

CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III



## **Rafael Tajra Fonteles**

Governador do Estado

## **Francisco Washington Bandeira Santos Filho**

Secretário de Estado da Educação

## **Paulo Henrique da Costa Pinheiro**

Superintendente de Educação Técnica e Profissional e Educação de Jovens e Adultos

## **Viviane Holanda Barros Carvalhedo**

Superintendência de Gestão da Educação Básica e Superior - SUGED

## **Adriana Moura Silva**

Diretora da Unidade de Educação Profissional

## **Karoline Mendes de Sousa**

Diretora de Mediação Tecnológica (JEMTEC)

## **Leila Coelho Pinto Leite**

Coordenadora de Apoio Pedagógico - Concomitante

**Escola Estadual**  
com muito *orgulho* 



SECRETARIA  
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III

# Administração de Marketing

Jair Silva



## ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

### 1. Introdução ao Marketing

A gestão de marketing compreende o planejamento, execução, controle e supervisão das estratégias e iniciativas de marketing em uma organização, com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca, reforçar o branding, conquistar consumidores e proteger a reputação da empresa. Essa área é responsável por



estabelecer uma conexão entre a empresa, o mercado e o público-alvo, identificando e satisfazendo necessidades e anseios dos consumidores atuais e potenciais.

A administração de marketing é fundamental para que as empresas possam encontrar as melhores oportunidades e conquistar posições competitivas no mercado. Philip Kotler define o processo de administração de marketing como o planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, com o objetivo de criar trocas que satisfaçam metas organizacionais e individuais.

A gestão de marketing é uma função empresarial que visa entregar percepções de valor para os clientes, gerando vantagem competitiva para a empresa e, conseqüentemente, mais negócios. Para isso, é necessário aplicar conceitos de administração para gerenciar elementos essenciais como produto, preço, comunicação e distribuição, a fim de suprir as necessidades do cliente e garantir a lucratividade da empresa. No fim das contas, o marketing é responsável por identificar e satisfazer as necessidades humanas, e sua gestão auxilia as empresas a cumprir sua missão de entregar valor.

São inúmeras as funções e afazeres que compõem a administração de marketing, sendo estes aspectos cruciais para determinar o êxito da empresa no mercado. Segundo Kotler, em sua obra atualizada "Administração de Marketing" (Kotler, 2014), em colaboração com o professor Kevin Lane Kesler, o objetivo da administração é definido como: "Selecionar mercados-alvo e conquistar, conservar e fidelizar clientes através da criação, entrega e comunicação de valor superior ao

cliente". A partir desses propósitos, podemos destacar algumas das principais tarefas executadas pela gestão de marketing.

## 1.1 Conceito de marketing

Conseguir a atenção do público é uma grande batalha travada pelas agências de publicidade, de marketing e de relações públicas, por isso muitas empresas estão investindo em marketing digital e em suas redes sociais como estratégia para suas práticas empresariais.

O marketing é uma importante ferramenta para auxiliar na captação e manutenção de clientes, principalmente o marketing digital já que é considerado a nova tendência mundial. Com isso, o marketing digital vem sendo usado como nova estratégia para consolidação e conquista de mercado. Logo, podemos afirmar que a internet, *smartphones* e as redes sociais obrigaram o mercado a se mexer e repensar velhos hábitos e se adaptarem à nova realidade. Kotler (2011) afirma que:

Marketing tem a finalidade de criar valor e satisfação do cliente gerando relacionamento lucrativo para ambas as partes. É um processo social por meio do qual pessoas, e grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Marketing é uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, onde estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, nesta primeira fase, as informações. Como passo seguinte, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

Comunicar-se de maneira adequada e desenvolver uma relação de confiança e credibilidade com o cliente-paciente deveria ser um dos principais objetivos das empresas, já que o crescimento do marketing online é uma tendência no mundo todo e cada vez mais as empresas estão remanejando parte de suas verbas para a internet, com objetivo de vender seus produtos e valorizar suas marcas.

Mattar (2010) discorre sobre a importância de se pesquisar sobre o marketing, destacando que sua função vai além da missão de vender produtos e serviços, mas que esse colabora significativamente para fortalecimento da marca e dos valores da empresa.

Atualmente o conceito de marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. Já Dias (2013) assegura que o marketing se originou com o objetivo de atender às necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" ideias e programas sociais. As técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida, buscando promover as relações comerciais, onde ambos os sujeitos saiam satisfeitos.

Oliveira (2016) “afirma que o marketing é a ciência social que visa potencializar objetivos institucionais e comerciais através de planos estratégicos e táticos, analisando os anseios de todos os sujeitos envolvidos”. Diante disso, entende-se por ciência social, o processo que envolve pessoas, não bastando apenas a lógica e os números, mas o bom senso, a intuição e a criatividade devem sempre ser levados em conta.

O marketing é uma ferramenta fundamental para auxiliar na conquista de mercado de qualquer empresa ou profissional, além de garantir a sua permanência no mercado se for bem executado. Portanto, não se restringe a ser utilizado apenas por empresas e deve também fazer parte das estratégias de formação de imagem e conquista de mercado dos profissionais, de qualquer área.

A concorrência está mais acirrada em todas as áreas, por isso é fundamental investir em um diferencial competitivo e em ações de marketing. Portanto, o marketing digital tem o objetivo de fortalecer a imagem das empresas, aumentar a audiência dos sites, conquistar novos clientes, divulgar os eventos da empresa (eventos são também um tipo de marketing) e melhorar o relacionamento com o público (RECUERO,2009)

O motivo de marketing digital e das redes sociais serem usados frequentemente pelas pequenas e grandes organizações é que os seus recursos facilitam o entendimento do seu cliente, que busca informações rápidas e concretas sobre o que a empresa oferece no mercado, sendo de grande importância no desenvolvimento de planejamento de marketing das empresas.

De acordo com Kotler (2009, p.635):

É notório que as empresas desejarão considerar o uso de serviços online para encontrar, atingir, comunicar e vender a clientes potenciais ou reais. O

marketing on-line apresenta pelo menos quatro grandes vantagens. Primeiro, tanto as grandes como as pequenas empresas podem enfrentar seus custos. Segundo, não há limite real de espaço para a propaganda, em contraste com as mídias impressas, o rádio e a televisão. Terceiro, o acesso e a recuperação das informações são rápidos, comparados com o correio noturno e até mesmo o fax. Quarto, a compra pode ser feita com privacidade e rapidez.

O Marketing digital pode auxiliar empresas e profissionais de diversas áreas a repensar seus métodos de atendimento, aprofundar o conhecimento que tem de seu público-alvo, e desenvolver ações de marketing bem direcionadas ao atendimento das demandas destes clientes. Marketing digital para os profissionais do mercado atual é estabelecer relacionamentos e fazer negócios. Até porque oferecer uma abordagem digital é diferenciar uma empresa das outras por estreitar sua relação com a clientela e propiciar os serviços realizados para o público.



É nas redes sociais, por ser uma linha direta, que se pode também gerenciar possíveis crises, ou aproveitar oportunidades de negócios ao escutar sugestões e reclamações e ainda aproveitar os momentos em que sua empresa está indo bem, já que é nas redes sociais que clientes - OU pessoas - se expressam com muita liberdade as opiniões. Para Lopes (2013), entretanto, o conteúdo feito e publicado nelas deve seguir cuidados específicos para que a campanha seja bem-sucedida, já que o usuário da web não gosta daquelas campanhas nas quais a empresa só fala dela mesma (propaganda escancarada).

Para obter sucesso é necessário planejamento e a realização de ações efetivas, coerentes com as normas que regem o campo da publicidade. As mídias sociais são espaços de interação e diálogo entre os usuários e aprender a trabalhar com Mídias Sociais é fundamental para o desenvolvimento de qualquer ação efetiva de Marketing Digital. Saber conectar-se com seus clientes e público potencial, e onde encontrá-los é uma forma de não perder muito tempo na construção de relacionamentos com pessoas erradas. Conhecer seu público-alvo é determinar quais

ações devem ser realizadas ou determinadas para o sucesso de comunicação dessas empresas.

Destacando-se que nos dias de hoje, o marketing digital está consolidado como um dos melhores instrumentos para divulgação de empresas, produtos, serviços etc. e vem ganhando cada vez mais espaço entre as empresas de vários ramos.

**Questões:**

01) Após analisar os conceitos de marketing apresentados acima explique a importância do marketing para a sobrevivência das empresas e para que elas se destaquem frente à concorrência.

---

---

---

---

---

02) Ao falar sobre marketing é bastante comum as pessoas lembrarem de comunicação, publicidade e propaganda, sobre isso explique como o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação ampliaram o alcance do marketing empresarial.

---

---

---

---

---

03) Ainda sobre o desenvolvimento das ferramentas de comunicação e informação explique o que são mídias digitais e como as redes sociais se relacionam com o desenvolvimento dessas ferramentas.

---

---

---

---

---

## 2. Foco e Equilíbrio de Mercado

O equilíbrio de mercado ocorre quando compradores e vendedores são capazes de adquirir e vender as quantidades desejadas de um bem ou serviço a preços justos (PORTER, 2009). A interação entre oferta e demanda é o principal fator que influencia a quantidade produzida e o preço de venda, sem necessidade de intervenção estatal.



A curva de oferta e demanda é fundamental na determinação do preço e da quantidade de um bem ou serviço. Se os preços estiverem elevados, a oferta pode ultrapassar a demanda, resultando em redução na produção e preço. Em contrapartida, se os preços estiverem baixos, a demanda pode ultrapassar a oferta, havendo uma escassez. Nesse caso, alguns consumidores poderão estar dispostos a pagar mais pelo bem, o que levará ao equilíbrio do mercado.

No entanto, é importante ressaltar que o equilíbrio do mercado não indica necessariamente justiça social, pois alguns consumidores podem não conseguir pagar o preço estabelecido. Além disso, o equilíbrio não é uma situação permanente, já que as condições de mercado estão sempre sujeitas a mudanças, como fatores de oferta e demanda, inovações tecnológicas e variações nos preços dos fatores produtivos.

Outro fator que pode influenciar o preço de um bem é o poder de algumas empresas em definir o preço. Nesses casos, as empresas reduzem a produção para diminuir a oferta, aumentando assim o preço e, conseqüentemente, seus lucros.

### 2.1 Foco das empresas em relação ao mercado

As empresas se distinguem de inúmeras formas, seja pelos produtos ou serviços que eles comercializam, estrutura de organização, porte, público e principalmente sobre o tipo de orientação que conduzem o funcionamento de suas respectivas atividades.

Oliveira (2016) quando uma empresa adota a filosofia de negócios de "produtos melhores", isso significa que ela segue uma abordagem centrada na produção. Essa abordagem envolve a construção eficiente de produtos de qualidade, com foco em ignorar as necessidades dos clientes. Essa empresa acredita que, ao criar a melhor "ratoeira", os clientes virão por conta própria.

Já as empresas que adotam uma abordagem orientada para o mercado operam de maneira diferente. Elas concentram seus esforços em atender aos desejos e necessidades de seus clientes. Essas empresas monitoram constantemente o mercado e estão prontas para adaptar seus produtos ou serviços às necessidades dos clientes. A filosofia dessas empresas é que "o cliente sempre tem razão".

Empresas com abordagem de produção fazem suposições diferentes. Elas se concentram exclusivamente na melhoria da qualidade dos produtos, com a crença de que a qualidade é suficiente para vender. Essas empresas estão dispostas a vender qualquer produto que tenha qualidade suficiente e obtêm lucro com a quantidade de produtos vendidos.

## 2.2 A orientação de marketing

Mattar (2010) uma das funções do Marketing é promover a publicidade de produtos e serviços empresariais. Seu objetivo não se limita somente a apresentar tais produtos ou serviços aos clientes, mas também, a despertar o interesse desses em adquiri-los, estabelecendo, assim, uma relação próxima entre a empresa e seu público-alvo.

Com o tempo, o marketing foi se estruturando de maneira mais compreensiva e atualmente é considerado tema central de importantes debates no meio empresarial. Para Dias (2013) a orientação para o marketing é, basicamente, a filosofia a ser seguida pelas empresas. Como enfatizado anteriormente, a organização pode focar em produção, serviço e outras áreas, cada negócio deve direcionar seus esforços de acordo com suas particularidades.

Essa orientação é importante para que as empresas possam concentrar seus esforços em uma direção específica e atingir seus objetivos com mais facilidade. Normalmente, as organizações definem suas diretrizes desde o início, mesmo que

seja de maneira inconsciente. Por exemplo, há empreendedores que se concentram mais na produção.

Quando as empresas adotam essa orientação, produzem produtos que realmente atendem às necessidades de seus clientes, ou seja, há uma preocupação em identificar as dores dos consumidores para que a companhia possa desenvolver produtos ou serviços que supram essas necessidades.

### Questões

- 01) É o principal fator que influencia a quantidade produzida e o preço de venda, sem necessidade de intervenção estatal.
- a) É diferença entre demanda e necessidade
  - b) É interação entre oferta e demanda
  - c) Trata-se de acordos comerciais entre fornecedores estrangeiros
  - d) Inovação mercadológica
  - e) É a diferença entre oferta e demanda
- 02) Após leitura e reflexão do tópico acima explique como as empresas podem ter um marketing mais orientado e alinhado com sua área de atuação, evidenciando com mais facilidade seus produtos ou serviços.

---

---

---

---

---

### 3. Análise do ambiente de marketing

3.1 Planejamento estratégico corporativo: definição da missão; definição do negócio; avaliação de oportunidades de crescimento

O planejamento estratégico é um documento que descreve as estratégias de uma empresa para alcançar seus objetivos de longo prazo. Para Chiavenato (2014) é uma ferramenta de gestão importante para estruturar as metas e ações de um negócio, facilitando a tomada de decisões e garantindo o alinhamento de todas as equipes em relação ao propósito da organização. O planejamento estratégico permite

um conhecimento profundo da empresa, auxilia na tomada de decisões embasadas e alinha as equipes em relação à identidade e visão de futuro da organização.

Para criar um planejamento estratégico, é necessário realizar um diagnóstico da empresa, definir missão, visão e valores, e determinar as metas e objetivos a curto, médio e longo prazo. O planejamento estratégico deve ser compartilhado com todos os colaboradores da empresa para contribuir para o engajamento das equipes e para a produtividade e potencialização dos esforços para alcançar os objetivos do negócio.



A missão é o propósito fundamental que orienta as atividades e esforços dos sócios e colaboradores de uma empresa. Ela é como uma carteira de identidade da organização, descrevendo de forma clara e objetiva qual é o seu negócio. É essencial que a missão responda à pergunta básica: "por que existimos?". Embora possa parecer uma questão abstrata, é a partir da definição da missão que as ações aprendem a aprender.

Cada decisão estratégica e operacional deve ser avaliada com base na sua conformidade com a missão da empresa. Isso porque uma habilidade importante dos bons gestores é a capacidade de dizer "não" às oportunidades que não se encaixam na missão da organização. Philip Kotler fala que o definir a missão, a empresa realiza um importante exercício de autoconhecimento e aprendizado, sobre isso é imprescindível que toda a equipe tenha clareza sobre a missão da empresa, que busquem ainda conhecer sua visão e valores para assim facilitar o processo de identificação das oportunidades presentes no mercado.

A identificação de oportunidades de negócios está diretamente relacionada à análise SWOT da organização, que requer uma gestão de negócios adequada. Gráficos de vendas são úteis para determinar quando é hora de reduzir investimentos em determinados produtos e aumentar em outros. Segundo Kotler (2014) avaliar oportunidades de crescimento envolvendo o planejamento de novos negócios, bem como a redução ou eliminação de negócios obsoletos. Os planos de vendas da

empresa para os negócios permitem projetar totais e lucros, e se houver uma lacuna de planejamento, a administração corporativa deve desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

Para preencher uma lacuna de planejamento estratégico, existem três opções: identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro de negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo), identificar oportunidades para construir ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado) ou identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação) (PORTER, 2009).

No crescimento intensivo, a gestão corporativa deve analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar (DIAS, 2013). A empresa deve verificar se pode ter maior participação de mercado com os produtos atuais e em mercados atuais (estratégia de penetração de mercado), encontrar ou desenvolver novos mercados para os produtos atuais (estratégia de desenvolvimento de mercados), desenvolver novos produtos de interesse potencial para os mercados atuais (estratégia de desenvolvimento de produtos) ou verificar oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação).

Já o crescimento integrado, as vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados pela integração com o setor do qual ele faz parte, podendo alcançar o crescimento integrado adquirindo um ou mais fornecedores (retro integração), adquirindo alguns atacadistas ou negociantes (integração à frente) ou comprando um ou mais concorrentes (integração horizontal).

Quando se fala em crescimento por diversificação, a empresa deve procurar novos produtos com semelhanças tecnológicas e/ou de mercado com as linhas existentes, mesmo que esses novos produtos interessem a um grupo diferente de clientes (estratégia de diversificação concêntrica). A empresa também pode procurar novos produtos que interessem os clientes, mesmo que não tenham relação tecnológica com a linha atual (estratégia de diversificação horizontal). Por último, uma empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais (estratégia de diversificação conglomerada).

### 3.2 Organização e cultura organizacional

É preciso esquecer a ideia de que as empresas sempre se tratam de grandes organizações com muitos colaboradores e situadas em grandes edifícios das grandes cidades. Na verdade, hoje elas podem ser encontradas em todo o território nacional, tanto a nível de empresas privadas (mais comuns) quanto empresas públicas (menos comuns de serem vistas), variando desde as microempresas até as de grande porte (SANTOS, 2010).

A empresa é um organismo econômico que se fundamenta sobre uma organização orientada por princípios técnicos. Apresenta-se como uma combinação de elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico e realizado em vista de um intento especulativo de uma pessoa, que se chama empresário. Como criação de atividade organizacional do empresário e como fruto de sua



ideia, a empresa é necessariamente atrelada à sua pessoa, dele recebendo os impulsos para seu funcionamento eficiente, o conceito jurídico de empresa se assenta nesse conceito econômico (FERRI, 2006).

Vale ressaltar que as empresas não são algo do momento atual. Há muito tempo na história ela já vem coexistindo juntamente com outras instituições, embora na literatura não seja desejada com essa nomenclatura de "empresa" como conhecemos agora. Se formos analisar as próprias oficinas de artesanatos tão presentes em muitos momentos da história, principalmente na Idade Média, de certa forma já era um tipo de empresa, visto que ela tinha as mesmas necessidades (matéria-prima, mão-de-obra e mercado consumidor) e já trabalhava as mesmas funções (em geral, produção de bens ou serviços).

Desde a década de 70, os gestores brasileiros têm demonstrado crescente interesse no conceito de clima organizacional. Isso se deve à percepção de que há uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho, a produtividade e a capacidade de inovação.

O clima organizacional é a qualidade do ambiente percebida pelos membros da organização e que influencia seu comportamento. É um "espaço psicológico" que todos percebem ao entrar em um ambiente, que os fazem sentir à vontade para permanecer, interagir e realizar tarefas. Segundo Luz (2011), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, e influencia profundamente a produtividade do indivíduo e da empresa. Portanto, deve ser favorável e fornecer motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre eles e a empresa.

A cultura organizacional também influencia o clima organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a cultura é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, acomodados e relacionamentos sociais típicos de cada organização. É a forma compartilhada pelos indivíduos de pensar e agir dentro da organização, orientando seu comportamento e a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem sua própria cultura.

Portanto, a cultura organizacional influencia como os indivíduos se comportam dentro da organização. Uma gestão ineficaz pode causar prejuízos incalculáveis dentro da empresa (SANTOS, 2010). Por isso, o gestor deve estar atento a sua postura dentro da empresa, identificando atitudes e situações que podem desagradar os funcionários e prejudicar a empresa. As relações entre os funcionários também devem ser constantemente observadas e reavaliadas, já que os conflitos podem surgir e prejudicar a produtividade, além de incentivar o absenteísmo. Para garantir um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, baseado em compromisso, responsabilidade e respeito, é necessário que as empresas

## Questões

- 01) Faça uma reflexão sobre o conceito de cultura organizacional e explique como essa pode influenciar na satisfação dos colaboradores da empresa, bem como dos clientes e até mesmo nos resultados dessa organização.

---

---

---

---

---

02) Após a leitura do tópico sobre cultura organizacional pesquise como as empresas podem melhorar sua cultura e quais empresas se destacam quando se fala em satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

---

---

---

---

---

03) Pode ser entendido como: a qualidade do ambiente percebida pelos membros da organização e que influencia seu comportamento:

- a) Cultura Organizacional
- b) Comportamento do Consumidor
- c) Clima Organizacional
- d) Gestão Ineficaz
- e) Cultura do Feedback

### 3.3 Ameaças e oportunidades: a análise SWOT

A ferramenta de gestão mais amplamente conhecida para avaliar o desempenho do negócio e aumentar as vendas é a matriz SWOT. Esta matriz está ligada ao planejamento da empresa e à definição de metas de vendas, tornando-se uma poderosa alavanca para acompanhamento do processo de planejamento de marketing.

Análise SWOT, ou FOFA, é uma ferramenta de planejamento estratégico na gestão de projetos, usada para analisar cenários e embasar a tomada de decisões. Forças (Strengths) / Oportunidades (Opportunities) / Fraquezas (Weaknesses) / Ameaças (Threats).

### Quadro 01 – Matriz Swot

Forças (Análise Interna)	Fraquezas (Análise Interna)
Oportunidades (Análise Externa)	Ameaças (Análise Externa)

Essa ferramenta pode ser utilizada para análise de inúmeras variáveis de um negócio, local de atuação e até mesmo fazer análise pessoal, sobre as qualidades de um profissional e pontos de melhorias.

#### Questão:

01) Analise a matriz Swot (quadro 01) e a preencha, fazendo uma análise sobre suas principais competências profissionais enquanto futuro técnico em Marketing, descreva aqui suas dificuldades em preencher a análise Swot.

---

---

---

---

---

### 3.4 Plano de Marketing

Um plano de marketing é um documento que orienta as atividades do setor com o objetivo de atingir metas e contribuir para o crescimento da empresa (MADRUGA, 2015). Ele reúne as estratégias de marketing que serão executadas durante um determinado período e fornece uma visão estratégica do negócio para que o gestor possa alcançar seus objetivos de maneira mais controlada e previsível.

O plano de marketing define as ações que serão realizadas, como serão integradas, em quais canais, qual será o custo e como os resultados serão medidos. O objetivo é ajudar a empresa a



alcançar as metas dentro de sua realidade financeira e no prazo estipulado. O plano de marketing é composto por três etapas principais: planejamento, implementação e avaliação.

As ações de marketing incluem várias oportunidades para ampliar a mensagem da marca, aumentar o reconhecimento da empresa, gerar engajamentos e aumentar a abertura e o reconhecimento da empresa, gerar engajamentos e aumentar a abertura.

#### **Questão:**

- 01) Após a leitura desse tópico pesquise sobre as principais dificuldades que as pequenas empresas de seu município tem para desenvolverem seu plano de marketing.

---

---

---

---

---

### 3.5 Análise do Ambiente

Os ambientes de marketing são compostos por fatores internos e externos que influenciam diretamente os negócios. É essencial que as empresas estudem os micros e macroambientes para criar uma comunicação eficiente com o público-alvo e traçar boas estratégias de marketing.

Para alcançar resultados positivos, é necessário analisar as forças de influência presentes em cada ambiente. No entanto, identificar todos esses fatores

pode ser uma tarefa desafiadora, já que muitos deles passam despercebidos em nossa rotina.

Os ambientes de marketing são como um quebra-cabeça, onde cada peça é importante para alcançar o resultado desejado. Qualquer erro na colocação de uma peça pode prejudicar a estratégia como um todo. O contexto de ambiente é formado pelas forças internas e externas que afetam o negócio. Compreender essas influências é fundamental para se comunicar efetivamente com o público e atender às suas necessidades.

O microambiente é composto pelos fatores internos da empresa, como funcionários, fornecedores e clientes, que influenciam diretamente na competitividade do negócio. Já o macroambiente é formado por fatores externos que podem oferecer oportunidades ou ameaças, como a economia, a tecnologia, a cultura, entre outros. Embora nem sempre seja possível controlar todas as variáveis do ambiente de marketing, analisar cada ponto é fundamental para alcançar os objetivos e desenvolver a melhor estratégia possível.

## **4. Satisfação, valor e retenção do cliente**

### **4.1 Definição de valor e satisfação para o cliente**

O ser humano é muito plural, complexo e por muitas vezes incompreensível, dessa forma satisfazer esses sujeitos não é uma tarefa simples, pelo contrário, é algo que assume uma complexidade muito grande porque depende de uma gama muito variada de fatores, de ordem pessoal e organizacional.

Assim, satisfazer o cliente que é o principal sujeito responsável pela sobrevivência da empresa tornou-se uma função vital da organização, pois é ele que promove as relações comerciais, compra de bens e serviços, movimentando o fluxo de caixa da empresa e colaborando de forma direta para a manutenção e funcionamento dela.

A satisfação pode ser vista como uma resposta positiva do cliente em relação ao serviço ou produto adquirido. Sendo, assim, a satisfação do cliente é tida como o resultado de avaliações particulares, que esse realiza sobre vários fatores que empresa que o atende

Teles (1981, p. 40) diz que:

A partir do conhecimento do conceito de satisfação e insatisfação, se pode generalizar a afirmativa de que aquilo que satisfaz motiva, e o que insatisfaz reduz a motivação, além de que a necessidade é que gera impulso nos seres vivos, diretamente ligado ao motivo. Há, ainda, as tendências inatas a cada pessoa, que a levam à ação: a tendência para o poder, realização, afiliação, prazer, segurança, curiosidade, agressão. De acordo com a intensidade com a qual se manifesta, transforma-se em força de ação e, conseqüentemente, em motivo.

Assim, é preciso saber gerir a organização principalmente no que concerne a satisfação da clientela. No que se refere à gestão, sabemos que essa se refere a todos os processos ocorridos dentro de uma organização empresarial, assim, o gestor ou núcleo gestor deve ter uma visão holística sobre toda a empresa, a fim de evitar possíveis problemas, e/ou de solucioná-los quando essas já não são passíveis de serem evitados. Sobre os desafios do gestor, destaca-se a questão da satisfação, da clientela e como essa satisfação vai ser gerida de modo que perdure, visto que a satisfação está ligada e condicionada a inúmeros fatores da gestão e da corporação.

Atender as necessidades dos consumidores é atributo primordial da empresa, que busca sobreviver frente à competitividade existente agora. Para fazer a diferença é preciso surpreender de forma positiva o cliente, na sua experiência com o produto tangível ou intangível. Para isso, são necessárias a participação consciente e motivada de todos os colaboradores que devem estar atentos e aptos a suprir as necessidades explícitas e implícitas do cliente. Sobre isso vemos que (Dr. ARMAND FEIGENBAUM, 1983, apud MAXIMIANO, 2010, p. 188), criador do conceito do controle da qualidade total, ele pode ser definido como:

Um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. (MAXIMIANO, 2010, p.188)

Ainda sobre o assunto, (CORREA, 2006, p.20) “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa”. Assim uma boa gestão da qualidade e dos demais processos relacionados à atividade empresarial deve trabalhar tendo como foco a superação das expectativas de sua clientela garantindo assim a satisfação deles, ou seja, satisfação está ligada a

uma boa gestão e ao alcance das expectativas do cliente em relação a empresa e a sua postura no mercado de trabalho, nas relações, sociais, econômicas e ambientais.

#### 4.2 Entrega de valor e satisfação

Atualmente, oferecer um produto sofisticado não é suficiente para garantir a satisfação do cliente e a fidelidade à marca. É preciso investir no atendimento e na experiência de quem compra para obter sucesso nos negócios, sempre com a perspectiva de agregar valor ao produto e serviço e entregar ao cliente algo que esteja além de suas expectativas.



A satisfação do cliente é um indicador de desempenho que mede o quanto uma empresa consegue atender às expectativas do consumidor antes, durante e após a compra. Uma alta satisfação indica que a empresa oferece soluções compatíveis com as necessidades do cliente, enquanto uma baixa satisfação indica o oposto, o que pode prejudicar a reputação da marca.

