gestão, a despeito da sua importância explicitada pelos entrevistados.

Como consequência, todos concordam que a empresa não produz inovações substanciais ou não as produz consistentemente, dependendo de iniciativas individuais e de contextos favoráveis para se desenvolver. Estes últimos, no entanto, ocorrendo muito raramente.

Todos os entrevistados afirmaram que a metodologia pode ter um papel sobre o desenvolvimento da inovação, seja inibindo ou fomentando. Neste sentido, muitos líderes estão abertos a novas abordagens. Contudo, ainda existe grande incerteza sobre qual ou como deveria ser este modelo.

É fato que, se o modelo tradicional persevera ao longo dos anos, mesmo que as organizações reconheçam quais são as suas deficiências, há um benefício evidente no modelo praticado. Reconhece-se que as indústrias precisam de informações confiáveis, que estejam no controle dos processos que gerenciam. É incorreto subestimar estas organizações, acreditando que, com toda a sua experiência, não têm tido capacidade para vislumbrar um modelo que as atenda. Mas da mesma forma é fato que somente surgirão soluções neste sentido se forem direcionados esforços para tal, uma vez que a grande massa de conhecimento atualmente presente está voltada para as práticas tradicionais e lineares e, portanto, tende a simplesmente replicá-los.

O que se considera mais relevante para os termos desta pesquisa é reconhecer a necessidade e estimular o desenvolvimento de estudos mais profundos para a formação de um ambiente favorável à mudança no conceito de gestão, compreendendo e considerando fundamentalmente o contexto ao qual cada organização está inserida e a origem, o significado e a razão da aplicação dos métodos adotados, para extrair deles vantagens nos momentos em que for adequado e descartá-los ou adaptá-los naqueles em que se julgar necessário.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AZAMBUJA, Maria Júlia Kurth de. A Aplicação do Design Thinking no Desenvolvimento de Inovação: Um Estudo de Caso a Partir da Whirlpool SA. Florianópolis: **UFSC**, 2011.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. São Paulo: Alta Books, 2017.

CASTRO, Carlos J. R. V. **Gestão Integrada: Superando Os Paradigmas do Modelo Mental Linear-Cartesiano**. Belo Horizonte: Revista Pretexto, v. 8, n. 1, p. 25-33, jan-jun. 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

COOPER, R. **Winning at New Products: Accelerating the Process From Idea to Launch**. Cambridge: Perseus, 1993.

DAVIDSEN, B. A. **Innovation and Product Development: methods and tools**. *Elektronikk*, nº 2, 2004.

DAVIDSEN, B. A.; FRANCIS, Ty; BELLIKA, Tor-Arne, DAHL, Erik. **Inovation Practice - 100 Years Anniversary**. Teletronikk, 2004.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs: **A Search for a New Paradigm**. Strategic Management Journal, v. 12, SpecialIssue, p. 145-164, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAWSON, Bryan. **Como Arquitetos e Designers Pensam**. São Paulo: Oficina dos Textos, 2011.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L.: **A Entrevista Não-estruturada como Forma de Conversação: Razões e Sugestões para sua Análise**. Rev. Adm. Pública; 39(4):823-847, jul.-ago. 2005.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. **Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso**. São Paulo: USP, Biblioteca Digital da Produção Intelectual - BDPI, 2008.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1982.

PINHEIRO, Tennyson. Apresentação à edição brasileira. *In*: BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Alta Books, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Guia PMBOK**. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

SCHMITT, Bernard H.; BROWN, Laura. **Gerenciamento Criativo**. São Paulo: Nobel, 2004.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização Que Aprende**. 10ª ed. São Paulo: Best Seller, p.443, 2002.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum - A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo**. São Paulo: LeYa, 2014.

TOMAR, M. S.; **A Entrevista semi-estruturada**. Mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta, edição 2007/2009.

TORRES, Laura B.; BRESSIANI, Tamires P.; SEVERO, Eliana A. **A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. Aracaju: Revista GEINTEC. v.7, n.4, p.4028-4043, out.-nov.-dez. 2017.

TORRES, Renato M. **Pensamento Linear e Complexo**. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas – UEA, 2014.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

### B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

### C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

### D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

## **E**

Eletrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

## **F**

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

## **G**

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

## **I**

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

## **L**

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

## **M**

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

## **O**

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

## **P**

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

## **Q**

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

## **R**

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

## **S**

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

## **T**

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

## **U**

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

## V

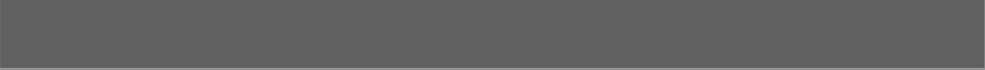
Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena  
Editora

Ano 2020

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2