Clientes satisfeitos tendem a se tornar promotores espontâneos da marca, divulgando seus produtos e serviços no mercado, enquanto clientes insatisfeitos podem prejudicar o trabalho da empresa (CHIAVENATO, 2014). Diversos fatores influenciam a satisfação do cliente, como qualidade no atendimento, resolução eficaz de problemas e custo-benefício. Cada um desses fatores deve ser avaliado individualmente para garantir a satisfação geral do cliente.

A avaliação da satisfação do cliente pode ser realizada por meio de pesquisas de satisfação, análise de dados de vendas e feedbacks diretos dos clientes. Independentemente do método escolhido, é essencial que a empresa esteja sempre em busca de melhorias na experiência do cliente, visando aumentar a fidelidade e a satisfação com a marca.

### 4.3 Retenção de clientes

Manter seus clientes é fundamental para a sustentabilidade e crescimento do seu negócio. Se não houver investimento adequado em estratégias de retenção de clientes, a empresa pode perder receita e clientes ao longo do tempo. Para fidelizar os clientes, é necessário ter estratégias bem definidas e planejamento adequado. A satisfação do cliente deve ser um fator essencial em todas as ações da empresa. Manter os clientes existentes é mais econômico e rentável do que atrair novos. O atendimento ao cliente é um fator fundamental para a fidelização.

A equipe deve ser treinada para encantar o cliente em todas as etapas do seu contato com a empresa. É importante mostrar os benefícios dos seus produtos ou serviços de forma personalizada e investir em conteúdo educativo (BARBAN, 2017). O contato com a base de clientes deve ser constante, usando os canais mais utilizados por eles. A reputação da empresa deve ser cuidada tanto no online como no off-line, valorizando as referências positivas e resolvendo rapidamente qualquer problema que possa surgir. Eventualmente, problemas podem ocorrer, mas a agilidade na resolução pode transformá-los em oportunidades de fidelização, abaixo algumas dicas para retenção de clientes:

- 1 - Analise o seu atendimento, verificando pontos de melhorias e fazendo treinamentos constantes;
- 2 - Faça com que o cliente perceba o valor agregado ao seu produto ou serviço;
- 3 - Fique em contato com a sua base (clientes e fornecedores)
- 4 -Tenha atenção com reputação da sua empresa no off-line e online
- 5 - Se tiver um problema, resolva rápido e mantenha diálogo constante com as partes envolvidas.

É de extrema importância ter cuidado macro com a clientela, sejam eles já clientes cativos ou aqueles que estão conhecendo a empresa agora, não se pode de forma alguma dar atenção a uma parte dos clientes esquecendo os demais.

### 4.4 Marketing de relacionamento

O Marketing de Relacionamento consiste em um conjunto de estratégias cujo objetivo é fidelizar os clientes e estreitar a relação entre eles e a empresa. Para isso, é comum que a empresa ofereça benefícios e vantagens aos clientes, visando à satisfação e ao sucesso deles. Em um cenário cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas busquem alternativas para conquistar a lealdade do público.

Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento é uma ferramenta que pode ser utilizada para criar e manter um relacionamento positivo com os clientes, tornando-os verdadeiros fãs dos produtos e serviços prestados pela empresa. Para ter sucesso com essa estratégia é necessário que a empresa implante a cultura de fidelização desde o primeiro contato com o cliente, por meio de um sistema de atendimento que cativa e conquista. Além disso, é importante que a empresa identifique e valorize os clientes mais frequentes e relevantes em seus negócios, oferecendo um tratamento personalizado e diferenciado. Estratégias como programas de bonificação, pesquisas de satisfação e campanhas de marketing voltadas para o cliente podem ser desenvolvidas para tornar o plano de Marketing de Relacionamento um sucesso.

Além disso, é fundamental que a empresa treine seus colaboradores e mantenha um atendimento de qualidade, para que os clientes se sintam valorizados e satisfeitos. Sobre isso é fundamental que a empresa invista também num bom relacionamento com seu público através das redes sociais.

Pesquisas estimam que mais de um bilhão de pessoas no mundo usam redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn, e outras mídias sociais diariamente. E, agora, os especialistas dizem que a popularidade das mídias sociais pode ser uma ferramenta e uma ponte para aquelas pessoas que procuram serviços de qualidade de uma empresa.

De acordo com Gabriel (2010, p.196);

Podemos definir uma rede social como “estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), chamados de nós, que são ligados (conectados) por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relações sexuais, relacionamento de crenças, relacionamento de conhecimento, relacionamento de prestígio etc. Dessa forma, tanto on-line quanto off-line, há diversos tipos de redes sociais, conforme o tipo de interdependência que elas desenvolvem.

As empresas têm utilizado as redes para estarem presentes no dia-a-dia do consumidor, em suma, as redes sociais são poderosas ferramentas de marketing e podem trazer bons resultados. Com isso várias empresas estão migrando para o marketing de conteúdo digital, buscando sempre mostrar o valor para o seu cliente, e assim aproximar a empresa da clientela, criando um canal rápido e prazeroso de comunicação.

Logo, podemos dizer que as redes sociais amplificam a voz do consumidor e, estão permitindo que as empresas atinjam seu público-alvo mais rapidamente, com mais clareza e precisão. São milhões de brasileiros que utilizam as redes sociais, tendo essas ferramentas digitais, uma maneira gratuita das empresas de exporem suas marcas e serviços como também de realizar pesquisas de forma gratuita.

Com 1,5 bilhão de usuários espalhados pelo mundo, as redes sociais são ferramentas de marketing de grande importância para as empresas. O marketing digital e as mídias sociais são verdadeiros divisores de águas para os negócios, pois estimulam e expõem novos comportamentos que as empresas precisam conhecer e utilizar (TANAHA, 2016).

A penetração das redes sociais nas Pequenas e Médias Empresas nos EUA é de apenas 31%, de acordo com estudo da consultoria McKinsey. O relatório ainda aponta que 70% das empresas usam tecnologias sociais e 90% delas relatam benefícios para os negócios, mas a implementação de estratégias sociais em todo seu potencial agregaria valor adicional de US\$ 900 bilhões a US\$ 1,3 trilhão globalmente por ano (VENÂNCIO,2016)

A ascensão e a popularização das redes sociais no mundo abriram novos caminhos para o marketing digital, mudando a forma do mercado se comunicar. Em constante evolução, o marketing aproveitou essas mudanças, e foi atrás desses promissores canais de comunicação.

### **Questões:**

- 01) Faça uma análise sobre o tópico de satisfação e faça uma análise sobre quais fatores iriam colaborar para sua satisfação numa empresa.

---

---

---

---

---

---

02) É um indicador de desempenho que mede o quanto uma empresa consegue atender às expectativas do consumidor antes, durante e após a compra.

Estamos falando sobre:

- a) Satisfação do colaborador
- b) Satisfação do Cliente
- c) Retenção de metas
- d) Livre Concorrência
- e) Marketing de Relacionamento

03) Fale sobre o marketing de relacionando, explicando como ele colabora para a salificação da relação entre empresa e cliente.

---

---

---

---

---

---

04) Analise sua rotina e explique como as redes sociais impactam nas suas atividades diárias, pode citar fatores positivos e negativos em relação ao seu uso das redes sociais.

---

---

---

---

---

---

## 5. Análise de Mercados

A análise de mercado consiste em um processo que envolve a coleta de dados e informações referentes ao segmento no qual uma empresa pretende atuar ou já está inserida. Por meio dessa avaliação, é possível identificar, por exemplo, as necessidades dos clientes do setor, os concorrentes diretos e suas estratégias, bem como a viabilidade do produto ou serviço a ser comercializado. Sendo parte essencial do plano de negócio, esta análise deve ser realizada antes do planejamento estratégico para evitar possíveis fracassos de empresas iniciantes ou já estabelecidas que buscam lançar novas soluções ou mudar seu foco de atuação.

Por meio desse estudo, pode-se obter uma compreensão mais profunda do mercado, incluindo as tendências atuais e futuras, necessidades do público-alvo, entender melhor a atuação dos fornecedores e, assim, gerar mais respaldo para a tomada de decisões (LOPES, 2013). Além disso, o processo auxilia na identificação de possibilidades e nichos para a oferta de soluções, contribui para a diferenciação competitiva e melhoria contínua do negócio.

A análise de mercado permite conhecer alguns dos desafios, com ela é possível identificar quem são seus potenciais clientes, quais são as necessidades dessas pessoas, quais são os hábitos de consumo do público, que tipo de estilo de vida e hábitos ele tem, faixa etária e etc.;

Isso leva a uma compreensão dos fornecedores, com a ajuda dessa análise é possível entender quem são os melhores fornecedores, criar relacionamentos amigáveis, melhorar o trabalho integrado da equipe e entender seus concorrentes: Se a empresa entender quem são seus concorrentes e como eles se comportam, será possível identificar o que está funcionando, o que não está, o que está acontecendo e determinar as vantagens competitivas da sua empresa com base nesses dados.

Dicas para realizar uma análise mercado

- Estabeleça os objetivos da pesquisa;
- Conheça sua empresa e seus produtos;
- Verifique as variáveis presentes na sua área de atuação;
- Mapeie seu público-alvo;
- Verifique as melhores ferramentas de coleta de informações;

- Utilize as informações coletadas como dados para tomada de decisão.

## 5.1 Comportamento de compra

O comportamento de compra do consumidor é um fator de extrema importância para todo e qualquer negócio, e não é algo estabelecido por fatores simples ou que podem ser ignorados pelas empresas que buscam o sucesso e diferenciação no mercado.

A jornada de compra do consumidor é de vital importância para o sucesso de qualquer negócio. Contudo, muitos empresários desconhecem esse conceito. Para entender o comportamento do consumidor e a jornada de compra, é preciso analisar diversas etapas e fatores que estão envolvidos. O comportamento do consumidor envolve avaliar os sentimentos e percepções que conduzem uma pessoa a tomar decisões de compra.

É importante que os empresários entendam os fatores que motivaram uma pessoa a adquirir um determinado item e tentem replicar os elementos que influenciaram tal processo. Por outro lado, a jornada de compra se refere ao caminho que um cliente faz até chegar à decisão de compra. Ela é oriunda da pesquisa de mercado e da análise do comportamento do consumidor, com o objetivo de entender os fatores que influenciam a conversão em vendas.

Os fatores que influenciam a jornada de compra incluem realizar um planejamento preciso, definir bem o público-alvo, fazer pesquisas de mercado, organizar as informações e manter um relacionamento próximo com o cliente tanto no processo de venda como no pós-venda (KOTLER, 2011). Para obter sucesso nos negócios, é crucial entender o comportamento do consumidor e a jornada de compra. Ao compreender as diversas etapas e fatores envolvidos, é possível criar uma jornada de compra que conduza a vendas mais efetivas e clientes mais satisfeitos.

É preciso destacar ainda que esse comportamento é alterado por inúmeros fatores, tanto é que atualmente muitas pessoas alteraram totalmente seu comportamento de consumo, tornando-se compradores exclusivamente virtuais, outros se alternam entre as compras de forma tradicional e compras on-line. A compreensão dos fatores que moldam esse comportamento de consumo pode gerar

dados que direcionam as ações da empresa, principalmente suas ações de marketing que podem se tornar mais efetiva em relação ao público-alvo.

### Questões

01) Explique a importância da análise de mercado e as vantagens que ela pode proporcionar para as empresas.

---

---

---

---

---

02) O comportamento do consumidor envolve avaliar os sentimentos e percepções que conduzem uma pessoa a tomar decisões de compra, nesse contexto explique como as ferramentas digitais promoveram intensas mudanças no comportamento de compra.

---

---

---

---

---

03) Fator que é de vital importância para empresa entender, e que está aliado ao comportamento de compra do consumidor:

- a) Modalidade de pagamento
- b) Frequência de visitas ao site da empresa
- c) Retenção do Cliente
- d) Jornada de Compra
- e) Pesquisa de compra

## 6. Segmentação de público

Ao comunicar sua mensagem de marketing ou campanha publicitária, é importante segmentar o mercado certo com o conteúdo certo para alcançar clientes com maior probabilidade de se tornarem satisfeitos com sua marca ou consumidores

entusiasmados com seu produto. Focar em um público muito amplo pode resultar em perda de dinheiro com publicidade e merchandising desnecessários. A segmentação de mercado pode ajudar a obter insights sobre o seu produto e/ou serviço e criar um marketing direcionado com mais precisão e conteúdo personalizado.



Como o desenvolvimento de atividades mais focadas aumenta-se as possibilidades de sucesso, o que gera uma otimização de recursos, pois as ações serão mais direcionadas, e alocadas em meios que mais efetivos, nesse contexto a segmentação é uma grande aliada do marketing.

Existem diferentes tipos de segmentação de mercado, que incluem a comportamental, psicográfica, demográfica e geográfica (VAZ, 2015). A segmentação comportamental se concentra em hábitos de compra dos clientes, enquanto a psicográfica estuda características internas ou qualitativas, como estilo de vida. Demográfica envolve informações básicas sobre seus clientes, como idade e renda. A Geográfica estuda a localização física do cliente, que afeta mais as interações físicas no mercado.

O processo de segmentação de mercado permite desbloquear novas vantagens competitivas, melhorar o processo de desenvolvimento de produtos e otimizar a performance da campanha.

Erros comuns de segmentação a evitar: Definir segmentos muito pequenos. Não proporcionar mudanças nas análises dos segmentos, ignorar novos públicos. Outro erro muito comum que ocorre é as empresas não buscarem ajuda de profissionais capacitados para realizar essa segmentação ou não investir em alguém da equipe para o desenvolvimento dessa atividade.

### 6.1 Ferramentas para diferenciação e posicionamento

Não é preciso ser um expert no marketing ou em empreendedorismo para entender que o mercado está bastante competitivo e sedento por novidades. Algumas vezes, a

melhor solução para os problemas do consumidor já está entre nós, e só precisa da comunicação certa para chegar até o cliente ideal. Assim, profissionais da comunicação estão difundindo o conceito de marketing de diferenciação, que é uma estratégia que busca destacar a marca ou empresa diante da concorrência por meio de suas particularidades.

O marketing de diferenciação evidencia e traz vantagens competitivas para a empresa (TORRES, 2009). A diferenciação integra a tríade, das estratégias genéricas de Porter, liderança em custo, diferenciação e foco, para se manter competitivo no mercado. Além dela, é importante considerar a liderança no custo total e o enfoque que a companhia adota.

A liderança no custo é adotada por empresas que desejam ter maior participação no mercado, o que demanda redução de custos em relação aos concorrentes. Já o enfoque é aplicado por quem se especializa em um nicho de mercado, direcionando esforços para atender as necessidades de um tipo específico de consumidor.

A diferenciação de oferta de produtos e serviços de acordo com as demandas dos clientes e com a busca por características diferentes das aplicadas pela concorrência. O marketing de diferenciação, assim sendo, pouco tem a ver com o estabelecimento de preços que tornem um produto distinto aos olhos do consumidor. Para tanto, assim como a seleção de um alvo específico no mercado, o custo ajuda empresas a se manterem competitivas.

Mas a diferenciação se refere à imagem da empresa nos seus canais de distribuição, na capacitação dos funcionários, nas pesquisas de mercado e na assistência técnica. Uma boa estratégia de marketing de diferenciação cria credibilidade e autoridade para a marca, despertando a lealdade dos consumidores. Para manter um cliente fiel sai mais barato do que conquistar um cliente novo.

Usar uma mesma estratégia de marketing para os mais diversos públicos não é a solução ideal. Pois, mesmo que diferentes pessoas queiram consumir um mesmo produto, as motivações não são as mesmas. Por isso, os especialistas aconselham que as empresas invistam em segmentação, ou seja, que elas precisam dividir o público em grupos de pessoas com características em comum. Com isso, uma equipe de marketing impacta cada grupo de forma mais assertiva.

Após definir quais são os segmentos de interesse, é necessário mapear quais são os mais estratégicos, os mais rentáveis e os mais pleiteados pela concorrência. Após definir os segmentos de interesse, a empresa deve estabelecer uma estratégia para diferenciar os seus produtos e os seus serviços em relação à concorrência. Para isso, é importante levantar variáveis relevantes para o consumidor final (VAZ, 2015). Uma pesquisa de mercado vai ajudar bastante nessa etapa. De tal modo, a empresa desenvolve uma imagem única, fazendo com que os clientes conheçam e reconheçam as características dela.

Além de uma comunicação visual adequada, é preciso investir em táticas de divulgação que dialoguem com a rotina do público. Afinal, de que adianta investir em anúncios de TV se clientes ficam somente nas redes sociais, por exemplo? Uma boa parte das empresas se dedica à gestão de curto prazo, com foco em aspectos como custos, produtividade e controle. A inovação, apesar disso, faz com que a empresa se projete no futuro, preparando-a para novos ciclos de crescimento e para o surgimento de novos negócios no mercado.

Investimentos em inovação fazem com que as empresas criem ecossistemas industriais, contribuindo com a produtividade de todo o país. E, para isso, pode ser que as empresas precisem pensar além dos seus próprios limites, fazendo parcerias com universidades e outras empresas, além de tornar a rotina dos seus colaboradores mais estimulante.

Por isso, uma empresa também pode se diferenciar pelo pioneirismo. O lançamento de serviços ou de produtos inéditos é uma estratégia forte para se distinguir no mercado. Quando outras empresas adentrarem no setor oferecendo essas mesmas soluções, a marca já estará consolidada e, se tudo der certo, já contará com a preferência do público em geral.

### Questões

- 01) A segmentação do mercado permite conhecer melhor o público e consequentemente desenvolver ações mais efetivas de marketing e vendas. Baseado nisso, explique as principais formas de segmentação e qual delas teria mais efetividade na sua região.

---

---

---

---

---

02) Nesse tipo de marketing a empresa fica em evidência e conquista vantagens competitivas perante suas concorrentes:

- a) Marketing Tradicional
- b) Marketing de Guerrilha
- c) Marketing 4.0
- d) Marketing de Diferenciação
- e) Marketing de pesquisa

## 7. Mix de Marketing ou Composto de Marketing

Algumas pessoas acreditam que desenvolver estratégias de marketing é equivalente a promover um negócio, produto ou serviço. E, de fato, isso é verdadeiro. No entanto, a exposição pública do negócio é apenas a ponta do iceberg, visto que o mix de marketing é capaz de fornecer evidências a respeito disso. É crucial determinar com precisão o que a marca irá comercializar (e para quem), o preço, a forma e o canal de venda adequados a fim de divulgar um produto. Para estabelecer todos esses aspectos, os 4 Ps do marketing são imprescindíveis.

Os 4 Ps do Marketing são conceitos que perduram ao longo do tempo. Embora a internet tenha surgido e os consumidores tenham mudado, as empresas ainda utilizam esses pilares para planejar suas estratégias. Os 4 Ps do Marketing são Preço, Produto, Praça e Promoção, e são os quatro elementos fundamentais que definem como uma marca alcança seu público-alvo e se posiciona no mercado para alcançar seus objetivos (VENÂNCIO, 2016). Apesar de terem sido criados na década de 1960, esses conceitos evoluíram para se adaptar à era digital e continuam embasando decisões de empresas ao redor do mundo. O Mix de Marketing ou Composto de Marketing também pode englobar outras variáveis, mas os 4 Ps são conhecidos como o framework mais utilizado. Segundo Philip Kotler, eles são variáveis controláveis pelas empresas e precisam ser planejados em conjunto para alinhar e provocar uma percepção relevante sobre a marca. Sobre isso, Bogman (2014) nos fala que:

- **Preço:** Refere-se a quanto e como será cobrado do cliente. Neste quesito, o produto pode ser barato ou de luxo. A concepção do preço deve levar em conta os princípios de justiça de modo a não permitir prejuízos para a empresa, e nem prejudicar o cliente.
- **Praça:** É local que o produto ou serviço estará disponibilizado, destaca-se que, pode ser on-line ou em lojas físicas, buscando ser mais estratégico possível na escola desse local
- **Produto:** Diz respeito às características e atributos que o produto ou serviço da sua empresa terá. Aqui se deve decidir tamanhos, cores etc.
- **Promoção:** Ao contrário do que muitas pessoas pensam, refere-se às estratégias de divulgação utilizadas. Isso vai envolver tanto estratégias on-line como links patrocinados, redes sociais, fanpage, quanto estratégias off-line como anúncios, rádio, entre outras possibilidades.

Nesse sentido, trabalha um mix de marketing que envolve autoconhecimento sobre a empresa e uma profunda reflexão sobre os fatores que se relacionam e impactam o funcionamento dessa empresa.

### Questão:

- 01) Descreva as vantagens do Mix de Marketing para as empresas, explicando ainda como as empresas do seu município podem investir nessa estratégia.

---

---

---

---

---

## 8. Marketing e Sistemas de Informação

### 8.1 Gestão do Relacionamento com o Cliente – CRM

A gestão de relacionamento com o cliente engloba estratégias e boas práticas que visam organizar, sincronizar e automatizar a interação entre a empresa e seus consumidores. A importância desse gerenciamento se dá principalmente pela competitividade do mercado e pela preferência do consumidor por marcas que ofereçam boas experiências. Atualmente, os clientes não se limitam a visitas físicas

ou telefonemas, mas utilizam diversas plataformas para se relacionar com uma marca, incluindo o Google e as redes sociais.

Por isso, é essencial estabelecer uma gestão de relacionamento eficiente para atrair e reter consumidores. O gerenciamento de relacionamento com o cliente envolve diversas áreas, como vendas, marketing e atendimento, e tem como objetivo fidelizar e reter mais clientes. Para isso, é importante coletar, armazenar, acessar e analisar informações sobre o comportamento do consumidor, além de melhorar a experiência do cliente.

Abrir canais como vendas diretas, online, franquias e uso de agentes podem aumentar as oportunidades de negócios, mas também exige uma gestão eficiente da interação com a base de clientes.

Nesse contexto, o uso de um sistema de CRM pode fornecer uma visão geral e clara dos clientes em um só lugar, incluindo histórico, status de pedidos, problemas pendentes e informações de mídias sociais. Os profissionais de marketing podem usar o CRM para entender melhor o pipeline de vendas e prever com maior precisão a conclusão de negócios. Além disso, as equipes de atendimento também podem se beneficiar dos sistemas de gestão de relacionamento com o cliente, proporcionando excelentes resultados.

Para estreitar o relacionamento com seu público a empresa pode seguir as dicas abaixo:

- Coletar informações pertinentes a relação do cliente com a empresa;
- Armazenar informações para consultas posteriores;
- Acessar as informações para solidificar ações (em especial de marketing)
- Analisar o comportamento e compra do consumidor;
- Fazer uso do marketing, principalmente o marketing digital;
- Melhorar a percepção de experiência do cliente;
- Estruturar plano de ação com base nos dados coletados pela empresa.

É preciso ter clareza que a utilização de CRM e investir no relacionamento com o cliente é uma necessidade que deve ser sanada até mesmo para manter a empresa competitiva, porém isso requer que a empresa faça constantemente uma

autorreflexão sobre sua atuação, a fim de detectar pontos de melhorias e assim poder empreender alterações benéficas para seu público, e equipe.

## 8.2 B2C (Business to Consumer)

Existem diversos termos no mundo dos negócios para se referir às diferentes modalidades de vendas. Um desses exemplos é o B2C (Business to Consumer) ou Empresa para Consumidor, que consiste na venda direta do empreendedor para o consumidor final (SANTOS, 2010). Este modelo de negócio é voltado para a venda de produtos ou serviços para pessoas físicas que comprem para seu próprio uso. Exemplos de empresas que utilizam esse formato incluem restaurantes, farmácias, lojas de roupas, clínicas de estética, salões de beleza e oficinas mecânicas.

É importante lembrar que o B2C não se limita apenas à venda de produtos, qualquer empresa que entregue algo diretamente ao consumidor final pode ser classificada neste formato. Existem também outros modelos, como o B2B (Business to Business), que envolve a venda entre empresas sem o envolvimento do consumidor final e o D2C (Direct to Consumer), que se popularizou nos últimos anos e consiste na venda direta do produto ao consumidor final, sem intermediários.

## 8.3 Redes Sociais

Nos últimos tempos, o Marketing nas redes sociais tem sido um dos segmentos que mais cresce em todo o mundo. Esse é um caminho sem volta em termos de tendências de marketing online e as empresas precisam se adaptar a esse novo cenário. A tendência de aproximação do consumidor e criação de laços de relacionamento no marketing digital moderno encontrou nas redes sociais o canal ideal para criação desses pontos de contato e por isso é cada vez maior o número de

empresas que buscam nas *mídias sociais* para divulgação de seus produtos e serviços (BORBA, 2000).

Essa tendência traz com ela novos desafios já que o *Marketing em redes sociais* difere totalmente das outras formas de Marketing online que as empresas estavam



acostumadas a utilizar (BARBOSA, 2017). A divulgação em mídias sociais obedece a uma mecânica própria, mais sutil e estruturada do que a verificada em links patrocinados e SEO, por exemplo. É importante que as empresas se conscientizem dessa diferença e se adaptem a essa nova realidade.

O Marketing nas mídias sociais é a estratégia pela qual nos valem das principais redes sociais como ferramentas de promoção de uma marca, divulgação de produtos ou serviços (GABRIEL, 2010). Certamente podemos utilizar este canal para diversas outras ações, como a criação de um canal de atendimento ao cliente, por exemplo, mas no caso do social media marketing o objetivo principal é justamente o de promoção de produtos e serviços. Nas campanhas de marketing em redes sociais, os profissionais de marketing digital fazem uso das ferramentas oferecidas pelas redes como: TikTok, Facebook, Instagram, Twitter, Google+ e outras, dependendo do caso e segmento de atuação da empresa.

Classificamos o marketing nas redes sociais na categoria de marketing de display, que funciona de forma bem diferente de outros canais como marketing de busca, por exemplo. Por isso é necessário que as empresas se adaptem a essas diferenças conceituais para não caírem em armadilhas de transformarem seus perfis em simples murais de promoções, sem interatividade e mensagem dirigida. Uma outra característica do social media marketing é trabalhar também como marketing de relacionamento, que o objetivo principal é criar, em primeiro lugar, um ponto de contato com seus clientes em potencial para só depois introduzir, de forma muito sutil, a mensagem publicitária.

Quando a internet surgiu, no final da década de 50, durante Guerra Fria, e a partir de pesquisas militares, talvez não se imaginasse que ela seria utilizada para as inúmeras finalidades que conhecemos hoje: meio de comunicação de massa, mediadora de relacionamentos humanos, comércio, além de ser um canal democrático para se propagar ideias e outros tipos de mensagens (TORRES, 2009).

Mas, os avanços vieram e mesmo sendo difícil prevê-los, sabíamos que as transformações seriam constantes. No que diz respeito às novas mídias, tais avanços são cada vez mais desafiadores. A Internet, assim como as mídias sociais, constituiu-se como um desafio e a tecnologia digital, que armazena e distribui todo o processo, também é desafiadora no que concerne à acessibilidade.

Torres (2009) fala que outros fatores importantes ligados aos avanços da tecnologia são as mudanças de comportamento humano e a influência da tecnologia na cultura e nas práticas sociais. Tal influência tem transformado a sociedade e cada vez mais as “redes” (grupos que



compartilham ideais, gostos, entre outros fatores) ganham espaço por meio da tecnologia digital e das mídias sociais. A comunicação mediada por essas novas tecnologias tem ampliado e mudado as formas de organização e mobilização social. A partir deste ponto, é possível entender um pouco sobre mídia social e redes sociais para podermos compreender, também, de que forma elas atuam ampliando e transformando a sociedade.

Alguns termos se espalham tão rapidamente que todo mundo começa a usá-los, muitas vezes, sem realmente entender o que significam. A própria ideia de traçar uma estratégia dá uma noção de que é preciso se planejar, pensar bem antes de tomar qualquer medida prática. Mas, uma estratégia bem-sucedida é mais do que uma preparação antecipada. Envolve também um acompanhamento durante a execução do projeto. Isso envolve:

- **Definir objetivos claros:** Como há muitos objetivos possíveis, e várias maneiras de alcançar cada um, escolher o que se pretende alcançar com o marketing digital é o primeiro passo para uma estratégia de sucesso. Depois de definir claramente o que se pretende alcançar, é muito mais fácil se concentrar apenas nas ações que ajudarão a empresa nisso, e ter noção de quanto tempo isso vai demorar. Por isso, podemos dizer que uma estratégia de marketing só funciona quando tem objetivos bem definidos e compartilhados por todos na empresa.
- **Se comunicar de forma constante:** É verdade que esse requisito é importante em qualquer setor de toda empresa, mas no que diz respeito a uma estratégia de marketing, é importante reforçar esse aspecto. Alguns ainda caem no erro de pensar que fazer marketing significa trabalhar apenas com a inspiração e a criatividade, mas não é bem assim. Há muitos processos e estruturas envolvidos nesse trabalho, e a boa comunicação garante que todos os profissionais façam o seu melhor a cada momento.
- **Seguir boas práticas:** Seguir boas práticas da indústria também tem um papel importante no sucesso da sua estratégia. Mas, o que significa isso? Especialmente quando falamos de marketing digital, tudo muda muito rápido. Então, seja qual for o assunto—desde SEO a e-mail marketing—, é preciso se manter atualizado. Isso inclui ler sites especializados, investir em treinamentos e testar novas possibilidades de acordo com o que é observado ao longo da estratégia. Fazer isso vai te ajudar a continuar relevante, mesmo que aconteçam mudanças radicais.
- **Analisar resultados:** Como saber se a estratégia está funcionando? A única forma é acompanhar e analisar os resultados do trabalho que está sendo feito. No caso do Marketing isso acontece por analisar o que chamamos de métricas. Essas métricas são dados relevantes sobre pontos específicos do planejamento. Por exemplo, é possível saber quantos novos clientes a empresa conseguiu, quanto lucro isso trouxe, entre outras informações. Depois é só comparar isso com os objetivos definidos e ver se o negócio está no caminho certo ou não.

A estratégia de cada empresa deve ser única, levando em conta o público a ser atingido, os objetivos da empresa, os recursos disponíveis e uma série de fatores.

Mas, alguns elementos são indispensáveis para qualquer marca que espera fazer do marketing digital uma arma.

### Questões

01) Pesquise e explique a relação do desenvolvimento do marketing digital com a Guerra Fria, ocorrida entre 1974 e 1991.

---

---

---

---

---

02) Segundo Gabriel (2010) marketing nas mídias sociais é a estratégia que faz uso das principais redes sociais como ferramentas de promoção de uma marca, divulgação de produtos ou serviços. Sobre isso analise a forma como as empresas de seu município utilizam esse tipo de marketing e explique como você melhoraria esse processo.

---

---

---

---

---

### Referências

BARBAN, A. M. A **Essência do Planejamento de Mídia**. São Paulo: Nobel, 2017.

BOGMAN, Itzhak Meir; **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2014.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Marketing de Relacionamento para organizações empresariais: Fidelização de Clientes e Gestão de Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVANETO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração da organizações**. 7ª. Revista e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 14ª reimpressão. 2014.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração da organizações**. 7ª. Revista e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 14ª reimpressão. 2003.

CORREA, Alciris. **Motivação nas Organizações**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>. Acesso em 03 de maio.2023.

DIAS, Sergio Roberto (coord). **Gestão de Marketing**: São Paulo: Saraiva, 2013.

FERRI, Giuseppe. **Manual de Direito Comercial**. Turim: Unione Tipográfica, 2006.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

KOTLER, P. Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Editora Pearson 2014

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI- como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2009.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em Comunicação**. 7 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. São Paulo: Campus, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaro. **Introdução à administração**. Ed. compacta. 1ª ed. – 5. reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2010.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**: Modelo Prático para um Plano Criativo e Inovador. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14 ed. São Paulo: Nobel, 2016.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

RECUERO, Raquel. **Rede Social**. In: **Para entender a Internet** (versão beta): noções, práticas e desafios da comunicação em rede. Disponível em:

---

<<http://paraentenderainternet.blogspot.com/2009/01/rede-social-raquel-recuero.html>>. Acesso em: 02 maio 2023.

SANTOS, Elisabete Teixeira Vido dos. **Prática Empresarial**. 2.ed rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2010

TAMANAHA, P. **Planejamento de Mídia: Teoria e Experiência**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional: a psicologia na empresa e na vida em sociedade**. São Paulo: Ática, 1981.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2015.

VENANCIO, Carlos. **Redes Sociais – Vantagens e Desvantagens para as Empresas**. São Paulo: Vozes, 2016.

**Créditos de imagens:** pixabay.com

CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III

# Business Intelligence

Amanda Souza / Rildo Oliveira



## Sumário

1. INTRODUÇÃO AO BUSINESS INTELLIGENCE (BI)	5
Objetivos de uso de BI	5
Conceito de Self-Service Business Intelligence	6
2. FERRAMENTAS DE BI	6
Tableau	
Microsoft Power BI	7
QlikView	9
SAP BusinessObjects	10
IBM Cognos Analytics	10
Comparação entre as ferramentas de BI	11
3. CONFIGURAÇÃO DO AMBIENTE DE BI	11
Conexão com as fontes de dados	12
Configuração dos dashboards e relatórios	12
4. ENTENDENDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO	12
5. MÉTRICAS IMPORTANTES PARA A ANÁLISE DE NEGÓCIOS	14
Margem de lucro	15
Retorno sobre o investimento (ROI)	15
Taxa de conversão	15
Churn rate	15
Outras métricas importantes	15
6. ANÁLISE DE DADOS	16
Gráficos e tabelas dinâmicas	16
Uso de filtros e segmentação.	16
7. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS E PADRÕES	18
Análise preditiva com machine learning	19
Uso de algoritmos de agrupamento e classificação	19
Customização do BI	19
8. INTRODUÇÃO AO WEB ANALYTICS	21
História do Web Analytics	21
9. FERRAMENTAS DE WEB ANALYTICS	22
Google Analytics	22
Adobe Analytics	22
Piwik/Matomo	22

---

Comparação entre as ferramentas de Web Analytics	23
10. CONFIGURAÇÃO DO WEB ANALYTICS	23
Inserção do código de rastreamento no website	23
Configuração de metas e funis	23
Aprender e aprimora.	24
Testes A/B	24
Colaboração e integração	25
Treinamento e desenvolvimento	25
Integração com outras ferramentas e plataformas.	25
Usabilidade e experiência do usuário (UX)	26
Mensuração e atribuição de canais	26
Segmentação de público-alvo	26
11. PAINEL DE CONTROLE DO WEB ANALYTICS	26
Análise de tráfego	27
Análise de conversões	27
Análise de comportamento do usuário	28
Análise de campanhas publicitárias	29
Uso da URL Builder do Web Analytics	29
12. CUSTOMIZAÇÃO DO WEB ANALYTICS	29
Criação de relatórios personalizados	29
13. INTRODUÇÃO AO GOOGLE ANALYTICS	29
O que é o Google Analytics?	30
Para que serve o Google Analytics?	30
Importância do Google Analytics para empresas.	30
14. CONFIGURAÇÃO DO GOOGLE ANALYTICS	31
Criação de conta no Google Analytics	31
Inserção do código de rastreamento no website.	31
Configuração de metas e funis	32
15. Painel de controle do Google Analytics	32
Visão geral do painel de controle	32
Métricas importantes para análise	32
Relatórios padrão do Google Analytics	33
16. TIPOS DE ANÁLISES EM RELATÓRIOS	33
Análise de tráfego	33
Como analisar o tráfego do site	33
Fontes de tráfego	34

---

Comportamento dos usuários no site	34
Análise de conversões	34
Análise de comportamento do usuário	35
Análise de campanhas publicitárias	35
17. Customização do Google Analytics	36
Como personalizar o Google Analytics	36
Criação de relatórios personalizados	36
Uso de segmentos avançados	37
Dicas gerais para utilização do Google Analytics	37
Erros comuns e como evitá-los	37
Integração do Google Analytics com outras ferramentas	37
REFERÊNCIAS	40

Olá, queridos alunos!

Sejam bem-vindos à apostila de Business Intelligence! Neste material, vamos explorar as principais ferramentas tecnológicas utilizadas no universo do BI, incluindo o famoso Google Analytics. Nos dias atuais, é fundamental que empresas de todos os segmentos utilizem as vantagens que a tecnologia oferece para se destacar no mercado. O Business Intelligence se apresenta como uma excelente oportunidade de coletar, organizar e analisar dados para tomar decisões mais assertivas.

Com a grande quantidade de informações geradas diariamente, é fundamental que as empresas saibam como utilizar essa riqueza de dados a seu favor. É neste ponto que o Business Intelligence entra em cena, trazendo soluções e ferramentas tecnológicas capazes de transformar dados brutos em insights úteis para a tomada de decisões. E é aqui que entra o Google Analytics, uma ferramenta de análise de dados essencial para a compreensão do comportamento dos usuários de um site, que pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria e a otimizar campanhas de marketing digital.

Além do Google Analytics, vamos explorar outras ferramentas importantes do universo do Business Intelligence, como Tableau, Power BI e QlikView. Com a combinação dessas ferramentas, será possível criar relatórios personalizados, painéis de controle e dashboards, que facilitarão o processo de análise e tomada de decisões estratégicas. Então, prepare-se para aprender muito sobre Business Intelligence e suas ferramentas tecnológicas, e descobrir como elas podem transformar a forma como as empresas lidam com dados e informações.

Bons Estudos!

## 1. INTRODUÇÃO AO BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Business Intelligence (BI) é um conjunto de processos, tecnologias e ferramentas que visa coletar, armazenar, analisar e transformar dados brutos em informações significativas e acionáveis para auxiliar na tomada de decisões informadas (Chen et al., 2012). O BI abrange uma ampla gama de atividades, incluindo a extração, transformação e carga (ETL) de dados, modelagem e análise de dados, desenvolvimento de relatórios e painéis, e visualização de dados.



O conceito de BI evoluiu ao longo das últimas décadas à medida que as organizações reconheceram a importância do uso de dados e análises para tomar decisões informadas e impulsionar a eficiência operacional (Power, 2007). Com o aumento do volume e da complexidade dos dados disponíveis, a demanda por soluções de BI tem crescido, permitindo que as empresas monitorem seu desempenho, identifiquem tendências e padrões ocultos e respondam de maneira mais eficaz às mudanças no mercado e no ambiente de negócios.

### Objetivos de uso de BI

O principal objetivo do BI é fornecer às organizações uma visão mais aprofundada de seus dados, permitindo tomar decisões estratégicas e táticas baseadas em informações precisas e atualizadas (Power, 2007). O BI é aplicável a diversos setores e departamentos, desde vendas e marketing até finanças e

operações, ajudando a alcançar objetivos e aprimorar a competitividade no mercado.

O BI tem várias aplicações práticas, como identificar tendências e padrões nos dados para prever o comportamento futuro do mercado ou dos clientes, melhorar a eficiência operacional por meio da análise dos processos internos, e auxiliar no desenvolvimento de estratégias de marketing e vendas mais eficazes (Davenport & Harris, 2007). Além disso, o BI permite que as organizações monitorem e avaliem o desempenho em tempo real, o que pode ajudar a identificar problemas e oportunidades mais rapidamente e permitir uma resposta mais ágil.

### **Conceito de Self-Service Business Intelligence**

Self-service Business Intelligence (BI) é uma abordagem que permite aos usuários finais acessar, analisar e criar relatórios personalizados sem a necessidade de suporte de TI. Em outras palavras, o self-service BI permite que os usuários finais tomem decisões informadas com base em dados e análises, sem depender da equipe de TI para criar relatórios e análises personalizados.

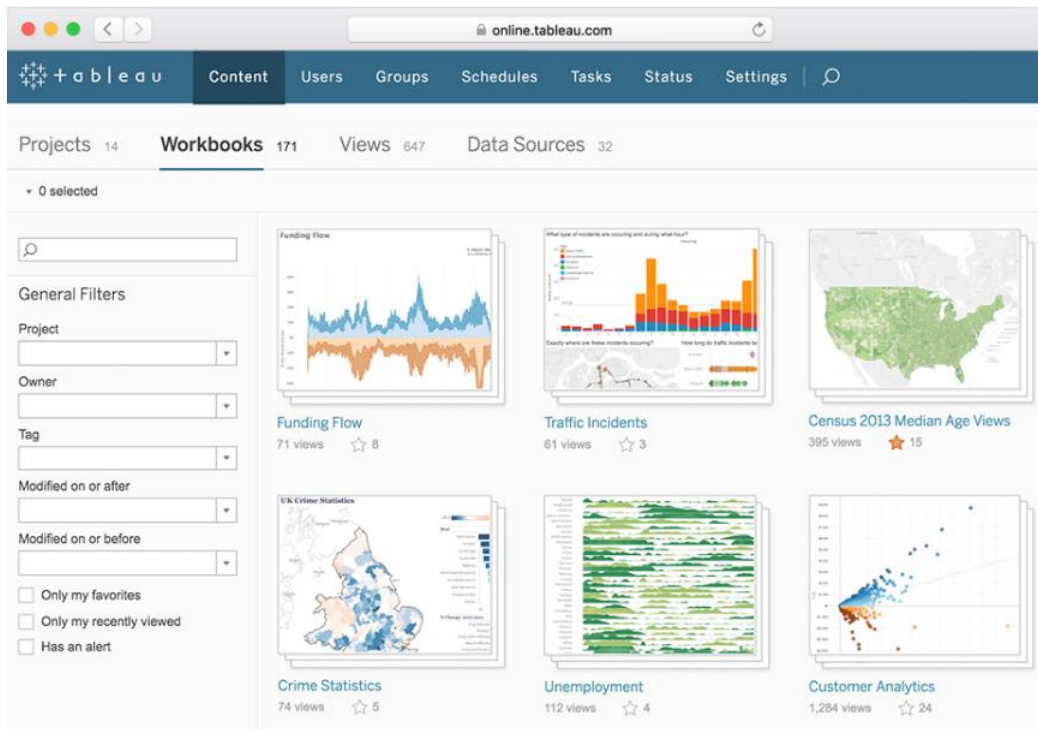
Uma das principais vantagens do self-service BI é a redução da dependência da equipe de TI para criar relatórios personalizados. Isso permite que as equipes de negócios tomem decisões mais rápidas e informadas com base em análises e dados atualizados em tempo real. Além disso, o self-service BI pode levar a uma maior colaboração entre equipes de negócios, à medida que os usuários finais compartilham dados e análises entre si.

Existem diversas ferramentas de self-service BI disponíveis no mercado, incluindo Microsoft Power BI, Tableau e Qlik. Essas ferramentas permitem que os usuários finais acessem e analisem dados de várias fontes, incluindo bancos de dados, arquivos de planilha e aplicativos da web.

## **2. FERRAMENTAS DE BI**

As ferramentas de Business Intelligence (BI) desempenham um papel crucial no processo de coleta, análise e visualização de dados, permitindo que as organizações transformem informações em insights acionáveis. Essas

ferramentas facilitam a tomada de decisões informadas e ajudam a melhorar o desempenho organizacional. Algumas das principais ferramentas de BI disponíveis no mercado incluem Tableau e Microsoft Power BI, cada uma com suas próprias características e funcionalidades.



## Tableau

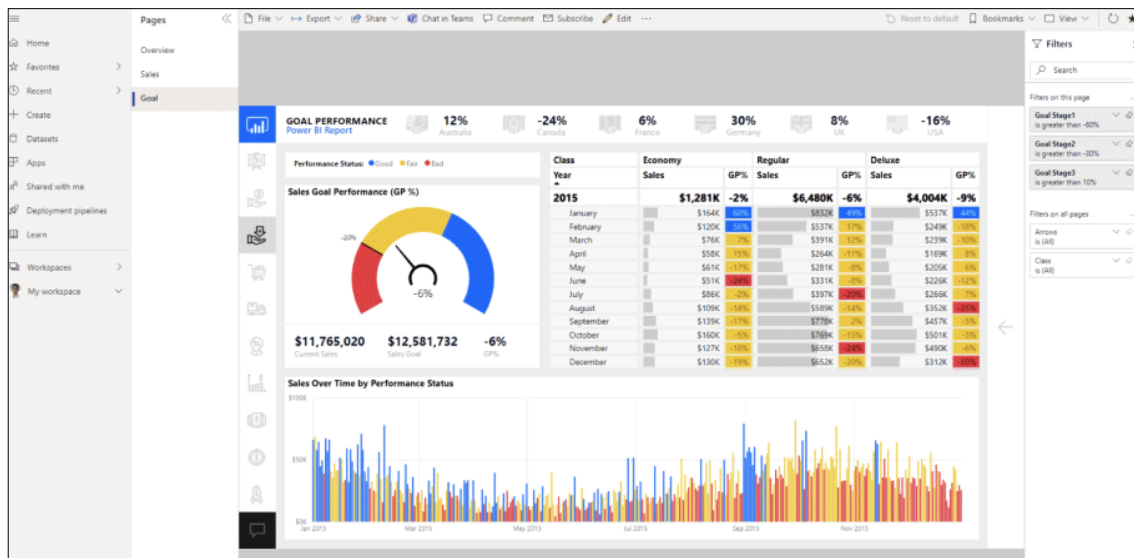
O Tableau é uma plataforma de análise de dados interativa e fácil de usar que permite aos usuários criar painéis de controle, relatórios e dashboards personalizados (Few, 2013). Uma das principais vantagens do Tableau é a sua capacidade de lidar com grandes volumes de dados e conectar-se a várias fontes de dados, incluindo bancos de dados relacionais, planilhas, arquivos de texto e serviços em nuvem (Ferrari & Russo, 2016).

A interface intuitiva do Tableau permite que usuários com pouca ou nenhuma experiência em análise de dados criem visualizações de dados sofisticadas e interativas, como gráficos de barras, gráficos de linhas e mapas geográficos. Além disso, o Tableau oferece recursos avançados, como filtragem de dados, cálculos personalizados e segmentação, permitindo aprofundar a análise e revelar insights ocultos nos dados (Ferrari & Russo, 2016).

## Microsoft Power BI

O Microsoft Power BI é uma suíte de análise de negócios que oferece recursos de visualização de dados, análise preditiva e compartilhamento de informações em tempo real (Evelson, 2015). O Power BI permite conectar-se a uma ampla variedade de fontes de dados, incluindo bancos de dados, planilhas e serviços em nuvem, e é integrado ao ecossistema de produtos da Microsoft, como o Office 365 e o Azure (Evelson, 2015).

Uma das principais características do Power BI é a sua capacidade de criar visualizações de dados interativas e personalizadas, como gráficos, tabelas e mapas, usando uma interface de arrastar e soltar (Knight et al., 2018). O Power BI também inclui recursos avançados, como integração com a linguagem de programação R, suporte para análise preditiva e prescritiva, e a capacidade de criar dashboards e relatórios interativos que podem ser compartilhados com outros usuários (Knight et al., 2018).



O Power BI oferece uma série de vantagens para as empresas que desejam implementar soluções de BI. Além de permitir que os usuários finais acessem e analisem dados em tempo real, ele também oferece recursos avançados de visualização de dados, como gráficos interativos, tabelas dinâmicas e mapas geográficos. Além disso, o Power BI pode ser integrado a outras ferramentas da Microsoft, como o Excel e o SharePoint, para uma análise mais aprofundada de dados.

O Power BI é uma ferramenta de Business Intelligence que permite a criação de relatórios interativos e dashboards em tempo real, a partir de uma variedade de fontes de dados. Neste texto, serão apresentados os passos necessários para realizar o download, instalação e configuração inicial do Power BI.

Para realizar o download do Power BI, basta acessar o site oficial da Microsoft (<https://powerbi.microsoft.com/pt-br/>) e clicar no botão "Baixar gratuitamente". O download é gratuito e pode ser feito em diferentes versões, como Desktop, Mobile e Web.

Após realizar o download do Power BI, o próximo passo é instalar a ferramenta no seu computador. Para isso, siga as instruções abaixo:

- a) Clique duas vezes no arquivo de instalação que foi baixado e aguarde a inicialização do processo de instalação;
- b) Leia os termos de uso e clique em "Aceitar" caso concorde;
- c) Selecione o diretório onde deseja instalar o Power BI e clique em "Avançar";
- d) Escolha as opções de instalação que deseja e clique em "Avançar";
- e) Aguarde a finalização da instalação e clique em "Concluir".

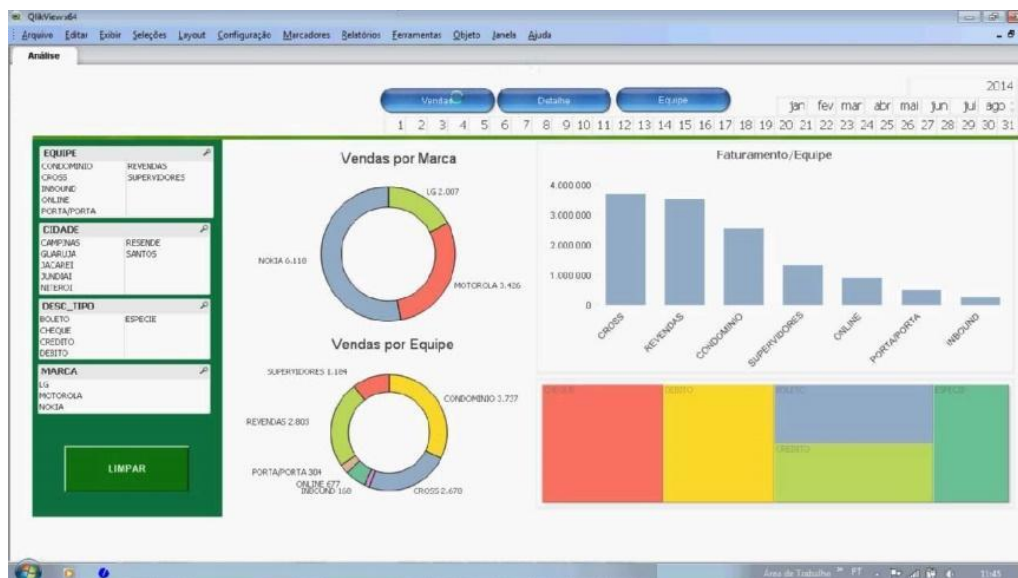
**Após a instalação, é necessário realizar a configuração inicial do Power BI. Para isso, siga as instruções abaixo:**

- a) Clique no ícone do Power BI que foi instalado em seu computador;
- b) Na tela inicial, insira suas credenciais da Microsoft (caso ainda não possua, crie uma conta gratuita) e clique em "Entrar";
- c) Escolha a opção de "Conectar-se aos seus dados" para começar a criar seus relatórios e dashboards.

Com esses simples passos, você já pode começar a utilizar o Power BI em seu negócio. Lembre-se de explorar as funcionalidades da ferramenta para obter insights valiosos a partir de seus dados.

## QlikView.

QlikView é uma plataforma de inteligência empresarial (BI) desenvolvida pela QlikTech, que fornece visualizações de dados dinâmicas e interativas para ajudar as organizações a tomar decisões mais informadas (Qlik, 2021). A plataforma QlikView utiliza a tecnologia patenteada Associative Engine, que permite aos usuários explorar e analisar dados de várias fontes, como bancos de dados, planilhas e arquivos de texto, em tempo real (Qlik, 2021).



A principal vantagem do QlikView é a sua capacidade de criar visualizações de dados interativas e personalizadas, como gráficos, mapas e tabelas, que podem ser facilmente compartilhadas e colaboradas entre os membros da equipe (Qlik, 2021).

Além disso, o QlikView oferece recursos avançados, como filtragem de dados, cálculos personalizados e segmentação, permitindo que os usuários aprofundem sua análise e descubram insights ocultos nos dados (Ferrari & Russo, 2016).

## SAP BusinessObjects.

SAP BusinessObjects é um conjunto de ferramentas de BI desenvolvidas pela SAP, uma das maiores empresas de software do mundo (SAP, 2021). Essas



ferramentas ajudam as organizações a criar relatórios, análises e painéis personalizados, fornecendo insights valiosos para melhorar o desempenho dos negócios (SAP, 2021).

### **IBM Cognos Analytics**

IBM Cognos Analytics é uma plataforma de BI desenvolvida pela IBM, que ajuda as organizações a criar relatórios, planejamento, previsão e análises (IBM, 2021). A plataforma é baseada em nuvem e oferece recursos avançados de visualização de dados, análise preditiva e integração com outras soluções empresariais da IBM, como o IBM Watson (IBM, 2021).

### **Comparação entre as ferramentas de BI**

Ao comparar QlikView, SAP BusinessObjects e IBM Cognos Analytics, é importante considerar vários fatores, como o tamanho e a complexidade dos dados, o nível de habilidade dos usuários, o orçamento disponível e as necessidades de integração com outras soluções existentes (Ferrari & Russo, 2016).

Em termos de facilidade de uso e interface de usuário, o QlikView é conhecido por sua abordagem interativa e dinâmica, tornando-o popular entre os usuários que desejam criar visualizações de dados personalizadas e explorar dados de maneira intuitiva (Qlik, 2021). O SAP BusinessObjects, por outro lado, é conhecido por sua abrangência e integração com outras soluções empresariais da SAP, tornando-o uma escolha sólida para organizações que já utilizam produtos SAP (SAP, 2021). O IBM Cognos Analytics é especialmente adequado para organizações que lidam com grandes volumes de dados e precisam de recursos avançados de análise e modelagem de dados (IBM, 2021).

Em termos de custo, o QlikView e o IBM Cognos Analytics tendem a ser opções mais caras, enquanto o SAP BusinessObjects oferece um preço mais acessível, especialmente para pequenas e médias empresas (Ferrari & Russo, 2016). No entanto, o custo final dependerá das necessidades específicas da organização e dos recursos exigidos.



Ao escolher a ferramenta de BI certa, é crucial avaliar cuidadosamente as necessidades e objetivos da organização, bem como considerar fatores como a escalabilidade, a segurança dos dados e o suporte ao cliente. Ao selecionar a ferramenta de BI adequada, as organizações podem garantir que estão aproveitando ao máximo seus dados e tomando decisões informadas para melhorar o desempenho organizacional.

### 3. CONFIGURAÇÃO DO AMBIENTE DE BI

Para qualquer ferramenta de Business Intelligence é necessário criar uma conta na ferramenta escolhida. A maioria das ferramentas disponibiliza planos gratuitos e pagos, que variam de acordo com a complexidade dos recursos oferecidos.

#### Conexão com as fontes de dados

Após criar a conta na ferramenta escolhida é necessário conectar as fontes de dados que serão utilizadas para gerar os dashboards e relatórios. Essas fontes podem ser bancos de dados, planilhas, arquivos CSV, entre outras.

#### Configuração dos dashboards e relatórios.

Com as fontes de dados conectadas é possível começar a configurar os dashboards e relatórios. É importante definir quais serão as principais métricas a serem monitoradas e quais informações devem ser apresentadas de forma clara e objetiva.

É fundamental que a visualização dos dados seja clara e fácil de entender, para que as informações sejam de fato úteis na tomada de decisão. Além disso, é importante definir quem terá acesso aos relatórios e dashboards, garantindo a privacidade das informações confidenciais.

### 4. ENTENDENDO OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho, também conhecidos como Key Performance Indicators (KPIs), são métricas quantitativas e qualitativas utilizadas para medir e avaliar o progresso e o sucesso de uma organização em relação aos seus

objetivos e metas (Parmenter, 2015). Esses indicadores são ferramentas cruciais para a gestão empresarial, pois ajudam a monitorar a eficiência e a eficácia dos processos, a identificar áreas de melhoria e a tomar decisões informadas com base nos dados.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em diferentes categorias, como financeiros, operacionais, de qualidade, de inovação e de satisfação do cliente (Kaplan & Norton, 1996). Cada categoria pode incluir diversos KPIs específicos, como lucro líquido, taxa de retenção de clientes, tempo de resposta a incidentes, entre outros. O importante é escolher os KPIs mais relevantes e significativos para a organização e suas metas específicas.

A seleção dos indicadores de desempenho relevantes depende dos objetivos e estratégias de uma organização, bem como de sua indústria e do contexto em que opera (Parmenter, 2015). Algumas dicas para selecionar os KPIs mais relevantes incluem:

**Alinhamento com a estratégia:** Os KPIs devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e fornecer informações úteis para o acompanhamento do progresso em relação a esses objetivos (Kaplan & Norton, 1996).

**Relevância para os tomadores de decisão:** Os indicadores de desempenho devem ser relevantes e significativos para os tomadores de decisão da organização, ajudando-os a monitorar e gerenciar o desempenho de suas áreas de responsabilidade (Parmenter, 2015).

**Mensurabilidade:** Os KPIs devem ser mensuráveis e baseados em dados quantitativos ou qualitativos confiáveis, que possam ser coletados e analisados de forma consistente ao longo do tempo (Parmenter, 2015).

**Simplicidade e clareza:** Os indicadores de desempenho devem ser simples e claros, de modo que possam ser facilmente compreendidos e comunicados aos membros da equipe e às partes interessadas (Kaplan & Norton, 1996).

A definição de metas para os indicadores de desempenho é uma etapa crucial para garantir que a organização esteja progredindo em direção aos seus

objetivos estratégicos (Parmenter, 2015). Algumas dicas para definir metas eficazes para os KPIs incluem:

**Basear-se em dados históricos e benchmarks:** Analisar o desempenho passado da organização e compará-lo com os benchmarks do setor pode ajudar a estabelecer metas realistas e desafiadoras para os KPIs (Kaplan & Norton, 1996).

**Considerar o contexto e as restrições:** Ao definir metas para os indicadores de desempenho, é importante levar em consideração o contexto e as restrições específicas da organização, como recursos disponíveis, capacidades tecnológicas e condições de mercado (Parmenter, 2015).

**Estabelecer metas SMART:** As metas dos KPIs devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseadas no tempo (Doran, 1981). Ao seguir esses critérios, a organização pode garantir que suas metas sejam claras, realistas e mensuráveis.

**Incluir a equipe na definição de metas:** Incluir os membros da equipe na definição das metas dos indicadores de desempenho pode aumentar o engajamento e o comprometimento com os objetivos da organização (Parmenter, 2015). Isso também pode ajudar a identificar possíveis desafios e oportunidades para melhorar o desempenho.

**Monitorar e ajustar regularmente:** As metas dos KPIs devem ser monitoradas e ajustadas regularmente para refletir mudanças nas condições de mercado, nas prioridades da organização ou nos resultados de desempenho (Kaplan & Norton, 1996). Isso permite que a organização se adapte rapidamente e mantenha o foco em seus objetivos estratégicos.



Em resumo, os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para medir e melhorar o desempenho das organizações. Ao selecionar KPIs relevantes e alinhados à estratégia, e definir metas eficazes para esses indicadores, as organizações podem monitorar e gerenciar seu progresso em direção aos objetivos estratégicos e tomar decisões informadas com base nos dados.

## 5. MÉTRICAS IMPORTANTES PARA A ANÁLISE DE NEGÓCIOS



A análise de métricas é fundamental para o sucesso dos negócios. As métricas são utilizadas para avaliar o desempenho e a eficácia de uma empresa em atingir seus objetivos. Existem várias métricas importantes que devem ser monitoradas regularmente para ajudar na tomada de decisões e no planejamento estratégico. Abaixo estão algumas das métricas mais importantes para a análise de negócios.

### **Margem de lucro**

A margem de lucro é uma métrica que indica a porcentagem de lucro em relação ao preço de venda. Essa métrica é importante porque ajuda a entender a rentabilidade da empresa. É importante que a margem de lucro esteja dentro das expectativas para garantir que a empresa esteja gerando lucro suficiente para sustentar suas operações e investimentos.

### **Retorno sobre o investimento (ROI)**

O ROI é uma métrica que indica a eficiência do investimento. Ele mostra quanto dinheiro foi ganho ou perdido em relação ao investimento inicial. O ROI é uma métrica importante porque ajuda a avaliar a rentabilidade de um projeto ou investimento específico. É importante que o ROI seja positivo para garantir que a empresa esteja tomando decisões de investimento eficazes.

### **Taxa de conversão**

A taxa de conversão é uma métrica que indica a porcentagem de visitantes do site que realizam uma ação específica, como fazer uma compra ou preencher um formulário. Essa métrica é importante porque ajuda a entender a

eficácia do site em converter visitantes em clientes ou leads. Uma taxa de conversão alta indica que o site está bem projetado e persuasivo.

### Churn rate

O Churn rate é uma métrica que indica a taxa de cancelamento de clientes. Essa métrica é importante porque ajuda a entender a eficácia da empresa em reter clientes. É importante que o churn rate seja baixo para garantir que a empresa esteja mantendo seus clientes satisfeitos e fiéis.

### Outras métricas importantes

Existem várias outras métricas importantes para a análise de negócios, incluindo o custo de aquisição de clientes, a taxa de abertura de e-mails e a taxa de rejeição do site. É importante que cada empresa determine quais métricas são mais relevantes para sua estratégia e objetivos de negócios.



A análise de métricas é fundamental para o sucesso dos negócios. As métricas ajudam a entender o desempenho da empresa e a eficácia das estratégias de negócios. As métricas discutidas acima são apenas algumas das mais importantes, e cada empresa deve determinar quais métricas são mais relevantes para sua estratégia e objetivos de negócios. É importante que a empresa monitore regularmente essas métricas e as use para tomar decisões informadas e planejar estratégias futuras.

## 6. ANÁLISE DE DADOS

A visualização de dados é uma parte essencial do processo de análise de negócios, pois permite que os tomadores de decisão entendam rapidamente as informações e identifiquem tendências e padrões. O campo da visualização de dados tem sido amplamente explorado por autores como Edward Tufte (2001) e Stephen Few (2009), que destacam a importância de apresentar informações de maneira clara e eficiente. Na área de Business Intelligence, a visualização de dados é facilitada por ferramentas e plataformas que permitem aos usuários criar gráficos e tabelas interativas para analisar os dados.

## Gráficos e tabelas dinâmicas

Os gráficos e tabelas dinâmicas são recursos poderosos para a análise de dados no contexto de BI. Essas visualizações fornecem uma representação gráfica dos dados, facilitando a compreensão de tendências, relações e padrões. Gráficos comuns usados em BI incluem gráficos de barras, linhas, áreas, dispersão e pizza, entre outros (Few, 2009). A escolha do tipo de gráfico adequado depende do tipo de dados e das perguntas que se deseja responder.

Tabelas dinâmicas, por outro lado, são uma forma de organizar e resumir dados em tabelas. Elas permitem que os usuários agrupem e filtrem os dados por diferentes dimensões e medidas, facilitando a análise de grandes conjuntos de dados (Tufté, 2001). As tabelas dinâmicas são especialmente úteis para identificar tendências e padrões em dados complexos e multidimensionais.

## Uso de filtros e segmentação

Os filtros e a segmentação são técnicas fundamentais na análise de dados em BI. Essas técnicas permitem que os usuários restrinjam o conjunto de dados a ser analisado, concentrando-se nas informações mais relevantes para uma determinada pergunta ou problema (Few, 2009).

Os filtros são usados para limitar os dados exibidos com base em critérios específicos. Por exemplo, um usuário pode aplicar um filtro para visualizar apenas as vendas de um determinado produto, região ou período. Filtros também podem ser usados para excluir dados com base em critérios específicos, como excluir registros com dados ausentes ou incorretos.

A segmentação, por outro lado, refere-se ao processo de dividir um conjunto de dados em subconjuntos menores e mais homogêneos com base em características comuns, como idade, gênero, região ou comportamento de compra (Tufté, 2001). A segmentação permite que os analistas de BI identifiquem padrões e tendências específicas para cada grupo, o que pode ajudar a desenvolver estratégias de marketing e vendas mais eficazes e personalizadas.

A análise de dados no contexto do Business Intelligence envolve a utilização de gráficos e tabelas dinâmicas para visualizar informações e identificar tendências e padrões. Além disso, o uso de filtros e segmentação

permite que os usuários se concentrem nas informações mais relevantes e aprofundem a análise. A aplicação eficaz dessas técnicas é fundamental para extrair insights valiosos dos dados e apoiar a tomada de decisões informada nos negócios.

Além das técnicas mencionadas anteriormente, outras abordagens analíticas podem ser aplicadas em BI para aprimorar a análise de dados. Essas abordagens incluem:

**Análise de correlação:** A análise de correlação é uma técnica estatística usada para medir a relação entre duas variáveis (Hair et al., 2010). Essa análise pode ajudar os tomadores de decisão a identificar fatores que afetam o desempenho do negócio, como a relação entre o nível de satisfação do cliente e a taxa de retenção.

**Análise de regressão:** A análise de regressão é uma abordagem estatística que estima a relação entre variáveis independentes e uma variável dependente (Hair et al., 2010). Essa técnica pode ser usada para identificar os principais impulsionadores do desempenho do negócio e prever resultados futuros com base em dados históricos.

**Análise de séries temporais:** A análise de séries temporais é uma abordagem para analisar dados sequenciais ao longo do tempo (Box et al., 2015). Essa técnica pode ser usada para identificar tendências, sazonalidade e ciclos nos dados, ajudando os tomadores de decisão a prever e planejar eventos futuros.

**Análise de cluster:** A análise de cluster é uma técnica de segmentação que agrupa objetos semelhantes com base em características comuns (Hair et al., 2010). Essa abordagem pode ser usada para identificar segmentos de clientes, produtos ou mercados com base em padrões e tendências específicas.

Ao aplicar essas abordagens analíticas em conjunto com a visualização de dados, os filtros e a segmentação, os analistas de BI podem obter insights valiosos e aprofundados sobre o desempenho do negócio. Esses insights podem



ajudar a informar a tomada de decisões e a desenvolver estratégias eficazes para melhorar a rentabilidade e o crescimento do negócio.

## 7. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS E PADRÕES

A análise de tendências e padrões é uma parte essencial do Business Intelligence (BI), pois ajuda os tomadores de decisão a identificar mudanças no mercado e a adaptar suas estratégias de negócios de acordo (Sharda et al., 2014). Neste contexto, a identificação de tendências e padrões nos dados pode fornecer informações valiosas sobre o desempenho passado e futuro da organização e orientar as decisões estratégicas.

A identificação de tendências e padrões nos dados pode ser realizada por meio de várias técnicas estatísticas e de visualização. Por exemplo, gráficos de linhas e de barras podem ser usados para representar visualmente as tendências ao longo do tempo, enquanto gráficos de dispersão e matrizes de correlação podem ajudar a identificar padrões e relações entre as variáveis (Few, 2009). Além disso, a análise de séries temporais e a análise de cluster podem ser aplicadas para identificar tendências sazonais, ciclos e segmentos de dados (Box et al., 2015; Hair et al., 2010).

### **Análise preditiva com machine learning**

A análise preditiva é uma abordagem avançada de BI que utiliza algoritmos de machine learning para prever resultados futuros com base em dados históricos (Sharda et al., 2014). Essa técnica pode ser aplicada em diversos contextos de negócios, como previsão de vendas, detecção de fraudes e análise de risco.

Alguns dos algoritmos de machine learning mais comuns usados na análise preditiva incluem regressão linear e logística, árvores de decisão, redes neurais e máquinas de vetores de suporte (James et al., 2013).

### **Uso de algoritmos de agrupamento e classificação**

Os algoritmos de agrupamento e classificação são técnicas de machine learning que podem ser usadas para identificar padrões e segmentos nos dados (James et al., 2013).

Os algoritmos de agrupamento, como k-means e agrupamento hierárquico, são usados para dividir os dados em grupos com base em características semelhantes, enquanto os algoritmos de classificação, como árvores de decisão e Naive Bayes, são usados para prever a classe ou categoria de um objeto com base em suas características (James et al., 2013). Ambas as técnicas podem ser aplicadas em conjunto com outras abordagens de BI para melhorar a análise de tendências e padrões e fornecer insights mais profundos sobre o desempenho do negócio.

A análise de tendências e padrões desempenha um papel crucial no BI, permitindo que as organizações identifiquem mudanças no mercado e adaptem suas estratégias de negócios. A identificação de tendências e padrões pode ser alcançada por meio de várias técnicas estatísticas e de visualização, enquanto a análise preditiva e o uso de algoritmos de agrupamento e classificação podem aprimorar ainda mais a análise de dados e fornecer informações valiosas para a tomada de decisões.

### Customização do BI

A personalização do BI é fundamental para garantir que a ferramenta atenda às necessidades específicas de cada negócio. A seguir, serão apresentados os principais aspectos a serem considerados na personalização do BI:

Para personalizar o BI, é necessário ter conhecimento técnico da ferramenta escolhida, bem como dos requisitos específicos do negócio. Algumas das opções de personalização incluem:

- **Personalização da interface do usuário:** permitir que os usuários possam personalizar a interface de acordo com suas necessidades e preferências, por exemplo, escolhendo cores, fontes e formatos de exibição.
- **Personalização de painéis:** os painéis podem ser personalizados para exibir informações relevantes para o usuário, permitindo uma visualização rápida das informações mais importantes.

- **Personalização de relatórios:** relatórios personalizados permitem que os usuários selecionem informações específicas e vejam os dados de acordo com os parâmetros selecionados.

Os relatórios personalizados são uma das principais formas de personalizar o BI. Eles permitem que os usuários criem relatórios adaptados às necessidades específicas do negócio.

Para criar relatórios personalizados, é necessário ter conhecimento técnico da ferramenta de BI e dos dados que serão usados. Alguns dos elementos a serem considerados ao criar relatórios personalizados incluem:

1. **Objetivos do relatório:** Qual é o objetivo do relatório e quais informações ele deve apresentar?
2. **Fontes de dados:** De onde os dados para o relatório serão extraídos?
3. **Indicadores:** Quais indicadores serão usados no relatório?
4. **Formato:** Como o relatório será apresentado?
5. **Uso de segmentos avançados:** Segmentos avançados permitem que os usuários segmentem dados de acordo com diferentes variáveis. Isso permite uma análise mais detalhada dos dados e a identificação de tendências e insights valiosos. Para criar segmentos avançados, é necessário ter conhecimento técnico da ferramenta de BI e dos dados que serão usados. Alguns dos elementos a serem considerados ao criar segmentos avançados incluem:
6. **Variáveis:** quais variáveis serão usadas para segmentar os dados?
7. **Critérios de segmentação:** como os dados serão segmentados com base nas variáveis selecionadas?
8. **Análise:** como os dados segmentados serão analisados para identificar tendências e insights?

A personalização do BI é fundamental para garantir que a ferramenta atenda às necessidades específicas de cada negócio. A criação de relatórios personalizados e o uso de segmentos avançados permitem que os usuários obtenham insights valiosos dos dados. É importante ter conhecimento técnico

da ferramenta de BI e dos dados que serão usados para garantir a eficácia da personalização.

## 8. INTRODUÇÃO AO WEB ANALYTICS

Web Analytics é o estudo dos dados de tráfego e comportamento dos usuários em um website, com o objetivo de entender como eles interagem com o site e como isso pode ser usado para melhorar o



desempenho do site e os resultados do negócio. Segundo Braghittoni (2017), Web Analytics envolve a coleta, análise e interpretação de dados gerados pelas interações dos usuários com o site, incluindo dados como o número de visitas, o tempo de permanência no site, as páginas mais visitadas, as fontes de tráfego e as conversões.

O Web Analytics é uma ferramenta poderosa para auxiliar nas estratégias de marketing digital e na tomada de decisões empresariais. Com as informações coletadas pelo Web Analytics é possível entender o comportamento do público-alvo em relação ao site e aos produtos/serviços oferecidos, permitindo que as empresas criem campanhas mais efetivas e ajustem o site para melhorar a experiência do usuário.

De acordo com Azevedo (2016), o Web Analytics fornece uma visão geral das atividades online dos usuários, possibilitando a identificação de tendências, oportunidades de melhoria e pontos críticos que precisam ser corrigidos.

### História do Web Analytics

O Web Analytics surgiu na década de 1990, quando os primeiros websites foram criados e os primeiros navegadores de internet foram desenvolvidos. Com o aumento do tráfego na web, tornou-se necessário entender como as pessoas interagem com os sites.

De acordo com Turban et al. (2009), a primeira ferramenta de Web Analytics foi o WebTrends, lançado em 1993, seguido pelo HitBox em 1996 e o Google Analytics em 2005. Desde então, o Web Analytics evoluiu muito,

tornando-se uma das principais ferramentas de análise de dados para empresas de todos os tamanhos.

## 9. FERRAMENTAS DE WEB ANALYTICS

### Google Analytics

O Google Analytics é uma das ferramentas de Web Analytics mais populares do mundo, oferecendo recursos avançados de análise de dados e relatórios personalizados. Segundo Braghittoni (2017), o Google Analytics é gratuito e pode ser facilmente integrado ao website. Entre as principais funcionalidades do Google Analytics, estão o acompanhamento de tráfego e conversões, a análise de comportamento dos usuários e o monitoramento em tempo real.

### Adobe Analytics.



O Adobe Analytics é outra ferramenta popular de WEB ANALYTICS, que oferece recursos avançados de análise de dados e integração com outros produtos Adobe, como o Adobe Marketing Cloud. De acordo com Guimarães (2008), o Adobe Analytics é uma solução paga, mas oferece recursos avançados de análise de dados, como a análise de segmentos e a integração com outras ferramentas de marketing digital.

### Piwik/Matomo.



O Piwik, agora chamado de Matomo, é uma ferramenta de Web Analytics de código aberto que oferece recursos avançados de análise de dados e privacidade do usuário. Segundo Ferreira (2015), o Piwik/Matomo é uma opção para empresas que desejam ter mais controle sobre seus dados e que buscam uma solução de Web Analytics personalizada. A ferramenta oferece recursos como o monitoramento de tráfego, o acompanhamento de conversões e a análise de comportamento dos usuários.

### Comparação entre as ferramentas de Web Analytics

Embora existam várias ferramentas de Web Analytics disponíveis no mercado, cada uma com suas próprias vantagens e desvantagens, é importante avaliar qual é a melhor opção para as necessidades da empresa. De acordo com



Saiba mais em:

Sezões et al. (2021), algumas das principais considerações a serem feitas ao escolher uma ferramenta de Web Analytics incluem o tamanho da empresa, o orçamento disponível, o tipo de dados que precisam ser coletados e a facilidade de uso da ferramenta. Uma comparação mais detalhada das principais ferramentas de Web Analytics pode ser feita levando em consideração esses fatores.

## 10. CONFIGURAÇÃO DO WEB ANALYTICS

Antes de configurar o Web Analytics é necessário escolher a ferramenta que será utilizada e criar uma conta na plataforma. Segundo Bonel (2019), é importante escolher uma ferramenta que atenda às necessidades da empresa e que seja fácil de usar e integrar ao site. Após criar a conta, o próximo passo é inserir o código de rastreamento no website.

### Inserção do código de rastreamento no website

O código de rastreamento é uma parte fundamental da configuração do Web Analytics, pois é ele que permite que a ferramenta colete os dados de tráfego e comportamento dos usuários no site. De acordo com AmazonAWS (2021), o código de rastreamento é geralmente inserido na seção de cabeçalho do site e deve ser configurado corretamente para garantir que todos os dados sejam coletados de forma precisa.

### Configuração de metas e funis

A configuração de metas e funis é uma etapa importante na configuração do Web Analytics, pois permite que a empresa acompanhe as conversões e identifique possíveis gargalos no processo de conversão. Segundo Sezões et al. (2021), as metas podem incluir a inscrição em um newsletter, o preenchimento de um formulário de contato ou a compra de um produto. Já os funis são uma sequência de páginas que os usuários percorrem até chegar à conversão. A configuração de metas e funis pode ser feita na própria ferramenta de Web Analytics e requer uma compreensão clara dos objetivos da empresa e do comportamento do público-alvo.

Por fim, é essencial criar relatórios que comuniquem os resultados das análises de Web Analytics à equipe de marketing e aos tomadores de decisão.

Esses relatórios devem ser claros, concisos e focados nas métricas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) que são mais relevantes para os objetivos da empresa.

A comunicação eficiente dos resultados garantirá que toda a equipe compreenda o impacto de suas ações de marketing digital e possa tomar decisões informadas para melhorar continuamente o desempenho.

O Web Analytics é uma parte crucial do marketing digital, pois ajuda a coletar, analisar e interpretar dados para otimizar as estratégias de marketing, alcançar objetivos e melhorar o retorno sobre o investimento (ROI). Ao seguir os passos mencionados é possível implementar um processo eficiente de Web Analytics que permita uma tomada de decisão baseada em dados e resultados mensuráveis.

### **Aprender e aprimorar**

A implementação bem-sucedida do Web Analytics não é um processo único. É importante aprender continuamente com os resultados obtidos e aplicar esses aprendizados às estratégias de marketing digital. O aprimoramento constante das táticas e abordagens é fundamental para garantir que as campanhas de marketing continuem a ser eficazes e relevantes.

### **Testes A/B**

Os testes A/B são essenciais para otimizar a experiência do usuário e aumentar a taxa de conversão. A análise de teste A/B envolve a comparação de duas versões diferentes de uma página da web ou elemento de marketing, como títulos, chamadas à ação ou layouts, para determinar qual deles é mais eficaz. Ao analisar os resultados desses testes, as empresas podem tomar decisões informadas sobre quais elementos devem ser implementados em seu site ou campanhas de marketing.

### **Colaboração e integração**

Web Analytics é mais eficaz quando é integrado a outras áreas do marketing digital e da empresa em geral. Ao colaborar com outros profissionais e departamentos é possível obter uma compreensão mais profunda do desempenho das campanhas de marketing e criar uma abordagem mais coesa e eficaz.

A integração também é importante no que diz respeito às ferramentas e plataformas usadas. Garantir que todas as ferramentas de Web Analytics estejam conectadas e funcionando em conjunto permitirá uma análise mais precisa e abrangente dos dados.

### **Treinamento e desenvolvimento**

O campo do marketing digital e do Web Analytics está sempre evoluindo, e é importante acompanhar as tendências e mudanças na indústria. Isso inclui ficar por dentro das atualizações de algoritmos dos mecanismos de busca, tendências nas redes sociais, novas ferramentas e tecnologias e melhores práticas em análise de dados.

Web Analytics é uma habilidade valiosa para profissionais de marketing e outros membros da equipe. Investir em treinamento e desenvolvimento para aprimorar as habilidades de análise de dados e garantir que todos estejam atualizados sobre as melhores práticas e ferramentas é fundamental. Além disso, promover uma cultura de aprendizado contínuo e incentivar a colaboração entre os membros da equipe pode aumentar a eficácia e o sucesso das iniciativas de web Analytics.

Ao considerar essas etapas adicionais e se concentrar na melhoria contínua, as empresas podem maximizar o valor do Web Analytics e impulsionar o sucesso de suas estratégias de marketing digital.

### **Integração com outras ferramentas e plataformas**

Integrar o Web Analytics com outras ferramentas e plataformas pode fornecer insights mais completos e valiosos sobre o desempenho das campanhas de marketing e o comportamento do usuário. Isso inclui a integração com sistemas de CRM (Customer Relationship Management), plataformas de automação de marketing, ferramentas de mídias sociais e sistemas de gerenciamento de conteúdo. Essa integração permite uma visão holística dos dados e facilita a tomada de decisões baseada em dados.

---

## Usabilidade e experiência do usuário (UX)

A análise da usabilidade e da experiência do usuário é uma parte importante do Web Analytics, pois ajuda a identificar áreas problemáticas no design e na navegação do site que podem estar afetando negativamente a experiência do usuário e as taxas de conversão. Realizar testes de usabilidade, como testes A/B e análise de mapas de calor, pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria e otimizar a experiência do usuário.

## Mensuração e atribuição de canais

Entender como os diferentes canais de marketing contribuem para as conversões e o engajamento é crucial para otimizar a estratégia de marketing digital. A análise de atribuição de canais ajuda a identificar quais canais estão gerando os melhores resultados e a atribuir o valor de cada interação ao longo do caminho do cliente. Isso permite que as empresas invistam de forma mais inteligente em seus esforços de marketing e otimizem a combinação de canais para maximizar o retorno do investimento.

Ao implementar essas práticas adicionais e se concentrar em uma abordagem abrangente e orientada a dados, as empresas podem utilizar o Web Analytics para impulsionar o sucesso de suas estratégias de marketing digital e melhorar a experiência do usuário.

## Segmentação de público-alvo

A segmentação de público-alvo permite que as empresas entendam melhor os diferentes grupos de usuários que visitam seu site e interagem com seu conteúdo. Isso inclui a análise de informações demográficas, geográficas, comportamentais e tecnológicas para identificar segmentos específicos de usuários. Essa segmentação pode ser usada para personalizar a experiência do usuário e criar campanhas de marketing mais direcionadas e eficazes.

## 11. PAINEL DE CONTROLE DO WEB ANALYTICS

O painel de controle do Web Analytics é a página inicial da ferramenta de análise de dados e oferece uma visão geral do desempenho do site. Nessa página, os usuários podem ver métricas importantes, como tráfego, conversões e receita, e acessar relatórios detalhados para entender melhor o comportamento do usuário e o desempenho do site.

Algumas das métricas mais importantes para análise no painel de controle do Web Analytics incluem o número total de visitas ao site, o tempo médio de permanência no site e a taxa de rejeição. A taxa de rejeição é particularmente importante, pois indica quantos usuários deixaram o site após visualizar apenas uma página. Uma taxa de rejeição alta pode indicar problemas de usabilidade ou problemas de conteúdo no site.



Além dessas métricas, o painel de controle do Web Analytics também oferece acesso a relatórios padrão, como relatórios de tráfego por fonte, relatórios de conversão por canal de marketing e relatórios de desempenho de conteúdo. Esses relatórios podem ser personalizados e filtrados para fornecer insights mais detalhados sobre o desempenho do site e das estratégias de marketing.

### Análise de tráfego

A análise de tráfego é uma parte fundamental do Web Analytics e envolve a análise das fontes de tráfego do site e do comportamento dos usuários no site. As fontes de tráfego podem incluir pesquisa orgânica, pesquisa paga, mídia social, email marketing e referências de outros sites. Com a análise de tráfego, as empresas podem entender como os usuários chegam ao site e quais canais de marketing estão gerando o maior tráfego e conversões.

Além disso, a análise de tráfego também envolve a análise do comportamento dos usuários no site, incluindo as páginas mais populares, o tempo médio de permanência no site e as taxas de conversão em diferentes páginas. Esses insights podem ajudar as empresas a entender melhor como os usuários interagem com o site e identificar áreas que precisam de melhorias.

## **Análise de conversões**

A análise de conversões é outra parte importante do Web Analytics e envolve a medição das conversões no site, como compras online, preenchimento de formulários e inscrições em boletins informativos. Com a análise de conversões, as empresas podem entender como os usuários estão interagindo com o site e identificar áreas que precisam de melhorias para aumentar as conversões e a receita.

Para medir as conversões no Web Analytics, as empresas podem configurar metas e funis de conversão no painel de controle da ferramenta. As metas são ações específicas que os usuários executam no site, como fazer uma compra ou preencher um formulário. Os funis de conversão são as etapas que os usuários precisam seguir para concluir uma conversão, como adicionar um produto ao carrinho e fazer o checkout.

Com a análise dos resultados de conversão, as empresas podem entender melhor o desempenho do site e das estratégias de marketing e tomar decisões informadas sobre onde investir seus recursos e esforços para maximizar as conversões e a receita.

## **Análise de comportamento do usuário**

Como analisar o comportamento do usuário no site: Para entender o comportamento do usuário, o Web Analytics oferece diversas ferramentas, como o mapa de calor e a análise de cliques e rolagem.

O mapa de calor mostra onde os usuários mais clicam na página, já a análise de cliques e rolagem apresenta quais elementos são mais relevantes e como os usuários interagem com eles.

**Visualização do mapa de calor:** O mapa de calor é uma ferramenta gráfica que mostra onde os usuários mais clicam na página. As áreas mais quentes indicam onde há mais cliques, enquanto as áreas mais frias indicam onde há menos cliques. É possível identificar padrões de comportamento e otimizar a página de acordo com as necessidades do usuário.

**Análise de cliques e rolagem:** A análise de cliques e rolagem apresenta quais elementos são mais relevantes e como os usuários interagem com eles. É possível visualizar quais áreas da página recebem mais cliques, quais botões são mais clicados e quanto tempo os usuários levam para rolar a página. Essa análise ajuda a entender o comportamento do usuário e a melhorar a usabilidade da página.

### **Análise de campanhas publicitárias**

Para analisar os resultados de campanhas publicitárias, o Web Analytics oferece diversas métricas, como o número de visitantes, o tempo gasto na página, a taxa de rejeição e o número de conversões. Com essas informações é possível entender o desempenho das campanhas e otimizá-las de acordo com os resultados obtidos.

### **Uso da URL Builder do Web Analytics**

A URL Builder é uma ferramenta do Web Analytics que permite criar URLs personalizadas para campanhas de marketing. Com ela é possível monitorar o desempenho de cada campanha separadamente e entender qual campanha está gerando mais tráfego e conversões.

Com o Web Analytics é possível analisar o desempenho de links patrocinados e campanhas de email marketing. É possível entender quantas pessoas clicaram nos links e quantas pessoas converteram em clientes. Essas informações ajudam a entender a efetividade das campanhas e a melhorar a estratégia de marketing.

## **12. CUSTOMIZAÇÃO DO WEB ANALYTICS**

O Web Analytics permite personalizar a ferramenta de acordo com as necessidades da empresa. É possível criar relatórios personalizados, selecionar as métricas que mais importam e customizar os dashboards de acordo com a necessidade de cada área.

### **Criação de relatórios personalizados**

Com o Web Analytics é possível criar relatórios personalizados de acordo com as necessidades da empresa. É possível selecionar as métricas que mais importam, criar gráficos e tabelas para facilitar a visualização dos dados e compartilhar os relatórios com outras áreas da empresa.

## 13. INTRODUÇÃO AO GOOGLE ANALYTICS

O Google Analytics é uma das ferramentas de análise de dados mais populares e amplamente utilizadas no mercado atual. É uma plataforma gratuita que permite rastrear, medir e analisar o comportamento dos usuários em um site ou



aplicativo móvel. Foi criado em 2005 pelo Google e tem sido uma ferramenta essencial para muitas empresas que buscam entender melhor o comportamento de seus clientes on-line.

### O que é o Google Analytics?

O Google Analytics é uma ferramenta de análise de dados que fornece informações detalhadas sobre o desempenho de um site ou aplicativo móvel. Ele permite que os usuários rastreiem e analisem dados como tráfego, origem de tráfego, comportamento dos usuários, conversões e muito mais.

### Para que serve o Google Analytics?

O Google Analytics é usado principalmente para ajudar as empresas a entender melhor o comportamento de seus clientes on-line. Ele permite que as empresas monitorem o desempenho do site e descubram como os usuários estão interagindo com ele. Com essas informações, as empresas podem tomar decisões mais informadas sobre como melhorar o desempenho do site e aumentar as conversões.

### Importância do Google Analytics para empresas

A importância do Google Analytics para as empresas é imensa, pois é uma ferramenta que fornece informações essenciais para melhorar o desempenho de um site. Com o Google Analytics, as empresas podem monitorar o tráfego do site, o comportamento do usuário, a eficácia do marketing e muito mais. Isso permite que as empresas tomem decisões mais informadas sobre como melhorar o desempenho do site, o que pode levar a um aumento nas conversões e, em última análise, a um aumento nos lucros.



De acordo com Azevedo (2016), "a análise de dados é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para tomar decisões mais informadas e melhorar o desempenho do

negócio". O Google Analytics é uma das ferramentas mais populares para análise de dados, pois é gratuito e fácil de usar. Segundo Guimarães (2008), "o Google Analytics pode ser usado para medir o sucesso de campanhas de marketing e identificar áreas de melhoria no site". Isso significa que o Google Analytics pode ser uma ferramenta poderosa para ajudar as empresas a alcançar seus objetivos de negócios.



Google Analytics é uma ferramenta essencial para qualquer empresa que queira entender melhor o comportamento de seus clientes on-line. Ele fornece informações valiosas que podem ser usadas para melhorar o desempenho do site e aumentar as conversões. A importância do Google Analytics para as empresas é

imensa, pois permite que as empresas tomem decisões mais informadas e baseadas em dados, o que pode levar a um aumento nos lucros e no sucesso do negócio.

#### **14. CONFIGURAÇÃO DO GOOGLE ANALYTICS**

O Google Analytics é uma ferramenta poderosa de análise de dados que pode ajudar empresas a entender melhor seus clientes e aprimorar suas estratégias de marketing. Para começar a usar o Google Analytics, é necessário seguir alguns passos de configuração:

##### **Criação de conta no Google Analytics**

A primeira etapa para configurar o Google Analytics é criar uma conta. Para isso, basta acessar o site do Google Analytics e fazer login com uma conta do Google já existente ou criar uma nova conta.

## Inserção do código de rastreamento no website

Após criar a conta, é necessário adicionar o código de rastreamento do Google Analytics ao website da empresa. Esse código é fornecido pelo próprio Google Analytics e deve ser inserido na seção do website que corresponde a todas as páginas, para que possa coletar dados de todas as visitas.

## Configuração de metas e funis

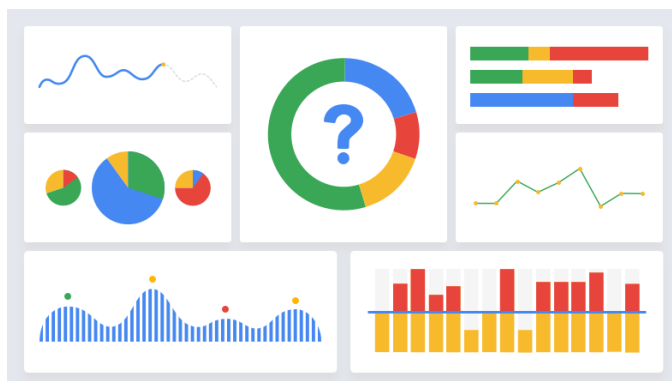


A configuração de metas e funis é uma etapa importante para extrair insights valiosos do Google Analytics. As metas são objetivos que a empresa deseja alcançar com seu website, como uma venda ou um preenchimento de formulário. Já os funis são o caminho que o visitante do website segue para alcançar essas metas. É possível configurar os funis para rastrear a jornada do usuário e entender onde eles estão abandonando o processo.

Com essas configurações básicas, a empresa poderá começar a coletar dados valiosos do seu website e seus visitantes.

## 15. Painel de controle do Google Analytics

O painel de controle do Google Analytics é onde os dados coletados são apresentados de forma organizada e fácil de entender. Para aproveitar ao máximo essa ferramenta é importante conhecer alguns conceitos básicos:



### Visão geral do painel de controle

A visão geral do painel de controle é onde os dados mais importantes são apresentados de forma resumida. É possível visualizar o número de visitantes, as páginas mais acessadas, a taxa de rejeição e muito mais. Isso ajuda a entender rapidamente como o website está se saindo e a identificar possíveis problemas.

## Métricas importantes para análise

Existem diversas métricas importantes para analisar no Google Analytics, como número de visitantes, taxa de rejeição, tempo médio de sessão, conversões e muitas outras. Cada métrica fornece uma visão diferente do desempenho do website e é importante acompanhar regularmente para identificar tendências e fazer ajustes.

## Relatórios padrão do Google Analytics



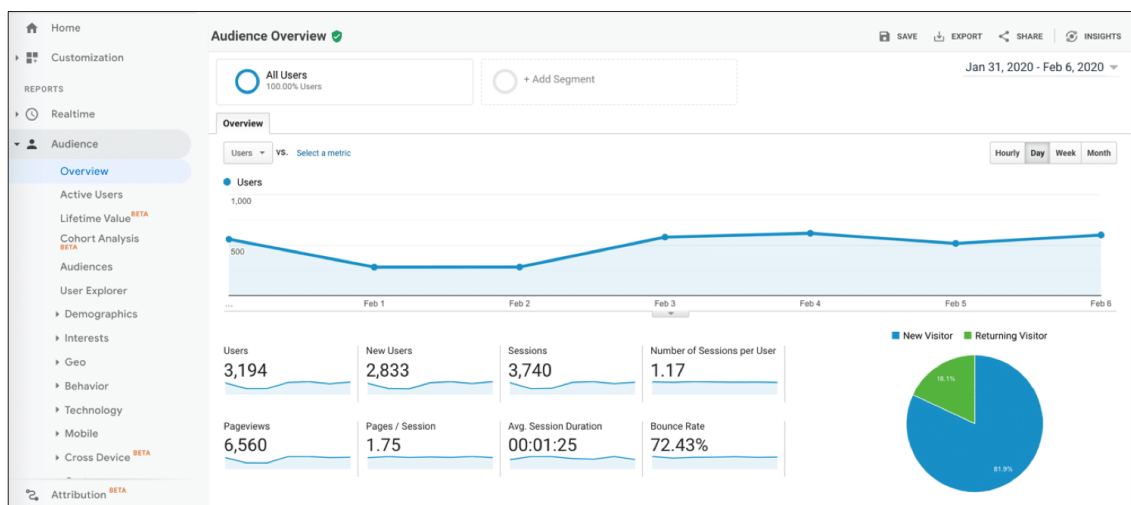
O Google Analytics oferece diversos relatórios padrão para ajudar a entender melhor os dados coletados. Esses relatórios incluem informações sobre visitantes, aquisição de tráfego, comportamento do usuário e conversões. É possível personalizar os relatórios de acordo com as necessidades da empresa e exportá-los para análises mais detalhadas.

Com essas informações, a empresa poderá aproveitar ao máximo as ferramentas oferecidas pelo Google Analytics para entender melhor seus clientes e melhorar sua estratégia de marketing.

## 16. TIPOS DE ANÁLISES EM RELATÓRIOS

### Análise de tráfego

O Google Analytics é uma ferramenta poderosa para análise de tráfego do site. Com ele, é possível analisar quantos usuários visitam o site, de onde eles vêm e como eles interagem com o site.



---

Aqui estão algumas maneiras de analisar o tráfego do site usando o Google Analytics:

### **Como analisar o tráfego do site**

É possível analisar o tráfego do site navegando na seção "Relatório de Audiência" do Google Analytics. Lá, é possível ver o número de visitantes únicos, sessões, página por sessão e tempo médio de sessão. Também é possível ver de onde esses usuários vieram, como a partir de uma pesquisa orgânica ou um link de referência.

### **Fontes de tráfego**

O Google Analytics permite ver quais são as principais fontes de tráfego para o site. É possível ver o tráfego de pesquisa orgânica, tráfego de referência, tráfego direto e tráfego de mídia social. Isso é importante para saber como seus esforços de marketing digital estão funcionando e se precisam ser ajustados.

### **Comportamento dos usuários no site**

O Google Analytics permite ver como os usuários interagem com o site. É possível ver quais são as páginas mais visitadas, quanto tempo os usuários passam nessas páginas e quantas páginas eles visitam por sessão. Isso pode ajudar a identificar páginas de destino com alto desempenho e onde pode ser necessário ajustar o conteúdo do site.

### **Análise de conversões**

A conversão é a ação que se deseja que o usuário realize no site, como preencher um formulário de contato ou realizar uma compra. A análise de conversões é importante para entender como as campanhas de marketing estão funcionando e como elas podem ser melhoradas. Aqui estão algumas maneiras de analisar as conversões usando o Google Analytics:

### **Conversões**

As conversões são ações que os usuários realizam no site que são importantes para os objetivos de negócios. Isso pode incluir preencher um formulário, fazer uma compra ou se inscrever em um newsletter.

### **Como medir as conversões no Google Analytics**

Para medir as conversões no Google Analytics é necessário definir objetivos e metas. É possível definir objetivos de várias maneiras, como quando um usuário preenche um formulário ou quando faz uma compra. Depois de definir os objetivos, é possível medir as conversões usando a seção "Conversões" do Google Analytics.

### **Análise dos resultados de conversão**

A análise dos resultados de conversão é importante para entender como as campanhas de marketing estão funcionando e como elas podem ser melhoradas. É possível ver quais são as páginas de destino que têm uma taxa de conversão alta e baixa e identificar quais são os pontos de atrito no funil de conversão.

### **Análise de comportamento do usuário**

O comportamento do usuário no site é uma das principais informações que um profissional de marketing digital precisa para entender como os usuários interagem com seu site e quais são os pontos de melhoria para aumentar a conversão. O Google Analytics é uma das ferramentas mais utilizadas para análise de comportamento do usuário e possui diversas funcionalidades para a obtenção dessas informações.

Uma das principais funcionalidades do Google Analytics é a visualização do mapa de calor. Esse recurso permite ver quais áreas do site os usuários mais clicam e interagem. Com essa informação, é possível realizar testes e otimizar as páginas para aumentar a interação do usuário.

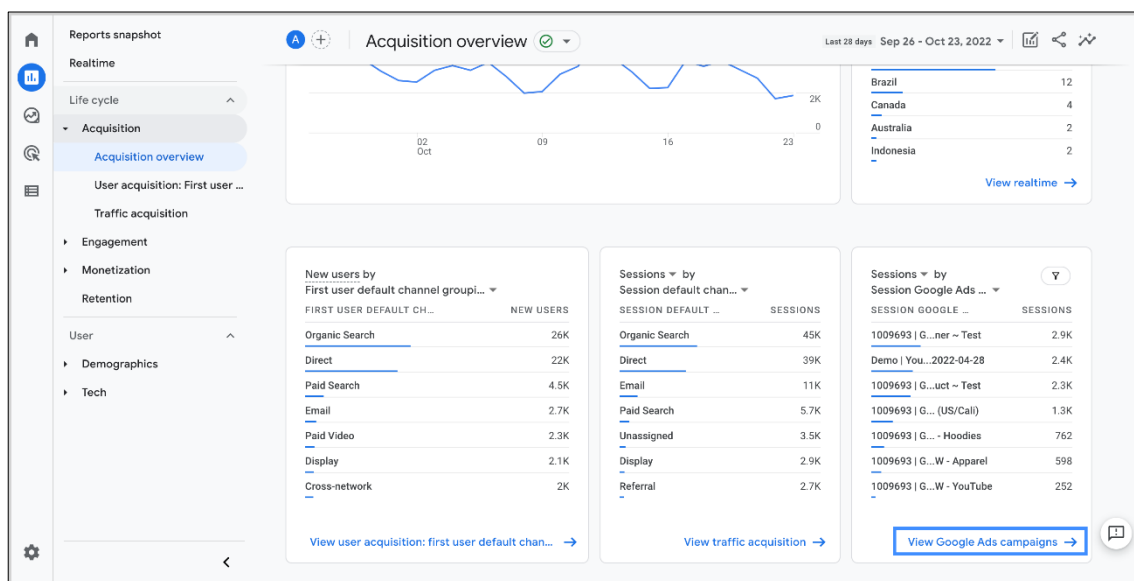
Outra forma de analisar o comportamento do usuário é através da análise de cliques e rolagem. O Google Analytics permite ver quantos cliques cada elemento do site recebe e até mesmo o tempo de rolagem de cada página. Com essas informações, é possível identificar quais elementos estão recebendo mais atenção e ajustar o layout do site para melhorar a experiência do usuário.

### **Análise de campanhas publicitárias**

As campanhas publicitárias são uma das principais formas de atração de novos usuários para o site e devem ser monitoradas de perto para garantir que

estão trazendo um retorno sobre o investimento. O Google Analytics oferece diversas ferramentas para a análise de campanhas publicitárias, permitindo que o profissional de marketing digital tome decisões mais assertivas.

Na análise de resultados de campanhas publicitárias usamos uma das principais funcionalidades do Google Analytics, o URL Builder. Esse recurso permite adicionar parâmetros às URLs das campanhas publicitárias para identificar de onde está vindo o tráfego. Com essa informação, é possível identificar quais campanhas estão gerando mais tráfego e, conseqüentemente, mais conversões.



Além disso, o Google Analytics permite a análise de links patrocinados e campanhas de email marketing. É possível ver quantas pessoas clicaram nos links das campanhas e quantas converteram em vendas ou inscrições no site. Essa análise permite identificar quais campanhas estão trazendo mais resultados e ajustar as estratégias para aumentar o retorno sobre o investimento.

## 17. Customização do Google Analytics

Analytics é uma ferramenta de análise de dados poderosa que pode fornecer informações valiosas sobre o desempenho do seu site. No entanto, para obter insights mais específicos e personalizados, é necessário customizar o Google Analytics. Neste artigo, discutiremos algumas maneiras de personalizar a ferramenta para atender às suas necessidades.

## **Como personalizar o Google Analytics**

O Google Analytics é altamente personalizável e permite que você selecione quais dados deseja rastrear e como deseja visualizá-los. Para personalizar o Google Analytics, você pode usar o recurso "Administração", que permite configurar o rastreamento de acordo com suas necessidades específicas.

### **Criação de relatórios personalizados**

Outra maneira de personalizar o Google Analytics é criar relatórios personalizados que atendam às suas necessidades de negócios específicas. O Google Analytics oferece vários modelos de relatórios personalizados para ajudá-lo a começar, e você também pode criar seus próprios relatórios personalizados. Com esses relatórios, você pode analisar dados específicos, como comportamento do usuário, conversões, desempenho de campanhas e muito mais.

### **Uso de segmentos avançados**

Os segmentos avançados são uma maneira poderosa de personalizar o Google Analytics. Eles permitem que você segmente seus dados com base em vários critérios, como localização geográfica, comportamento do usuário, origem de tráfego e muito mais. Com esses segmentos, você pode obter insights mais específicos sobre seu público e seu comportamento no site.

### **Dicas gerais para utilização do Google Analytics**

Além dessas estratégias específicas de personalização, existem algumas dicas gerais que podem ajudar a maximizar o uso do Google Analytics. É importante garantir que o rastreamento esteja configurado corretamente e que você esteja usando as tags de acompanhamento corretas. Você também deve se certificar de que está rastreando as métricas corretas e que está analisando dados com frequência suficiente para obter insights em tempo hábil.

### **Erros comuns e como evitá-los**

Ao trabalhar com o Google Analytics, é fácil cometer erros que podem levar a interpretações errôneas dos dados. Alguns dos erros mais comuns incluem rastrear tráfego de bots, não filtrar o tráfego interno e não definir metas

corretamente. É importante estar ciente desses erros comuns e tomar medidas para evitá-los.

## Integração do Google Analytics com outras ferramentas

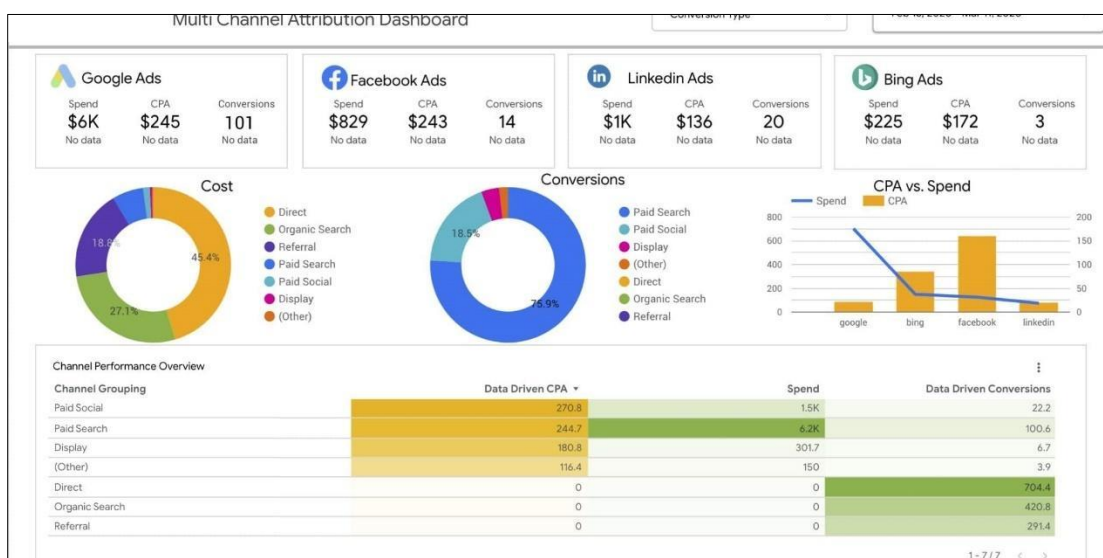
O Google Analytics é uma plataforma de análise de dados que permite acompanhar e avaliar o desempenho de sites e aplicativos. É possível integrar outras ferramentas do Google para ampliar as funcionalidades do Analytics, como:



**Google Ads:** permite acompanhar a performance das campanhas de anúncios e entender como os visitantes interagem com o site após clicarem nos anúncios.

**Google Search Console:** oferece informações sobre o desempenho do site nos resultados de busca, permitindo monitorar e melhorar o posicionamento nos resultados.

**Google Data Studio:** permite criar relatórios personalizados e visualizações de dados com base nas informações coletadas pelo Analytics e outras fontes de dados.



O Google Data Studio consegue gerar integração a diversos relatórios das várias ferramentas dentro e fora do leque de opções do Google, gerando integração às aplicações de outras empresas.

**Google Tag Manager:** Simplifica a gestão de tags e códigos de rastreamento no site, permitindo coletar dados mais precisos e integrar facilmente outras ferramentas ao Analytics.

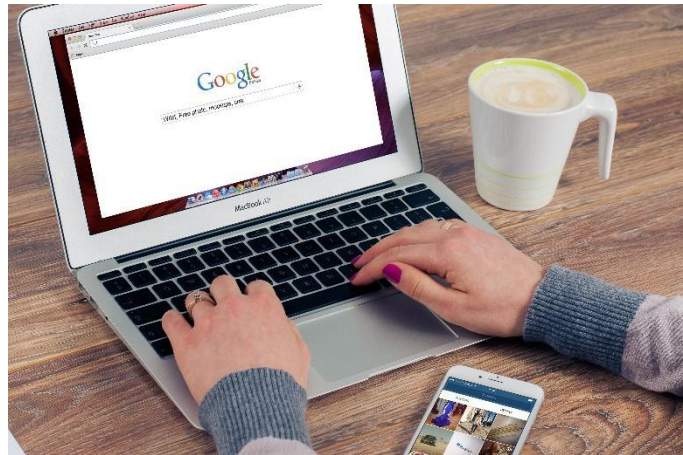
**Google Optimize:** permite realizar testes A/B e personalização de conteúdo com base nos dados coletados pelo Analytics, melhorando a experiência do usuário no site.

**Google Attribution:** ajuda a entender a jornada do usuário e o impacto de cada canal de marketing na conversão, permitindo tomar decisões mais informadas sobre o investimento em campanhas.

**Looker Studio:** uma plataforma de Business Intelligence que permite conectar diversas fontes de dados, incluindo o Google Analytics, e criar visualizações avançadas e personalizadas para análise de negócios.

### Como aprender mais sobre Google Analytics

Se você deseja aprofundar seus conhecimentos em Google Analytics, existem várias etapas que pode seguir. Você pode participar de cursos online, ler artigos sobre análise de dados ou trabalhar com um especialista em análise de dados para obter insights mais específicos sobre seus dados.



O Google for Education é um conjunto de ferramentas e serviços do Google projetados para uso em escolas e instituições de ensino, oferecendo soluções para colaboração, comunicação, criação e compartilhamento de conteúdo, além de uma plataforma de gerenciamento de sala de aula e de aprendizado online. Com o Google for

Education, professores e alunos podem se conectar e trabalhar juntos de forma mais eficiente e produtiva, independentemente de onde estejam. O endereço do Google for Education é <https://edu.google.com/>.

## REFERÊNCIAS

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Power, D. J. (2007). A Brief History of Decision Support Systems. [DSSResources.COM](http://DSSResources.COM).

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Box, G. E., Jenkins, G. M., & Reinsel, G. C. (2015). *Time Series Analysis: Forecasting and Control*. John Wiley & Sons.

Few, S. (2009). *Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis*. Analytics Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Prentice Hall.

Tufte, E. R. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information (2nd ed.)*. Graphics Press.

Azevedo, Paulo Roberto Medeiros de. Introdução à estatística. 3. ed. Natal: EDUFRN, 2016. Disponível em: <  
<https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/21298/2/Introduc%CC%A7a%CC%>

SEZÕES, Carlos; OLIVEIRA, José; BAPTISTA, Miguel. Business Intelligence. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2021.

AmazonAWS. Web Analytics na prática: Como mensurar seus esforços em Marketing Digital e identificar as principais oportunidades de melhorias. RDUiversity, 2021.

Braghittoni, R. (2017). Business Intelligence. Implementar do jeito certo e a custo zero. Editora Casa do Código.

Turban, E., Sharda, R., Delen, D., & Aronson, J. E. (2009). Business Intelligence: Um Enfoque Gerencial para a Inteligência. Bookman Editora.

BONEL, Claudio. Power BI Black Belt Um treinamento faça na caveira através dos principais pilares de um projeto Prático de Business Intelligence, usando o Microsoft Power BI. Rio de Janeiro: PerSe, 2019.

Microsoft. Power BI Documentation. Disponível em:  
<https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

IBM (2021). IBM Cognos Analytics. Recuperado de  
<https://www.ibm.com/products/cognos-analytics>

Qlik (2021). QlikView. Recuperado de <https://www.qlik.com/us/products/qlikview>

SAP (2021). SAP BusinessObjects. Recuperado de  
<https://www.sap.com/products/bi-platform.html>

Evelson, B. (2015). The Forrester Wave™: Enterprise BI Platforms With Majority On-Premises Deployments, Q3 2015. Forrester Research.

Ferrari, A., & Russo, M. (2016). The Definitive Guide to DAX: Business Intelligence with Microsoft Excel, SQL Server Analysis Services, and Power BI. Microsoft Press.

---

Knight, B., Knight, D., Parmar, D., & Lever, M. (2018). Power BI: Creating Business Intelligence Solutions. Apress.

CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III

# Logística Empresarial

Jorge Augusto



## SUMÁRIO

1. A LOGÍSTICA, O COMÉRCIO E O CONSUMIDOR
  2. FUNÇÕES DA LOGÍSTICA
  3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  4. OS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS
  5. GERÊNCIA INTEGRADA DE MATERIAIS
  6. GESTÃO DA DEMANDA
  7. TÉCNICAS DE PREVISÃO DE DEMANDA
  8. RESSUPRIMENTO
  9. GESTÃO DE ESTOQUES
  10. ESTRATÉGIAS - CADEIA DE SUPRIMENTOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
  11. ARMAZENAGEM
  12. MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS
  13. EMBALAGEM
  14. QUALIDADE EM SERVIÇOS
  15. QUALIDADE EM LOGÍSTICA
  16. ABRANGÊNCIA DA QUALIDADE EM COMPRAS
  17. MODAIS DE TRANSPORTE
  18. GESTÃO LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO, CD E FROTAS
  19. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
- REFERÊNCIAS

## 1. A LOGÍSTICA, O COMÉRCIO E O CONSUMIDOR

O comércio envolve a troca de bens e serviços por dinheiro. Ao longo de toda a cadeia produtiva, o objetivo final do processo é o consumidor.

Os fabricantes adquirem matéria-prima e componentes dos fornecedores. Por sua vez, os fabricantes vendem seus produtos a atacadistas e/ou a varejistas. Quando há atacadistas atuando no canal de comercialização, estes vendem os produtos aos varejistas. Os varejistas, por sua vez, compram os produtos diretamente dos fabricantes ou dos atacadistas e os vendem aos consumidores finais.

### **Evolução do comércio**

Fase do escambo - As mercadorias eram diretamente intercambiadas nos postos de troca, em uma época em que as moedas não existiam ou não tinham credibilidade financeira para serem universalmente aceitas.

Armazéns Gerais - Localizados em pontos estratégicos (portos, ferrovias), as práticas operacionais eram: a comercialização a dinheiro; a oferta de mercadorias extensiva (produtos alimentícios não perecíveis, ferramentas, roupas, sapatos etc.); os comerciantes encomendavam os itens que achavam ser de interesse para seus clientes. A mercadoria permanecia na prateleira até ser vendida e não havia variedade de produtos, qualidade diferente, marcas diversas etc.

Comercialização por Catálogos - Os consumidores queriam maior variedade e estilo um pouco mais sofisticado para roupas, sapatos e objetos de decoração da casa. Nota-se uma evolução nesse tipo de operação comercial, com a centralização dos estoques em alguns pontos do território, o que possibilitava: maior rapidez na distribuição dos produtos ao consumidor final; maior variedade de tipos, marcas, cores e tamanhos; eliminação de intermediários; possibilidade de redução de preços e a consequente absorção de maior fatia do mercado.

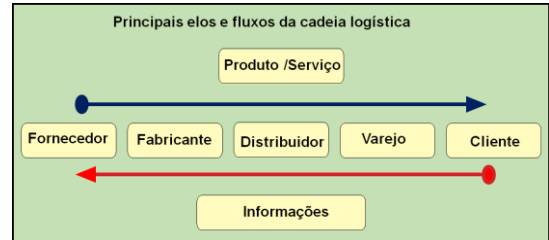
Especialização do Varejo - A aquisição por catálogo não substituiu a compra pessoal. A visualização dos produtos por meio de desenhos e fotos, por melhor que fosse, não podia ser substituída pelo contato direto. A escolha de roupas e sapatos, por exemplo, é normalmente antecedida pela experimentação direta – a prova. Uma forma de contornar parcialmente o problema, e ainda hoje adotada, é permitir a devolução incondicional do produto dentro de certo prazo, com o reembolso total

## 2. FUNÇÕES DA LOGÍSTICA

A Logística tem importância em escala global, porque a economia mundial necessita de sistemas logísticos eficientes, que formam as bases para o comércio.

Em 2004, Concil of Logistic Management – CLM redefiniu a logística para: "A parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de modo eficiente o fluxo, para frente e reverso, e a estocagem de bens, serviços e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de

consumo, de modo a atender os requisitos do consumidor".

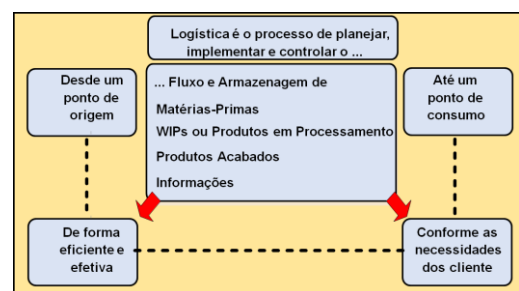


A Cadeia de Suprimentos e os principais fluxos

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, por meio de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados à disposição do consumidor final. O foco está nos processos de compra entre fabricantes, atacadistas e varejistas. Os principais fluxos na Cadeia de Suprimentos são: fluxo de produtos; fluxo de informações e fluxo financeiro.

O sistema permite que o custo do país (custo logísticos e de produção) e a qualidade de seus produtos sejam competitivos, com aqueles de outra região, ou seja, colocar as mercadorias ou serviços no lugar certo, na hora certa, nas condições acertadas com o cliente, ao menor custo possível.

A Logística consiste no planejamento e operação de sistemas físicos, de gerenciamento e de informação necessários para permitir que insumos e produtos vençam condicionantes espaciais e temporais de forma econômica.



Conceituação de Logística.

Entre 1980 e 1990 houve uma busca por certificados e prêmios da qualidade (PNQ, ISO 9000), voltando as organizações totalmente para o cliente. A partir da década de 1990, com a criação de mercados globais, a logística internacional passou a exercer um papel fundamental nos padrões de marketing e distribuição. Surgia então o conceito de “Logística Integrada” e “Supply Chain Management”.

O gerenciamento logístico assumiu a função integradora, que tem como principal responsabilidade conectar funções do negócio aos processos no interior e através das empresas, de modo a obter um modelo de negócios coeso e de alto desempenho.



**Funções da Logística**

A Logística inclui: a) o gerenciamento de transporte de produtos; b) o gerenciamento de frotas; c) o armazenamento; d) o manuseio de materiais; e) o acompanhamento de pedidos; f) o desenvolvimento de redes de logística; g) o gerenciamento de estoques; h) o planejamento de oferta e demanda; i) o gerenciamento de fornecedores de serviços; j) as atividades de suprimento e desenvolvimento de fornecedores; k) o planejamento e agendamento de produção; l) a embalagem e montagem; m) o serviço de atendimento ao cliente.

As atividades de transporte e de armazenamento ainda são consideradas como as principais funções logísticas. A Logística, quanto mais eficiente, mais se relaciona a uma diminuição de custos, o que pode gerar preços menores ou lucros maiores.



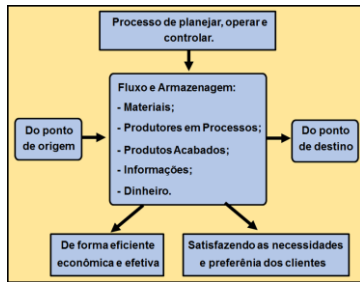
**Evolução dos conceitos de logística.**

O aquecimento da economia promoveu o aumento do consumo das famílias, e atualmente já representa 2/3 do PIB. Com o consumo interno aquecido, ocorre inevitavelmente o aumento de importações, a redução do saldo comercial e pressões inflacionárias. A economia aquecida pressiona, além dos preços, a geração de energia e a capacidade da infraestrutura logística do país.

No Brasil, os custos de transportes, quando medidos como proporção de preço final do produto, são substancialmente maiores que as tarifas de importação e mais altos do que nos países desenvolvidos.

Um país como o Brasil, que exporta bens “pesados” como minerais e produtos agrícolas, cujo frete alcança, em alguns casos, mais da metade do preço final do produto, não se pode dar o luxo de descuidar dos transportes.

Os elementos básicos da Logística e os processos-chave da logística são.



**Elementos básicos da Logística**

1. Relacionamento com os clientes – CRM	Envolve recursos econômicos e financeiros da empresa
2. Serviços aos clientes	
3. Administração da demanda	
4. Atendimento de pedidos	
5. Administração do fluxo de produção	
6. Compras/suprimentos	
7. Desenvolvimento de novos produtos	

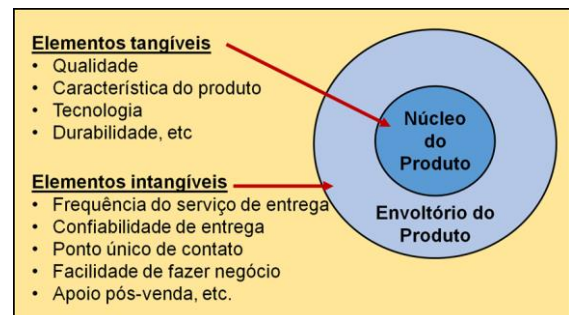
**Processos-chave da Cadeia de Suprimentos**

A implantação do SCM envolve: a) análise completa do relacionamento da empresa com seus fornecedores; b) criar um relacionamento digital entre as empresas; c) estruturar tecnicamente o fluxo de informação; d) alinhar estratégias para alcançar vantagens competitivas para todos os agentes da cadeia.

A Gestão Logística envolve o fornecimento dos meios pelos quais as necessidades do serviço ao cliente são atendidas. O Serviço ao cliente é determinado pela interação de todos os fatores que colocam o processo de fabricação dos produtos e a prestação dos serviços disponíveis para o comprador.

Faz-se necessário identificar: quem são os clientes? o que necessitam? o que valorizam? qual a percepção que eles têm do produto ou da marca? quem são os melhores fornecedores? como considerá-los parceiros? como está o relacionamento? quem são os intermediários entre a empresa e o

cliente? como estão trabalhando com os produtos? a relação é de parceria?



**Serviços como forma de agregar valor**

A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura por meio do atendimento dos pedidos, com baixo custo. Os principais fatores que influenciaram o desenvolvimento da Logística foram: aumento da competição mundial; falta de matérias-primas; súbita elevação de preços do petróleo; aumento da inflação mundial.

Assim passou de estímulo da demanda para melhor gestão dos suprimentos; explosão da tecnologia da informação; aceleração no processo de globalização.

A partir de 1990, a logística passou a ser entendida como a junção das atividades ao longo da cadeia logística, além da coordenação com outras funções da empresa e com outros fatores externos.



Relação da Logística com as outras áreas da empresa



Funções da Logística

A Logística envolve a integração de informações, transportes, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. Todas essas áreas oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes. Combinadas, essas tarefas tornam o gerenciamento integrado da Logística uma função desafiante e compensadora.

### 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As atividades da Logística variam em função da estrutura organizacional da empresa e de seu grau de verticalização na cadeia de suprimento, com relação aos seguintes aspectos: serviço ao cliente, previsão de vendas, armazenagem, transportes, gestão de estoques, suprimento, análise de localização, embalagem, controle de produtos devolvidos, recuperação e descarte de sucata e manutenção de informações.

As Interações interdepartamentais e principalmente a interface entre a área de Logística e Marketing:



Interações Interdepartamentais.

Os canais de marketing ligam a empresa aos compradores-alvo, assim, a Cadeia de Suprimentos que se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos, e que são transportados aos compradores finais, representam um sistema de entrega de valor. A mudança de paradigma ocorreu quando a competição no mercado se fez presente de fato, no nível das cadeias produtivas, e não apenas no nível das unidades de negócio isoladas. Assim, houve a necessidade de diferenciar

dois aspectos básicos: a logística interna, com enfoque na eficiência do fluxo interno de materiais e a logística externa, com a distribuição do produto, que contempla a rede de fornecimento e as estratégias de mercado. Do ponto de vista de estratégia competitiva, a gestão logística vem permitir a obtenção de vantagem competitiva, como: os principais métodos ou processos que permitem entender, influenciar a compra e reter clientes; melhorar relacionamento e interação com os clientes; representa uma das práticas de gestão do conhecimento; orienta a área de venda para atender os clientes que trazem resultados; permite mensurar o custo de atender determinados grupos de clientes; maximiza o retorno sobre investimento de marketing com ações mais focadas, desenhadas para grupos específicos e com necessidades específicas.

Na elaboração da estratégia logística vários aspectos estão envolvidos: a) estratégico: serviço aos clientes b) estrutural: projeto do canal; estratégia da rede c) funcional: projeto do armazém e sua operação; gerenciamento do transporte; gerenciamento de materiais d) implementação: sistemas de informações; políticas e procedimentos; instalações e equipamentos.

Os objetivos de uma estratégia logística, podem ser resumidos na “redução de custos”, que encontram ferramentas para seu sucesso em: movimentação e estocagem; redução do capital; minimização do nível de investimento no sistema logístico; melhorias no serviço.

Com estas ferramentas, é possível aumentar a vantagem competitiva, entendida como uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente. Na cadeia de distribuição, a vantagem competitiva pode estar expressa em: vantagem em produtividade, vantagem em valor, serviço ao cliente.

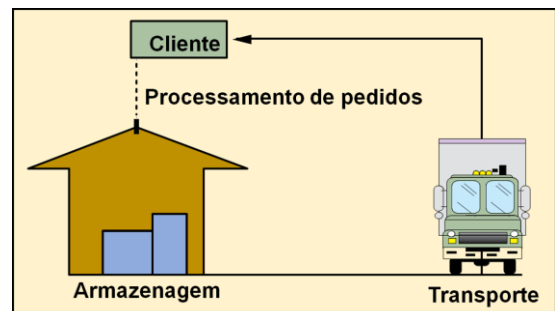
O cenário atual apresenta uma série de características do início da industrialização. As principais são: ciclo de vida do produto tem diminuído, enfoque na flexibilidade e agilidade, estilo gerencial devido à política de parcerias, Investimentos em sistemas informatizados, internacionalização dos mercados de compra e venda, preocupação com a disposição de itens recicláveis (a logística reversa).

A necessidade de eficiência na logística decorre de uma visão segmentada, não sistêmica, que existe na maioria das organizações, principalmente pela falta de reconhecimento das mudanças ocorridas no cenário atual, o que tem sido responsável

pelo surgimento de alguns problemas logísticos, tais como: ciclos logísticos mais longos, custos logísticos elevados e baixo nível de serviço ao cliente.

A Logística, ao mesmo tempo em que fornece maior contribuição à empresa, cria valor. Os valores criados podem ser entendidos como: valor de tempo: estoques; valor de lugar: transportes, valor de posse: Marketing/Finanças. Em termos de “Atividades”, a Logística pode ser dividida em:

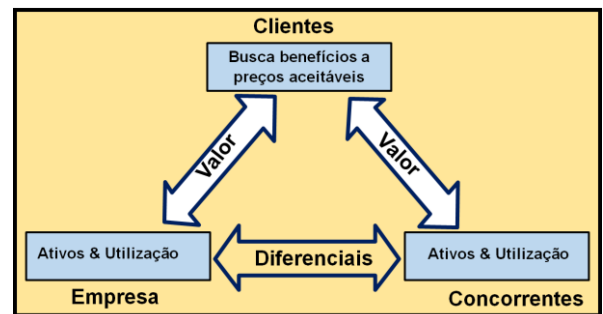
**Atividades Primárias:** são aquelas de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja e contribuem com a maior parcela do custo total ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística.



**Atividades Primárias.**

**Atividades de Apoio:** são as que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que possamos ter sucesso na tarefa organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro. São elas: armazenagem (na entrada); manuseio de materiais; embalagem de Proteção;

suprimentos; programação e planejamento; manutenção de Informações.



**Esquema de Vantagem Competitiva.**

#### 4. RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A ARH preocupa-se com a qualidade de vida dentro das empresas, o que representa o grau de satisfação de cada pessoa com relação ao ambiente que a cerca dentro do seu trabalho. Trata das informações formais dentro da organização, uma estratégia vital para as organizações que tentam transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva. Refere-se ao processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de RH, que cuida do desenvolvimento de

políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos. Tem como meta assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças, no que tange a administração de materiais. As principais atividades da gestão de RH são: movimentação de pessoal; remuneração, cargos e salários; controle de pessoal; acompanhamento de orçamento de pessoal; relação com sindicatos; higiene e segurança no trabalho; benefícios; treinamento e desenvolvimento de pessoas; avaliação de desempenho e gestão de carreiras.

Especificamente na Cadeia de Suprimentos, a administração de RH deve estar preparada para atuar nas organizações sem limites ou sem fronteiras, onde: a competitividade está na informação e no conhecimento; a integração vertical cede espaço para a organização virtual.

A responsabilidade refere-se às obrigações contratuais, enquanto a autoridade é o “direito” para fazer alguma coisa, como por exemplo tomar decisões, dar ordens e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho designado. “A responsabilidade não pode ser delegada”.

A Cadeia de Suprimentos teve em conjunto com seu desenvolvimento, o favorecimento do aparecimento de uma estrutura informal, que se caracteriza por: a) interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas; b) a disputa pelo poder; c) os defeitos na estrutura formal; d) a flutuação do pessoal dentro da empresa, a qual provoca a alteração dos grupos informais; e) os períodos de lazer; f) as vias e a unidade de comando; g) retrata a relação autoridade-responsabilidade que une superiores e subordinados em toda a organização; h) o princípio pelo qual cada funcionário em uma organização se reporta e recebe ordens só de um superior imediato.

As habilidades gerenciais da administração superior se caracterizam pela utilização de habilidades conceituais, que permitem lidar com ideias e conceitos complexos para planejamento, servindo-se da criatividade e raciocínio abstrato.

A gerência intermediária, vale-se das habilidades humanas principalmente para a compreensão de pessoas e da necessidade de motivá-las para uma adequada comunicação e gestão com a equipe.

A supervisão de primeira linha utiliza-se das habilidades técnicas, métodos e equipamentos.

## 5. GERÊNCIA INTEGRADA DE MATERIAIS

A administração de material é uma atividade que abrange a execução e gestão de todas as tarefas de suprimento, transporte e manutenção do material de uma organização. A política de material varia conforme estão classificados os materiais e o ramo de atividade de cada empresa. A padronização evita-se o dispêndio excessivo de recursos, a paralisação da empresa por falta de material e a eliminação de estoques mortos e sucatas.

A padronização dos materiais em uso na empresa e o acompanhamento do ciclo de materiais auxilia na redução de estoques e na velocidade de entrada e saída de materiais, e permeia aspectos como: globalização, atividade de compras, atividade de armazenagem, custo de pessoal etc. É um fator importante na redução dos custos. A padronização técnica, equipamentos e embalagens aumentam a eficiência na redução de custos. Para isto, a empresa deve: ser organizada, ter qualidade, ser informatizada.

Os passos do ciclo da administração de materiais: identificação dos fornecedores, compra do material, transporte, recebimento de armazenagem, conservação, manutenção ou alienação, movimentação interna, transporte no processo produtivo, distribuição ao consumidor final, transporte ao cliente e o cliente

Atualmente, duas tendências têm se destacado: o *Just in time*, e o *Procurement*, onde são comuns os aspectos de relacionamento, que não deve ser puramente comercial, mas também existe a necessidade da pesquisa e desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações com fornecedores.

Um setor totalmente integrado com outros setores (internos e externos) assume o papel de negociação de preços, além da preocupação com o cliente.

Neste novo modelo, a matriz ou escritório central acessa todos os sistemas de dados por meio dos serviços de telecomunicações, enquanto os clientes acessam as bases de dados da empresa para consultar informações sobre estoques, notas, pedidos e faturamentos.

## 6. GESTÃO DA DEMANDA

Entende-se por demanda a quantidade de material requerido para o atendimento das necessidades de produção, de comercialização etc. Ela está sempre relacionada a uma determinada unidade de tempo. Sua importância se dá pelos seguintes fatores: a) identificar a quantidade de clientes que chegam no sistema para

serem atendidos, por período; b) em serviços, o mesmo atendimento pode levar a diferentes intervalos de tempo para diferentes clientes; c) a complexidade causada pela alta tipologia de itens; d) aleatoriedade na chegada e no tempo de atendimento.

A previsão da demanda é a base para o planejamento estratégico de qualquer empresa. Ela permite que os administradores antevejam o futuro e planejem adequadamente suas ações. As previsões são usadas em pelo menos dois momentos distintos: para planejar o sistema (em longo prazo) e para planejar o uso (em curto prazo) do mesmo. Longo prazo para o planejamento da capacidade das instalações, equipamentos e curto prazo para o planejamento de compras, armazenagem.

Os objetivos de longo prazo relacionam-se ao gerenciamento da capacidade de oferta e deve promover: o compartilhamento da capacidade; maior participação de clientes; funcionários multifuncionais bem treinados; operar turnos de trabalho; criar uma capacidade ajustável.

Os objetivos de curto prazo, surge o gerenciamento da demanda, e que permite: dividir a demanda; desenvolver serviços complementares; desenvolver sistema de reservas; oferecer incentivos de preços; promover demanda fora da alta estação.

As aplicações da gestão da demanda usuais estão na área financeira, para o planejamento da necessidade de recursos, em RH, para se antever às alterações no nível da força de trabalho, em vendas, no agendamento de promoções e nas operações, na gestão de estoques e no desenvolvimento do planejamento agregado.

Um dos principais desafios da cadeia de suprimento é o enfrentamento ao efeito chicote ou efeito “*Forrester*”. Caracterizado pela má gestão da demanda devido aos erros de interpretação das tendências de mercado, ele ocorre em dois momentos: quando a demanda do consumidor cai, e, o fornecedor tende a esvaziar o estoque e quando a demanda sobe, e o fornecedor compra em excesso para evitar atrasos em pedidos futuros.

O efeito chicote pode ser resultado da ampliação das variabilidades ao longo da cadeia. A otimização nos elos individuais da cadeia não impede uma ineficiência na cadeia como um todo. As ineficiências na cadeia geram custos “ocultos” que vão para o mercado.

O efeito chicote pode provocar aumentos de custos de fabricação, custos de estoques, aumento do lead time de ressuprimento, custos de transporte, indisponibilidade de produto e falhas no relacionamento humano. Ele ocorre quando

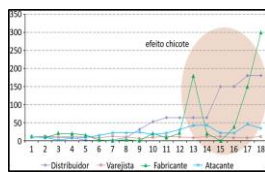
informações distorcidas da demanda do produto passam de uma entidade à outra ao longo da cadeia de suprimento.

A dinâmica dos fluxos logísticos permite repensar os produtos visando redução da necessidade de previsões; sugere que se privilegie o “*postponement*” ou adiamento dos produtos. Ela permite o aumento da flexibilidade empresarial: produção e logística, e depende da melhoria na troca de informações.

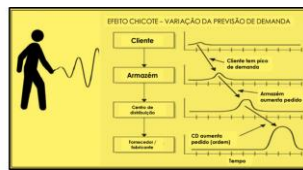
Para reduzir o tempo de resposta ao mercado, melhorar o processo de desenvolvimento e introdução de novos produtos, reduzir os níveis de estoques em toda a cadeia, reduzir as necessidades de capital, agilizar o atendimento aos pedidos, melhorar a satisfação dos consumidores e reduzir os custos totais.

Os tempos envolvem o ciclo operacional, que engloba o intervalo de tempo desde a compra dos insumos até o recebimento do dinheiro; o tempo de comercialização, que se refere ao tempo de colocação do produto no mercado; o tempo de serviço, que engloba o ciclo do pedido e o tempo de reação, que se refere ao tempo de adaptação às mudanças.

O efeito chicote, onde uma flutuação da demanda, bem diversa de seu comportamento habitual e muito acima dos valores tradicionais, leva principalmente o fabricante, mas também o distribuidor e o atacadista, a se prepararem para uma demanda maior e irreal, e que posteriormente não se concretiza com a elevação dos patamares de demanda. A seguir uma representação esquemática do efeito chicote e dos aspectos importantes na Gestão de Demanda.:



**Efeito Chicote**

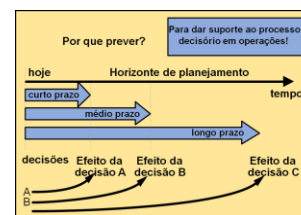


**Gestão da Demanda**

Três condições fundamentais para fazer uma previsão de demanda: a) a disponibilidade de informações históricas; b) a possibilidade da transformação das informações históricas em dados numéricos ;c) a suposição da repetição de padrões observados em dados passados, no tempo futuro.

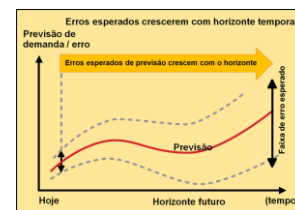
Os erros frequentes na previsão de demanda: a) Confundir previsões com metas e, um erro subsequente, considerar as metas como se fossem previsões; b) Gastar tempo e esforço discutindo se "acerta" ou se "erra" nas previsões, quando o mais relevante é discutir "o quanto" se está errando e as formas de alterar processos envolvidos, de forma a reduzir estes erros; c) considerar nas previsões para operações: a previsão em si é uma estimativa do erro desta previsão; d) Não se esforçar o suficiente para melhorar os processos de previsão, pois não se necessita ter previsões perfeitas, mas sim, previsões consistentemente melhores que as da concorrência.

A importância da previsão de demanda para o suporte à tomada de decisão de operações:



### A importância da Previsão de Demanda

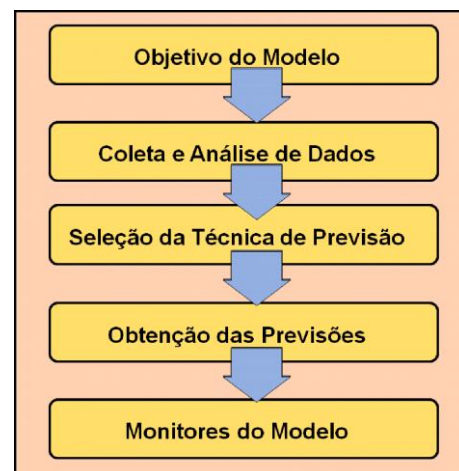
Nos processos de previsão de demanda: quanto maior o horizonte temporal da previsão, maior serão as imprecisões. Esquema da evolução dos erros de acordo com o tempo:



Erros nas Previsões de Demanda ao longo do tempo.

A etapa inicial trata da identificação do objetivo do modelo a ser adotado (a razão das previsões). Que produto, ou famílias de produtos, serão previstas, com que grau de acuracidade e detalhe a previsão trabalhará, e que recursos estarão disponíveis para esta previsão. A sofisticação e o detalhamento do modelo dependem da importância relativa do produto, ou família de produtos a ser previsto e do horizonte ao qual a previsão se destina. Para os itens pouco significativos podem ser

empregadas técnicas simples, admitir margem de erro maior para previsões de longo prazo, empregando-se dados agregados de famílias de produtos.



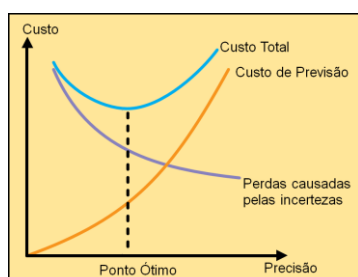
Etapas do processo de previsão de demanda.

A etapa “Coleta e Análise de Dados” visa identificar e desenvolver a técnica de previsão que melhor se adapte. Alguns cuidados básicos são: quanto mais dados históricos forem coletados e analisados, mais confiável a técnica de previsão será. Os dados devem buscar a caracterização da demanda real pelos produtos da empresa, que não é necessariamente igual às vendas passadas (faltas, postergação etc.). Variações extraordinárias da demanda (greves, promoções etc.) devem ser analisadas e substituídas por valores médios, compatíveis com o comportamento normal da demanda; o tamanho do período de consolidação dos dados (semanal, mensal etc.) tem influência direta na escolha da técnica de previsão mais adequada, assim como na análise das variações extraordinárias.

Na Seleção da Técnica de Previsão é preciso considerar que existem técnicas qualitativas e quantitativas. Cada uma delas apresenta o seu campo de ação e sua aplicabilidade. Alguns fatores merecem destaque na escolha da técnica de previsão: decidir em cima da curva de troca “custo-accuracidade”, a disponibilidade de dados históricos, a disponibilidade de recursos computacionais, a experiência passada com a aplicação de determinada técnica, a disponibilidade de tempo para coletar, analisar e preparar os dados e a previsão e o período de planejamento para o qual a previsão será necessária.

A obtenção da Previsão e Monitoração parte da definição da técnica de previsão e a aplicação dos dados passados para obtenção dos parâmetros necessários para se obter as projeções futuras da demanda. Como apresentado anteriormente, quanto maior for o horizonte pretendido, menor a confiabilidade na demanda prevista. À medida em que as previsões forem sendo alcançadas pela demanda real, deve-se monitorar a extensão do erro entre a demanda real e a prevista, para verificar se a técnica e os parâmetros empregados ainda são válidos. Em situações normais, é suficiente um ajuste nos parâmetros do modelo, para que reflita as tendências mais recentes.

### Custos de previsão



Um balanço de custos entre as perdas causadas pelas incertezas e o custo de previsão. Custo da “Informação Perfeita”, refere-se ao valor que se está disposto a gastar para a melhor

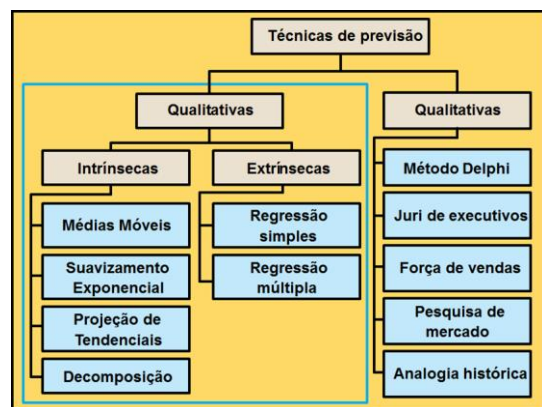
previsão, frente aos custos causados pelas incertezas.

## 7. TÉCNICAS DE PREVISÃO DE DEMANDA

As Técnicas de Previsão incluem uma série de técnicas disponíveis, com diferenças substanciais entre elas. As características gerais, que normalmente estão presentes em todas as técnicas de previsão, que são: a) assume-se que as causas que influenciaram a demanda passada continuarão a agir no futuro; b) as previsões não são perfeitas, pois não são capazes de contemplar todas as variações aleatórias que ocorrerão; c) a acuracidade das previsões diminui com o aumento do período de estudado. d) a previsão para grupos de produtos é mais precisa do que para os produtos individualmente, visto que no grupo os erros individuais de previsão se anulam.

As técnicas de previsão podem ser subdivididas em dois grandes grupos: a) técnicas qualitativas, que privilegiam dados subjetivos, os quais são difíceis de representar numericamente, pois são baseadas na opinião e no julgamento de pessoas chave, especialistas nos produtos ou nos mercados onde atuam estes produtos e b) técnicas quantitativas, que envolvem a análise numérica dos dados passados, isentando-se de opiniões pessoais ou palpites.

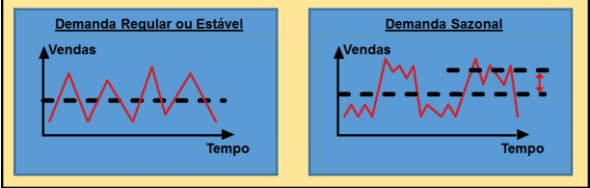
Empregam-se modelos matemáticos para projetar a demanda futura, e podem ser subdivididas em dois grandes grupos: baseadas em séries temporais, e baseadas em correlações.



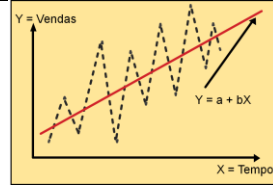
Esquema das técnicas de previsão

As **técnicas quantitativas** podem ser entendidas ainda como: a) projeção (séries temporais): admite que o futuro é uma repetição do passado; b) explicação (causais): relaciona os dados históricos do consumo com outras variáveis de evolução conhecida e de melhor previsibilidade como por exemplo: PIB, IPI, renda per capita, taxa de natalidade etc.; c) derivada ou dependente: relaciona a demanda (consumo) conhecida de um bem do qual o item é um componente (insumo) ou complementar.

Os principais métodos quantitativos para previsão de demanda são:

<p><b>1) Média Móvel:</b> a média móvel é formada por um número de “n” períodos de maneira constante, com a entrada do último consumo, e a saída do consumo mais antigo:</p>	$P(t) = \frac{\sum c_i}{n} = \frac{C(t-1) + C(t-2) + C(t-3) + \dots + C(t-n)}{n}$
<p><b>1) Média Móvel Ponderada:</b> adotam-se pesos arbitrários e decrescentes a partir do último valor, visando dar maior valor ponderal aos consumos mais recentes.</p>	$P(t) = \frac{C(t-1) \times p(t-1) + C(t-2) \times p(t-2) + \dots + C(t-n) \times p(t-n)}{p(t-1) + p(t-2) + \dots + p(t-n)}$ <p>Nota: se os pesos forem dados em frações percentuais, o divisor permanece igual a 1, o que facilita os cálculos.</p>
<p>Representação esquemática dos diferentes comportamentos da demanda:</p>	 <p>Diferentes tipos de comportamento da demanda.</p>
<p><b>Média com fator de Suavização</b></p> $P(t) = P(t-1) + a(c(t-1) - P(t-1))$	<p>Onde:</p> <p>P (t) = Previsão para o próximo período (t)</p> <p>P (t-1) = Previsão do período anterior (t-1)</p> <p>a = Constante de suavização (Valor de zero a um)</p> <p>C (t-1) = Consumo efetivo no período anterior (t-1)]</p> <p>C(t-1) – P (t-1) = Erro da previsão</p>
<p><b>Regressão Linear:</b> utiliza-se o método dos Mínimos Quadrados. Representação esquemática da aproximação de uma linha de tendência (linear) de demandas,</p>	$\sum Y = n a + b \sum X$ $\sum X Y = a \sum X + b \sum X^2$

por uma reta, pelo método dos Mínimos Quadrados:



Aproximação de uma linha de tendência de demandas por uma reta

Uma forma de acompanhar o desempenho de um modelo de previsão consiste em verificar o comportamento do erro acumulado, que deve tender a zero, pois espera-se que o modelo de previsão gere, aleatoriamente, valores acima e abaixo dos reais, e que deve assim, se anularem.

O erro acumulado deve ser comparado com um múltiplo do desvio médio absoluto, conhecido como MAD - Mean Absolute Deviation. Em geral, compara-se o valor do erro acumulado com o valor de 4 MAD. Quando ultrapassar este valor, o problema deve ser identificado e o modelo deve ser revisto.

$$MAD = \frac{\sum D_{\text{atual}} - D_{\text{prevista}}}{n}$$

Outros Erros de Previsão:

$$MSE - \text{Mean Square Error } MSE = \frac{\sum (Y^1 - Y^1)^2}{n} = \frac{\sum (\text{Erros de previsão})^2}{n}$$

$$MAPE - \text{Mean Absolute Percent Error } MAPE = 100 \cdot \frac{\sum \frac{|Real_1 - \text{prevista}_1|}{Real_1}}{n}$$

$$TS - \text{Tracking signal } TS = \frac{\sum (Y_1 - Y_1)}{MAD} = \frac{\sum |\text{Erro de Previsão}|}{MAD}$$

Uma série de fatores pode afetar o desempenho de um modelo de previsão, e os mais comuns são: a) A técnica de previsão pode estar sendo usada incorretamente, ou mal interpretada; b) A técnica de previsão perdeu a validade devido à mudança em uma variável importante, ou devido ao aparecimento de uma nova variável; c) Variações irregulares na demanda podem ter acontecido em função de greves, formação de estoques temporários, catástrofes naturais etc.; d) Ações estratégicas da concorrência, afetando a demanda; d) Variações aleatórias inerentes aos dados da demanda.

Os **métodos qualitativos** destacam-se: a) predileção ou Previsão de Opiniões: utiliza a opinião de experts, por meio de métodos qualitativos, obtendo valores de consumo para o futuro. Colaboram normalmente o pessoal de vendas, os gerentes regionais, compradores, pesquisadores de mercado, produção, consultores etc. b) o Método Delphi caracteriza-se pelo: anonimato, realimentação controlada das informações, quantificação das respostas (escala numérica) e resposta estatística (pode não haver consenso). O processo prevê os seguintes itens: 1º Passo – Coordenador elabora questionário; 2º Passo – Grupo responde questionário (escala

numérica); 3º Passo – Coordenador confere coerência das respostas, altera questões (se necessário), processa análise estatística e sistematiza os argumentos manifestados; 4º Passo – Grupo responde novo questionário (com as informações da análise estatística e dos argumentos do questionário anterior), respostas discrepantes com relação à média devem ser justificadas; 5º Passo – Coordenador verifica se não houve variações significativas (Fim - Relatório), caso contrário retornar ao Passo 2.

As principais vantagens do Método Delphi são: é um ótimo método para lidar com aspectos inesperados de um problema, é utilizado como método complementar em situações com carência de dados históricos, deve-se levar em consideração o interesse pessoal dos participantes, minimiza as pressões psicológicas e não exige a presença física de um entrevistador.

As desvantagens são: trata-se de um processo lento, com média de seis meses para execução, implica em alta dependência dos participantes, existe dificuldade em redigir o questionário e deve-se prever a possibilidade de consenso forçado. a) análise de cenários: aplicado em situações geralmente muito complexas, para horizontes de longo prazo, e principalmente em situações em que não existem parâmetros que permitam uma previsão segura. São três os cenários possíveis: cenário base (sem surpresas), cenário alternativo (otimista) e cenário alternativo (pessimista). Vantagens: é capaz de estruturar e sistematizar o processo de projeções qualitativas, pode identificar as variáveis que impactam a demanda e seus impactos mútuos, estabelece objetivos de longo prazo e identifica as prioridades de ação. Desvantagens: é dependente dos resultados em função da escolha das variáveis, é complexo por tratar muitas variáveis ao mesmo tempo e as pequenas alterações nas variáveis podem causar grandes distorções nas previsões. b) opiniões da equipe de vendas: a opinião da equipe de vendas é fundamental para as previsões, uma vez que ela está em contato direto com a demanda. A previsão neste caso é obtida por meio dos componentes da equipe de vendas, que realizam estimativas de vendas, individualmente, para posterior consolidação, determinando um total para a empresa. A vantagem do método é que a equipe conhece o desenvolvimento histórico dos produtos e percebe as prováveis evoluções do mercado. A principal desvantagem é que o método pode superestimar a demanda se as vendas estiverem sendo boas, bem como subestimá-las, caso contrário. c) pesquisa de mercado: a demanda é determinada pelos consumidores, portanto a opinião deles é fundamental para a elaboração da previsão. Esse tipo de pesquisa requer conhecimento técnico

especializado e exige cuidado no planejamento, para montar a estrutura de pesquisa, definir os instrumentos de coleta de dados e construir o plano de execução e interpretação dos resultados.

Cuidados essenciais para uma adequada previsão da demanda: a) variações extraordinárias da demanda (como incentivo fiscal) devem ser analisadas e substituídas por valores médios, compatíveis com o comportamento de consumo; b) definir o horizonte de consolidação dos dados (semanal, mensal etc.); c) procurar entender toda e qualquer variação extraordinária (atípica).

Requisitos fundamentais para previsão de qualidade: a) conhecer o mercado-alvo, as necessidades e os comportamentos; b) conhecer os produtos e as aplicações; formar uma base de dados relevantes para a previsão; c) saber analisar os dados passados; d) conhecer concorrência e seu comportamento; e) conhecer ações da empresa que afetam a demanda; f) documentar todas as hipóteses feitas na elaboração da previsão; g) articular diferentes áreas (departamentos) para o trabalho de previsão.

## 8. RESSUPRIMENTO

Entende-se por ressuprimento a reposição do nível de estoque de um determinado item. A quantidade de ressuprimento ( $Q$ ) é definida como a quantidade de material que deve ser adquirida para completar o nível de estoque operacional, tratado também como quantidade de compra. Para efeito de se definir a periodicidade com que se efetuará a compra do item, introduz-se a variável ( $IR$ ), definida como intervalo de ressuprimento e que se trata do período estabelecido entre duas posições sucessivas, também denominado como ciclo de ressuprimento.

Para se identificar a necessidade de compra de um item que por ventura tenha tido uma demanda superior à prevista e conseqüentemente será necessária sua compra anteriormente ao intervalo de ressuprimento previsto, é recomendável a introdução de outra variável: o ponto de ressuprimento ( $PR$ ), que corresponde à quantidade de material predeterminada e que, ao ser atingida pela ação do seu consumo, dá origem a uma solicitação de ressuprimento, também tratado como nível de reposição e ponto de reposição. Atualmente, como a maioria dos produtos não apresenta demanda constante, o que inviabiliza a reposição de estoque baseada no intervalo de ressuprimento, o ponto de ressuprimento tem sido o mais utilizado, inclusive sendo adotado pelos MRPs (Manufacturing Resources Planning).

Outra variável importante é o tempo de ressuprimento (TR), ou *lead time* de ressuprimento, que se refere ao intervalo de tempo decorrido entre a solicitação e a inclusão do material no estoque. O tempo de ressuprimento é composto por tempos internos da empresa, como também por externos (dos fornecedores).

Em função de se evitar ou minimizar os efeitos causados pela variação da demanda ou do tempo de ressuprimento, é prática corrente determinar uma quantidade mínima para o item. Esta quantidade é denominada de estoque de segurança (ES).

Apesar das inúmeras variáveis de controle e as precauções adotadas pela gestão dos estoques, não é difícil ocorrer uma situação em que o material existente chega a zero, ou seja, foi consumido todo o estoque de segurança. Isto se denomina ruptura de estoque e a partir desse ponto de ruptura, a ação continuada da demanda irá provocar a falta de material e seu conseqüente custo.

Define-se estoque real como a quantidade (saldo) de material existente em estoque no almoxarifado da empresa, tratado também como nível de operação (NO). Por outro lado, o estoque virtual ou nível de ressuprimento (NR) é o estoque potencial, isto é, corresponde à soma do material existente com aquele a ser recebido. O NR atinge o seu valor máximo no ponto de ressuprimento.

A tendência atual para contenção de custos é a diminuição dos tamanhos dos lotes, porém isto implica no aumento da frequência do ressuprimento. Para se estabelecer um indicador para este fenômeno, estabelece-se um índice de rotatividade de estoque, ou simplesmente giro do estoque, que indica quantas vezes o estoque foi renovado no ano, calculado pelo quociente entre o somatório dos consumos e o estoque médio no período considerado.

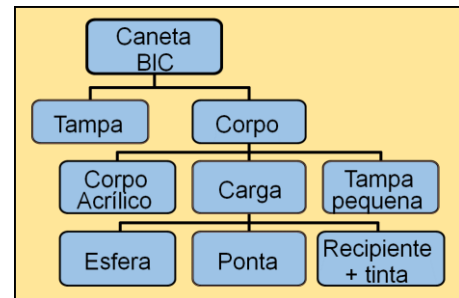
Por sua vez, o estoque médio (EM) é definido como uma quantidade de natureza teórica, equivalente a uma quantidade não movimentada em determinado intervalo de tempo. Após vários ciclos de suprimento, corresponderá ao valor médio de Q acrescido do estoque de segurança.

## 9. GESTÃO DE ESTOQUES

Estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Os estoques são acúmulos de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e de produção na empresa. Os tipos

básicos de estoque são: estoque de matéria-prima: materiais a serem processados que farão parte do produto.

Exemplo da caneta BIC, caracterizada pela demanda independente, enquanto todas as suas partes e componentes representam a demanda dependente, ou seja, dependem da demanda de canetas:



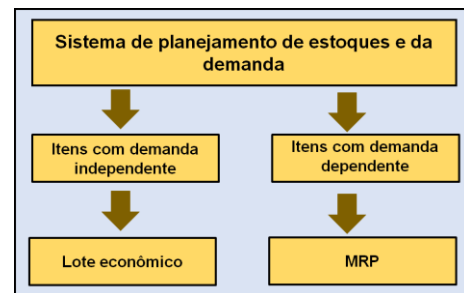
Exemplo de demanda dependente e demanda independente.

A Gestão de Estoques para ser efetiva passa pelo reconhecimento do tipo de demanda, como segue:

**Demanda Independente:** item de estoque cuja demanda independe de outros itens. Pode ser de produto acabado, como os itens de um supermercado, itens de uma loja de departamento etc.

**Demanda Dependente:** item de estoque cuja demanda depende de outros itens, em geral com dependência em relação ao produto. Os diversos itens de um carro,

por exemplo, cuja produção/compra de cada item não pode ser planejado independentemente dos outros. Esquemáticamente o planejamento de estoques e de produção:



Planejamento de Estoques e de Produção.

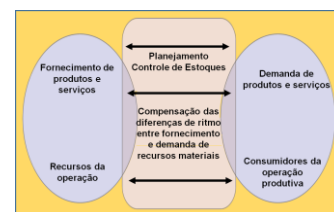
Os Estoques são necessários para: a) melhorar o serviço ao cliente; b) obter economia de escala; c) proteção contra mudanças de preço; d) proteção contra incertezas na demanda e no tempo de entrega (Lead Time); e) proteção contra contingências.

Portanto, os estoques são necessários para o atendimento à demanda e a satisfação do cliente, coordenar a oferta e a demanda (sazonal, oscilações de preço) e reduzir custos de transporte e de produção.

Assim, existem pressões para manter o estoque alto, dentre elas: o estoque alto implica em maior probabilidade de atender bem os clientes; é também a certeza de alto custo em manter estoques. Uma alternativa é a segmentação, que consiste na separação de itens estratégicos, com políticas diferenciadas de controle de estoques.

A segmentação do estoque é usualmente executada pela **classificação ABC**. Ela representa um processo de categorização de Pareto, baseado em algum critério relevante para a priorização dos esforços de gerenciamento. O critério usualmente mais utilizado é o consumo médio do item multiplicado pelo seu custo de reposição. A partir da classificação destes itens, estratificam-se três categorias, considerando a percentagem acumulada. O princípio utilizado é o 80 – 20, ou seja, ordena-se em três categorias, de acordo com suas respectivas demandas: A – 80% da demanda (movimentação rápida); B – 15% da demanda (movimentação média) e C – 5% da demanda (movimentação lenta).

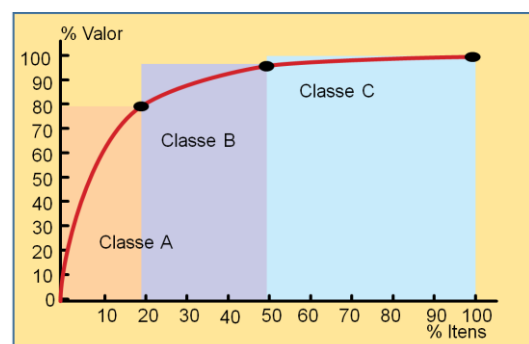
Esquema que representa as iterações que devem ser consideradas para uma adequada “Gestão de Estoques”:



#### Iterações e gestão de estoques.

A classificação ABC é um método de diferenciação dos estoques segundo sua maior ou menor abrangência em relação a determinado fator, consistindo em separar os itens por classes de acordo com sua importância relativa. Ela também apresenta certas peculiaridades, como: ABC do Estoque, que compreende a multiplicação do valor do item pela quantidade de estoque e o ABC da Demanda Valorizada, que compreende a multiplicação do valor do item pela

respectiva a demanda. Representação esquemática de uma curva de segmentação de itens pela Classificação ABC:



**Classificação ABC**

No caso específico da classificação ABC por demanda valorizada, ela é construída da seguinte maneira: calcula-se a demanda valorizada de cada item, multiplicando-se o valor da demanda pelo custo unitário do item; colocam-se os itens em ordem decrescente de valor de demanda valorizada; calcula-se a demanda valorizada total dos itens e calculam-se as percentagens da demanda valorizada de cada item em relação à demanda valorizada total, podendo-se calcular também as

percentagens acumuladas. Em função dos critérios de decisões, estabelecem-se as classes A, B e C (ou quantas forem necessárias).

Outra classificação usual é a **Classificação XYZ**, que compreende: a segmentação dos Itens baseando-se no critério de criticidade, o que facilita as rotinas de planejamento, reposição e gerenciamento. A classe X (ordinário) compreende os itens de baixa criticidade, cuja falta naturalmente compromete o atendimento de um usuário interno (serviço ou produção) ou externos (clientes finais), mas não implica em maiores consequências. A classe Y (intercambiável) compreende os itens que apresentam razoável possibilidade de substituição com outros itens disponíveis em estoque, sem comprometer os processos críticos, caso seja necessário, e em detrimento dos custos envolvidos. E, finalmente, a Classe Z (vital) que compreende itens cuja falta acarreta consequências críticas, tais como interrupção dos processos da empresa, podendo comprometer a integridade de equipamentos e/ou segurança operacional. Para facilitar a memorização, optamos por denominar os itens mais críticos pela letra Z devido à sua posição no extremo oposto do alfabeto.

A **Classificação 123** diz respeito a todo o processo de aquisição, incluindo tanto a identificação e qualificação dos fornecedores como o disparo e atendimento de requisições, em termos do grau de confiabilidade das especificações e prazos. Compreende: Classe 1 – Complexa: trata-se dos itens de obtenção muito difícil, pois envolvem diversos fatores complicadores combinados, tais como longos set-ups e lead-times (tempo de resposta, distâncias e variabilidades) e riscos quanto à pontualidade, qualidade, fontes alternativas e sazonalidades. Classe 2 – Difícil: envolvem alguns poucos fatores complicadores relacionados acima, tornando o processo de obtenção relativamente difícil. Classe 3 – Fácil: fornecimento ágil, rápido e pontual e/ou o item é uma commodity, com amplas alternativas à disposição no mercado fornecedor.

O procedimento para escolha da política de estoques consiste em aplicar a segmentação (ABC, XYZ, 123 ou conjuntas) para cada categoria escolher o modelo adequado: a) ponto do pedido, com JIT (Kanban), b) reposição periódica (com duas gavetas), c) reposição contínua (CRP – Continuous Replenishment Programme), QR – Quick Response, ECR - Efficient Consumer Response, VMI – Vendor Managed Inventory, CMI – Co-managed Inventory).

O Estoque é a base para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a sua gestão integrada com outras atividades do processo logístico. A política de estoques

depende de: Quanto pedir? Quanto manter em estoque de segurança? Onde localizar?

Para a boa gestão de estoques é necessário analisar o valor agregado do produto, analisar a previsão da demanda e analisar as exigências dos clientes (prazo de entrega e disponibilidade do produto). Por outro lado, a pressão contínua sobre os custos têm provocado uma redução também contínua dos níveis de estoque na cadeia de suprimentos, o que prevê o aumento da eficiência operacional de diversas atividades, como transporte, armazenagem e processamento de pedidos

A política de ressuprimento ideal prevê o equilíbrio entre custo de oportunidade de manter estoques e custo de transporte com o objetivo de determinar o tamanho do lote de ressuprimento mais apropriado ao nível de eficiência no processo. Para se avaliar onde a atual política de estoques se situa, normalmente se utiliza a técnica de geração de cenários e análises Incrementais nos custos de estoques e movimentação de materiais, determinando-se então, se existe alternativa de operação que leve a um custo logístico total (transporte, estoque, processamento de pedidos) menor que o incorrido pela operação atual.

Atualmente, as empresas estão buscando disponibilizar o produto para o cliente com o menor nível de estoque, pois: a) grande diversidade de produtos, o que torna difícil a gestão de estoque, os pontos de pedidos e os estoques de segurança; b) alto custo de oportunidade de capital, de posse/manutenção estoque é oneroso (as taxas de juros no Brasil são muito altas); c) foco na maximização dos indicadores de EVA (Economic Value Added), que simplificarmente corresponde à diferença entre o retorno líquido e o custo capital empatado. O valor criado está acima (ou abaixo) da taxa de retorno do capital dos investidores.

As relações de fornecimentos englobam consequências da dualidade consumidor-fornecedor, como segue: a) capacidade do serviço é análoga à do estoque: impossibilidade (de uso do estoque como amortecimento), simultaneidade (os estoques estão disponíveis para atendimento imediato) e perecibilidade (apresenta sistemas de reservas). b) subsídios dos clientes podem variar em qualidade, o que corresponde a certa dificuldade em se comprometer com o trabalho adequado: incompletos, expectativas irrealistas e despreparados.

O Nível de Serviço ao cliente implica a implementação bem-sucedida do conceito integrado de administração da logística para proporcionar o nível necessário de satisfação do cliente, ao menor custo possível.

Expressando as relações matemáticas usuais para ressuprimento:

$$\begin{aligned} IR &= Q/D; \\ PR &= QTR/IR + ES \text{ ou } PR = DTR + ES; \\ NO &= DIR + ES \text{ ou } NO = Q + ES \\ NR &= PR + Q \text{ ou } NR = D (TR + IR + ES); \\ EM &= Q/2 + ES. \end{aligned}$$

Onde:

- D = Demanda,
- Q = Quantidade,
- IR = Intervalo de Ressuprimento,
- PR = Ponto de Ressuprimento,
- (TR = Tempo de Ressuprimento,
- ES = Estoque de Segurança,
- NO = Estoque Real,
- NR = Nivel de Ressuprimento, e
- EM = Estoque Médio.

## 10. ESTRATÉGIAS - CADEIA DE SUPRIMENTOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, os estoques em processo e os produtos acabados com o objetivo de fortalecer a estratégia das unidades de negócios da empresa. O objetivo central é atingir um nível desejado de serviço ao cliente, pelo menor custo possível. Trata-se de um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. Ela existe para satisfazer as necessidades dos clientes, facilitando as operações relevantes de produção e marketing, com o desafio de equilibrar as expectativas de serviços e os gastos, de modo a alcançar os objetivos do negócio. O serviço logístico básico é medido em termos de: a) disponibilidade (ter estoque para atender de maneira consistente às necessidades de materiais ou produtos do cliente), b) desempenho operacional (o tempo decorrido desde o recebimento de um pedido até a entrega da respectiva mercadoria), c) confiabilidade de serviço (os atributos de qualidade da logística).

Gerenciar os fluxos, conta com estoques para melhorar o serviço ao cliente, proteção contra incertezas na demanda e no tempo de entrega (*lead time*), proteção contra contingências, atendimento à demanda (satisfação do cliente), coordenar oferta e demanda (sazonal, oscilações de preço) e reduzir custos de transporte e de produção. Com um alto nível de estoque, maior é a probabilidade de atender bem os clientes, apesar da certeza de alto custo. Outros objetivos são: cobrir diferenças de tempo e espaço entre consumidores e produtores, promover descontos nas quantidades adquiridas e taxas de transporte, maior capacidade de oferta para picos de demanda, suportar as oscilações do mercado, garantir a continuidade da produção e compensar a necessidade de diferentes capacidades das fases de produção.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos garante o fornecimento dos meios pelos quais as necessidades do serviço ao cliente são atendidas. O serviço ao cliente

é determinado pela interação de todos os fatores que colocam o processo de fabricação dos produtos e a prestação dos serviços disponíveis para o comprador.

A avaliação de desempenho deve definir fatores que são críticos para o alcance das metas. Dentre eles destacam-se: a identificação da relação causa-efeito e a concepção de medidas que monitorem os processos. Porém, é imprescindível a identificação de fatores-chave: Quem são os clientes? O que necessitam? O que valorizam? Qual a percepção que têm do produto ou da marca? Quem são os melhores fornecedores? Eles podem ser considerados parceiros? Quem são os intermediários entre a empresa e o cliente? Como estão trabalhando com os produtos? A relação é de parceria?

É importante salientar que todas as ferramentas disponíveis para a gestão da cadeia de suprimentos dependem de pessoas, e elas dependem de disciplina, flexibilidade, igualdade, autonomia, desenvolvimento pessoal, qualidade de vida no trabalho e criatividade. Assim, é importante que cada indivíduo tenha autonomia de trabalho, para promover a redução dos custos e a eficiência. A descentralização de poderes pelos níveis hierárquicos, ou seja, o *Empowerment*, consiste na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração da empresa. A maior liberdade de iniciativa traz benefícios à organização, para isto, analisa-se o desenvolvimento ou grau de maturidade na organização, na gestão de recursos humanos, e a qualidade e a motivação.

Para se criar um processo de motivação, os principais instrumentos são: a) Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com ênfase na parceria, na cooperação e na lealdade; b) valorização do indivíduo dentro de seu grupo; c) integração baseada nos valores e objetivos da empresa; d) reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; e) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; f) criação de um ambiente de interação dentro da empresa; g) envolvimento dos colaboradores no planejamento e tomada de decisões; h) estímulo à iniciativa e à atitude criativa; i) delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; j) remuneração adequada.

As empresas operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido aos avanços tecnológicos, às alterações na economia e na legislação, e à disponibilidade de recursos. Portanto, a filosofia da administração se altera com o tempo, de forma a se adaptar às novas exigências de desempenho para as empresas.

A logística, assim, representa uma nova visão empresarial; uma nova ordem das coisas, decorrente da grande batalha comercial denominada mercado global, que significa competitividade, e que possui como grandes armas a Tecnologia, o marketing e a logística.

A logística aplicada deve maximizar o posicionamento competitivo definindo o foco, selecionando o alvo e concentrando forças. O planejamento, a organização e o controle do conjunto de atividades de movimento e armazenamento facilitam o fluxo de materiais e produtos desde os fornecedores até o cliente ou ao consumidor, para satisfazer a demanda ao menor custo, incluídos os fluxos de informação e controle. A maior competitividade global ocorre por escassez de matéria-prima, falta mão de obra qualificada, ineficiência na distribuição e necessidade de uma maior ocupação do mercado.

É por meio da logística que se define o local mais adequado para instalar, por exemplo, um CD, e esta decisão leva em consideração: o escoamento das mercadorias até os consumidores; o incremento no desempenho baseado no tempo; o crescimento da demanda será substituído pela aceleração no fluxo dentro das atuais estruturas da cadeia suprimentos.

A correta gestão possibilita a eliminação de desperdícios, a redução de custos, a otimização dos processos de compra, a produção e distribuição de mercadorias e a influência de cada uma das etapas ao longo da cadeia produtiva.

O reabastecimento do mercado consumidor está baseado nas compras efetivas do consumidor, sendo mais rápido e flexível em função de uma combinação de práticas operacionais na logística.

A implementação da gestão estratégica da logística está orientada para o aumento do valor agregado, o que indica como as ferramentas logísticas são capazes de agregar valor ao negócio. Dentre elas, a customização do atendimento, que vai tanto do incremento nas entregas de cargas fracionadas, quanto nas cargas paletizadas.

As empresas irão solicitar pedidos mais frequentemente, em quantidades menores e um maior número de itens. A entrega do pedido perfeito, combina múltiplos indicadores do processo logístico, dentre os quais, o produto certo, no tempo certo, sem danos, a separação e documentação corretas, são metas das organizações.

Uma vantagem competitiva sustentável é baseada em custo e serviço. Portanto, a qualidade tanto do produto, como do atendimento ao cliente, continuará

sendo pré-requisito, além de que o gerenciamento seja orientado para o fluxo de materiais e informações globais, e não para os indicadores operacionais locais.

Quatro componentes básicos da gestão da cadeia de suprimento incluem: a) Estratégia de cadeia de suprimento – estratégia para gerenciar todos os recursos para atender a demanda do cliente; b) Parceiros da cadeia de suprimento – parceiros em toda a cadeia de suprimento que entreguem produtos acabados, matérias primas e os serviços; c) Operação da cadeia de suprimento – cronograma de atividades de produção; d) Logística da cadeia de suprimento – processos de entrega do produto.

O objetivo fundamental do marketing é tornar a venda supérflua, uma vez que ao se conhecer e compreender o cliente tão profundamente, o produto ou serviço se vendem por si próprios. Portanto, a venda e a propaganda são meras partes de um grande “composto ou MIX de marketing”, ou seja, um conjunto de ferramentas que trabalham juntas para

atingir o mercado. A analogia entre as relações entre marketing e logística e um iceberg:



**Metáfora entre Marketing e Logística.**

A satisfação das necessidades dos clientes, quando bem identificadas, permite desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços e condições de pagamento, realizar uma boa distribuição e promoção, e assim, estes produtos serão vendidos com muita facilidade.

A identificação das necessidades dos clientes passa primeiramente pela identificação dos tipos de clientes, como: INICIADOR: aquele que lança a ideia de comprar um produto ou serviço; INFLUENCIADOR: aquele cujos pontos de vista ou conselhos podem influenciar a decisão; DECISOR: aquele que toma a decisão ou parte dela, se deve comprar, porque, como ou onde comprar; COMPRADOR: aquele que efetivamente compra; USUÁRIO: aquele que consome ou utiliza um produto ou serviço; POTENCIAL: interessado em comprar algo; PESQUISADOR: visita o estabelecimento pelo menos uma vez; EVENTUAL: compra algo ocasionalmente; ASSÍDUO: compra tudo o que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar; DIVULGADOR: compra tudo que o estabelecimento oferece e possa utilizar, e ainda convence outras pessoas a comprar lá.

Existem diversas etapas para alcançar e realizar cada um dos quatro componentes básicos do SCM: Estratégia de cadeia de suprimento (estratégia para gerenciar todos os recursos necessários para atender à demanda do cliente para todos os bens e serviços); Parceiros da cadeia de suprimento (os parceiros escolhidos para fornecerem os produtos acabados, as matérias primas e os serviços, incluindo preços, entrega e processos de pagamento, juntamente com as métricas de monitoramento da relação de parceria); Operação da cadeia de suprimento (o cronograma de atividades de produção, incluindo testes, embalagem e preparação para a entrega); Logística da cadeia de suprimento (os processos e elementos de entrega do produto incluindo pedidos, armazéns, transportadores, devoluções de produtos defeituosos e faturamento).

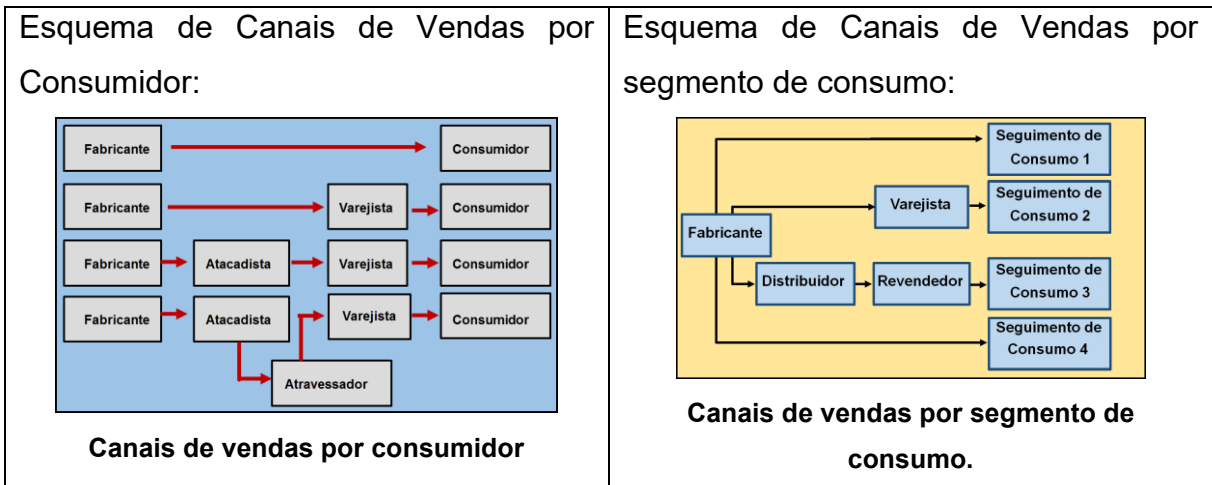
A identificação do perfil do cliente, passa pela identificação de fatores como: faixa etária, origem, acessibilidade, escolaridade, referências, hábitos, religião, profissão e meios de transporte. Os aspectos de identificação do perfil do cliente demandaram o que é denominado CRM – Customer Relationship Management ou gerenciamento do relacionamento com o cliente.

O CRM operacional constitui uma solução modular com as funcionalidades para a operacionalização do relacionamento com o cliente, e permite: a) gerenciamento das manifestações, compondo o histórico de relacionamento; b) gestão das ações de marketing, possibilitando um histórico único das campanhas e seus resultados; c) operacionalização das operações de vendas, retenção e recuperação de clientes, por meio do telemarketing e força de vendas; d) atendimentos Multi Canais - Call Center, URA (IVR), Portal Web, Chat, e) E-mail, “Fale Conosco”; f) integração com as funções verticais dos sistemas corporativos (ERP).

O CRM Analítico permite a análise completa da base de conhecimento dos clientes, como a identificação de novas oportunidades de negócios, o potencial ou Score do cliente baseados no valor de contribuição e ações de vendas e/ou marketing dirigidas. Constitui uma ferramenta para a geração de gráficos, relatórios, listas para ativo, mala direta e e-mail marketing e permite a visualização de estatísticas gerenciais e operacionais apresentadas em formato texto, xls e html.

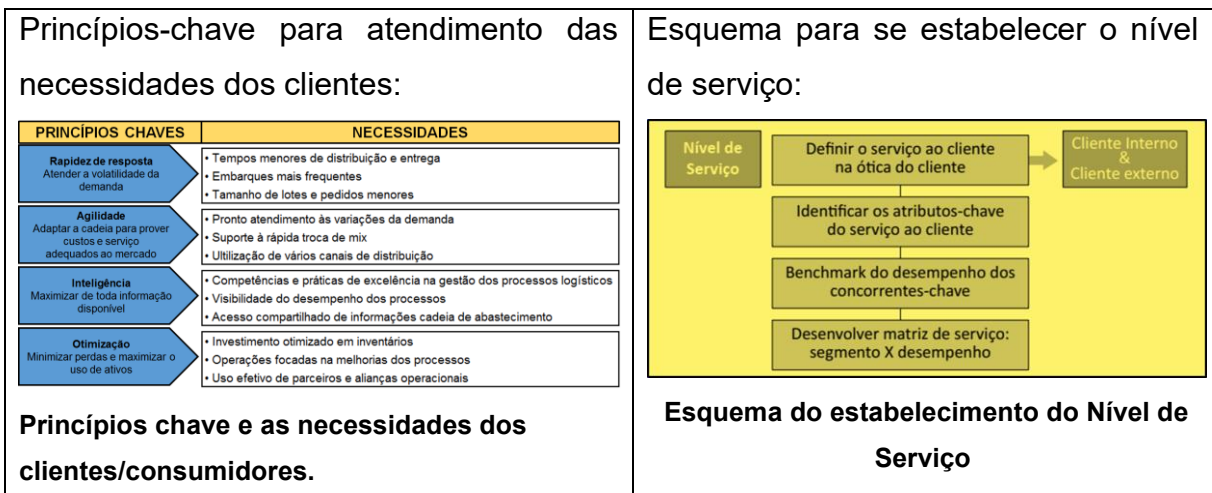
As principais características do cliente/consumidor hoje, podem ser resumidas em: busca por diferenciação; são usuários especialistas e inovadores; podem ser localizados por meio de uma rede de informações; identifica e ajuda a criar produtos inovadores; valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços; estão cada vez mais

exigentes; compram com mais frequência e em menores quantidades; buscam prazos de entregas cada vez menores; sofrem forte pressão por redução de estoques; a disponibilidade do produto/serviços; o tempo do ciclo do pedido; a exatidão no atendimento dos pedidos; o tratamento dos pedidos de emergência; as informações sobre o status do pedido; a política de devolução; o procedimento para tratar reclamações e a garantias e serviços técnicos.



Algumas decisões requerem análises especiais como: a aceitação de pedidos especiais, a eliminação ou acréscimo de produtos e serviços, a decisão de fazer internamente ou terceirizar e a identificação do nível mais rentável de produtos.

Finalmente, caracteriza-se o nível de serviço logístico como: a) qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado; b) desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes; c) resultado líquido de todos os esforços logísticos da empresa; d) aquilo que o cliente percebe além do produto em si.



## 11. ARMAZENAGEM

A estratégia a ser adotada por uma empresa está ligada à distribuição praticada por ela. A localização de pontos de armazenagem, formas de manuseio e movimentação de materiais são dependentes do tipo de distribuição adotado.

A armazenagem é uma das áreas mais tradicionais da logística de Distribuição, principalmente, com a evolução da tecnologia de informação – TI e a automação, ela vem passando por profundas transformações, construindo uma nova abordagem gerencial.

As principais funções da Armazenagem compreendem a manutenção de estoque, o manuseio de materiais (carregamento e descarregamento), a movimentação do produto no interior do armazém e a separação do pedido.

O cliente quer o produto na gôndola! E, não importa a localização dos produtores. Assim, o projeto do armazém deve atender às funções primárias de proteger, organizar e manter os produtos. Além disso, até ser disponibilizado aos clientes, pode passar por processos de consolidação de carga, transbordo, fracionamento de volumes e combinações.

O gerenciamento logístico deve estruturar os sistemas de distribuição, para atender de forma econômica mercados distantes das fontes de produção, oferecer altos níveis de serviço, com disponibilidade de estoque e tempo de atendimento. As instalações de armazenagem podem contribuir para o atendimento das metas de nível de serviço, estabelecendo funcionalidades das

instalações. Isto, obviamente, depende da estrutura de distribuição adotada: escalonada ou direta.



Representação da operação de um armazém.

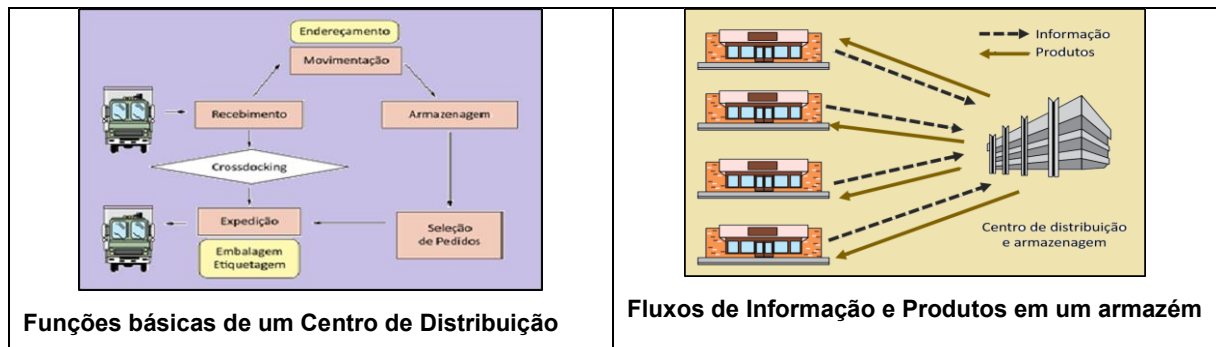
As estruturas escalonadas são compostas de um ou mais armazéns centrais, e um conjunto de centros de distribuição (CD) avançado. Os CDs avançados geralmente situam-se próximos às áreas de mercado, disponibilizando o estoque posicionado em vários elos de uma cadeia de suprimentos. Assim, se cumpre com o objetivo de rápido atendimento aos clientes distantes dos centros produtores.

Os sistemas escalonados impactam nos estoques e transportes. A consolidação de carga permite custos de transporte mais baixos, porém o Trade-off

(a relação perde-ganha) entre custos de transportes, estoque e armazenagem deve ser avaliado, uma vez que a descentralização dos estoques aumenta a quantidade necessária de estoque para atender níveis desejados de disponibilidade, tornando o gerenciamento mais complexo.

Os (CD) avançados, por sua vez, permitem economias de transporte pela consolidação da carga, ou seja, o transporte ao cliente em cargas fracionadas e em distâncias curtas. Os CDs também são usados por múltiplos fornecedores, o que permite a entrega final consolidada com combinação dos pedidos dos clientes a cada fornecedor. Os clientes recebem pedidos em um único carregamento (cadeias varejistas).

As funções básicas de um CD, e os fluxos de informações e de produtos em um armazém:

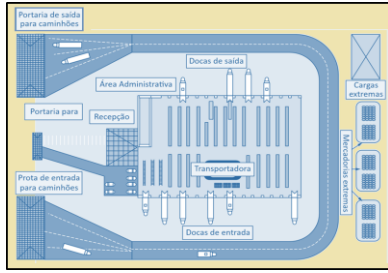


Ainda com o uso de sistemas escalonados, as previsões de demanda por regiões apresentam maior incerteza, o que pode ocasionar faltas de estoque e riscos de obsolescência (devido à antecipação da demanda).

Numa tentativa de minimizar o custo total, é possível se aplicar conceitos da armazenagem seletiva, como por exemplo: a) produtos com baixo giro, maior incerteza e maior valor agregado devem ser armazenados em instalações centrais; b) produtos de maior giro, demanda estável, e valor agregado baixo podem ter estoques avançados.

Recentemente, estão sendo adotadas o que se denominam “Estruturas Diretas”, que são sistemas de distribuição onde os produtos são expedidos de um ou mais armazéns centrais, diretamente aos clientes.

Eles podem usar instalações intermediárias (sem estoques) para permitir o fluxo rápido de produtos, por meio de transit point, cross-docking, merge in transit, e pickink to light. Esquema de funcionamento de um CD:



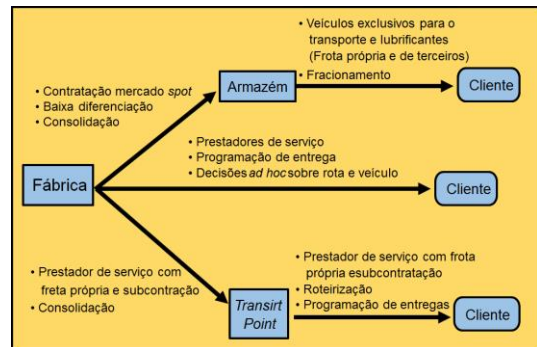
Esquema de um centro de distribuição.

As estruturas diretas são dependentes de transporte confiável e rápido. Seu funcionamento prevê: a) Instalações intermediárias de quebra de carga (breakbulk); b) Compatibilidade com estratégia de resposta rápida e alto nível de flexibilidade.

A seguir, são descritos os principais sistemas diretos.

Transit Point – similares aos CDs sem estoque, para um único fornecedor Características: a) atende determinada área de mercado, instalação de passagem, recebe carregamento consolidado e separa para entregas locais; b) os produtos recebidos têm destinos definidos - não há espera; c) requer baixo investimento, estruturas simples, é de fácil gerenciamento e de baixo custo de manutenção; d) depende da existência

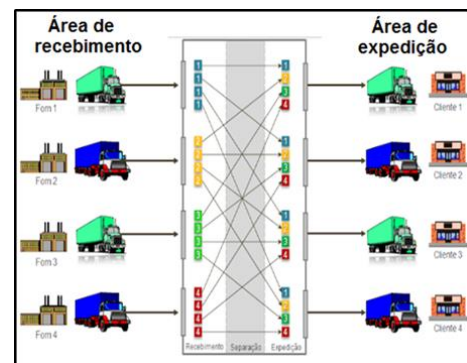
de volume suficiente para viabilizar cargas consolidadas regulares.



Esquema de Distribuição com Transit Point.

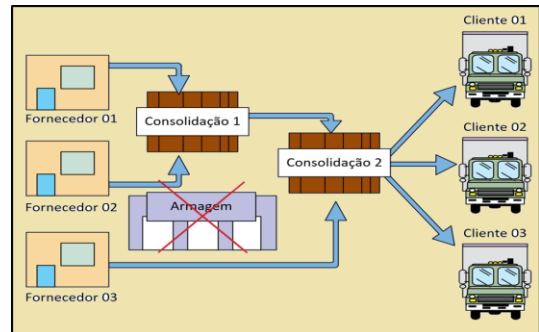
Cross Docking – mesmo formato dos Transit Points, porém envolve múltiplos fornecedores e atende clientes comuns. Exige um alto nível de coordenação entre fornecedores e transportadores, que utilizam Sistemas de Informação (EDI e códigos de barra) e aplicativos de softwares (WMS, B2B).

Carretas completas que chegam de múltiplos fornecedores, onde ocorrem a separação de pedidos e a movimentação das cargas da área de recebimento para área de expedição. Requer pequenas áreas de estoque e máxima utilização de veículos e docas.



Esquema de funcionamento do Cross Docking

Merge in Transit – é uma extensão do Cross-Docking, associado ao Just in Time (sem estoque). Trata-se de um sistema para distribuição de produtos de alto valor agregado, formado por multicomponentes que têm suas partes produzidas em diferentes plantas especializadas. Exemplo: workstations = CPU + monitores + teclados.



**Esquema do Merge in Transit**

No Merge in Transit coordena-se o fluxo de componentes e gerenciam-se os *leads times* de produção e de transporte. a) consolida entrega em instalações próximas aos clientes, sem estoques intermediários; b) faz rigorosa coordenação por sistemas de informação de última geração (rastreamento e controle de fluxos).

Picking to light – é ideal para produtos de alto giro, e que não possuam forma regular. As caixas de um pedido são transferidas automaticamente para a frente do operador, por meio da leitura dos códigos de barra, que contém as informações do pedido, e automaticamente os displays de cada SKU – posição de picking (SKU – Unidade de Manutenção de Estoque) indicam a quantidade requerida no pedido. A velocidade de separação varia entre operadores de 800 e 1.200 picking/pessoa/hora.

Os armazéns se caracterizam por apresentar diferentes tipologias, no sentido de se adequar ao melhor uso. Os principais tipos são: a) uso geral – coberto, para o armazenamento de materiais em geral; b) frigorífico – com mecanismos de controle de temperatura; c) materiais inflamáveis – deve ser construído com materiais não inflamáveis, porta corta-fogo com capacidade de resistência ao fogo. Com alarme anti-incêndio e alagamento automático (tipo sprinklers); d) abrigos temporários – pré-fabricados que podem ser transportados e remontados; e) armazéns elevados – são construídos a aproximadamente meio metro acima do nível do solo, como forma de melhorar a circulação de ar sob o piso. Específico para guarda de munição e explosivos; f) armazéns subterrâneos – também utilizados para a guarda de munição ou explosivos. Possuem teto em arco e temperaturas devem ser mantidas entre 15 e 20 °C para estes materiais.

Com o objetivo sempre presente de reduzir o custo de manuseio e aumentar utilização do espaço, que é proporcional ao tamanho da carga manuseada (número de viagens), surge a automação da armazenagem, com os propósitos de: a) atender o ambiente de negócios – clientes mais exigentes e competição acirrada; estão cada vez menos dispostos a carregar estoques, e forçam estoque para trás na cadeia de suprimentos; b) clientes com estoques baixos demandam por menores tempos de resposta e menos erros dos distribuidores. Pedidos menores e mais frequentes aumentam a dificuldade das operações de picking; c) aumento no número de sku's para atender nichos de mercado; d) as variações dos tamanhos das embalagens, o maior número de itens a controlar, processar e manusear nos armazéns, induzem uma menor produtividade, a maior necessidade de espaço e maiores custos administrativos.

Assim, as instalações tradicionais com processos baseados em papel e sistemas computacionais que rodam em batch (em lotes, ou bateladas), maximizam o uso do espaço e não a eficiência do fluxo físico e terão grandes dificuldades para atender novos requisitos.

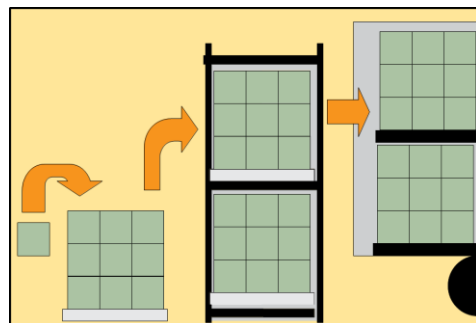
A complexidade e risco, na automação devem ser considerados, uma vez que envolvem a integração de várias tecnologias. Destaca-se o uso de Sistemas de Gerenciamento (WMS – Warehouse Management System, Sistema de Gestão de Armazéns; TMS – Transport Management System, Sistema de Gestão de Transporte, OMS, Order Management System, Sistema de Gerenciamento de Ordens), mecanismos de captura e visualização de informações, coletores, códigos de barra, terminais remotos, sistemas de radiofrequência e scanners, modernos equipamentos de manuseio, transporte e estocagem de materiais e, principalmente, a integração cliente e fornecedor por EDI (Eletronic Data Interchange, Troca Eletrônica de Dados). Essas questões envolvem altos investimentos em infraestrutura, equipamentos, software e treinamento, além de grande esforço na implementação.

Um processo estruturado de planejamento e implementação permite minimizar riscos e maximizar o retorno sobre investimento (ROI). Isso permite obter ganhos mensuráveis; maior acuracidade dos estoques e redução de seus níveis; acompanhar a produtividade das equipes do armazém; redução dos tempos de recebimento, armazenagem, separação e carregamento de pedidos; agilidade no atendimento ao cliente, redução de avarias e melhorias no ambiente de trabalho, como a segurança.

## 12. MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

A movimentação de materiais é a operação de deslocamento físico de materiais de um local para outro, dentro da instalação de armazenamento. As diferentes formas de movimentação contemplam: **Manual:** executadas pelo homem, sem auxílio de equipamento; **Mecanizada:** efetuadas por equipamentos de movimentação de materiais e dirigidas por homens; **Automatizadas:** quando operada por computador. A movimentação de materiais é considerada em função do movimento, lugar, tempo, quantidade e espaço.

A modulação de carga ou unitização consiste na união de produtos em cargas de volumes unitários, o que possibilita a racionalização do espaço útil, maior agilidade e segurança em processos de desembarque e embarque. Portanto, as cargas unitizadas devem possuir o maior tamanho possível, compatível com os equipamentos de movimentação.



Esquema de unitização de carga.

A modulação externa: consiste em assumir um padrão de carga próprio, fazendo com que os meios de transporte se adaptem a ela.

A Modulação Interna: é o oposto da anterior, pois baseados nos meios externos de transporte, é que se faz a modulação.

Vantagens da unitização: a) volume: utilização dos espaços verticais com liberação de área para a produção e elevação da capacidade de armazenamento; b) segurança: redução dos acidentes com pessoas que trabalham com movimentação de cargas; c) custos: economia de até 40% dos custos de movimentação de cargas; Proteção: melhor qualidade no acondicionamento das mercadorias e redução das perdas; d) velocidade: redução do tempo de deslocamento e elevação da velocidade de atendimento aos clientes; e) racionalização: redução substancial dos custos de transporte pela redução drástica do tempo de carga e descarga dos caminhões; f) valorização: deslocamento dos operários para as atividades produtivas que acrescentam valor ao produto.

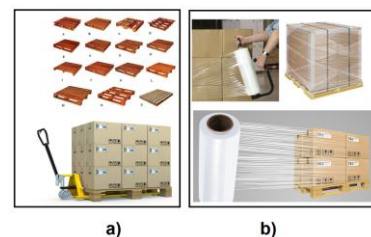
A correta movimentação de materiais demanda cada vez mais por dispositivos de movimentação. Os equipamentos de movimentação subdividem-se em: a) Veículos

Industriais: são veículos motorizados ou não, empregados para mover cargas mistas ou uniformes, em caminhos variados com superfície adequada, onde as funções principais são manobrar e movimentar. Os principais equipamentos são: empilhadeiras (frontal, lateral, patrola), carrinhos industriais, carrinhos porta-bandeira, paleteira manual e transpaleteira elétrica. b) Equipamentos de Elevação e Transporte: são dispositivos aéreos utilizados para movimentar cargas entre dois pontos, dentro de uma área limitada, onde a função principal é transferir. Principais equipamentos: guindastes, guindastes auxiliares para veículos, talhas, ponte rolante e monovia. c) Transportadores Contínuos: são dispositivos motorizados ou transportadores por meio da gravidade, instalados em rotas fixas e de movimento contínuo, onde a função principal é transportar. Principais equipamentos: transportadores de esteira, transportadores de rolo, transportadores de caçamba, plano inclinado.

O processo mais tradicional de unitização de carga é por meio do pallet. A modulação de carga unitária sobre um pallet facilita a movimentação mecânica com o uso de garfos de empilhadeira e estocagem.

Diferentes tipos de pallets: Pallet cativo (captive pallet): para uso confinado em instalação única; Pallet de intercâmbio (exchange pallet): de múltiplo uso para um grupo de embarcadores e recebedores; Pallet reciclável (recycled pallet): para voltar a ser utilizado é reparado ou refeito; Pallet retornável (returnable pallet): projetado para ser utilizado em mais de uma viagem (múltiplo uso); Pallet reutilizável (reusable pallet): normalmente feito de madeira, depois de passar por inspeções e reparados voltam a ser utilizados.

A unitização também prevê a utilização de amarração ou cintamento. Trata-se do envolvimento da carga por redes especiais (slings) ou cintas com alças adequadas à movimentação por içamento.



**Pallets e porta-pallets ou paleteira manual (a) e modulação de carga com filme plástico (b).**

O filme utilizado para Stretch (plástico) é o polietileno linear de baixa densidade – PELBD.

Na produção ou distribuição de um produto, três elementos básicos do processo produtivo devem estar em movimento: homem, máquina e material.

### 13. EMBALAGEM

Para a logística, a embalagem é item de fundamental importância, pois possui relacionamento em todas as áreas, e é essencial para atingir o objetivo logístico de disponibilizar as mercadorias no tempo certo, nas condições adequadas ao menor custo possível, principalmente na distribuição internacional.

Para um profissional da área de distribuição, a embalagem pode ser classificada como uma forma de proteger o produto durante sua movimentação, enquanto para um profissional de marketing a embalagem é uma forma de apresentar o produto, visando atrair os clientes e aumentar as vendas.

A embalagem tem um impacto relevante sobre o custo e a produtividade dos sistemas logísticos. Ela afeta o custo de todas as atividades logísticas. A rapidez na separação de pedidos, precisão e eficiência são influenciadas pela rápida identificação das embalagens, por meio de configuração e facilidade de manuseio.

Os principais tipos de embalagem: a) embalagem de marketing – utilizada para o desenvolvimento da marca, regulamentações do rótulo etc.; embalagem desenvolvida para o consumidor. b) embalagem secundária ou logística – utilizada para facilitar o transporte da mercadoria. É também conhecida pelo termo “embalagens para unitização” – paletes, fardos, contêineres ou outras formas de unitização para auxiliar no transporte/armazenagem de grande quantidade da mercadoria.

As principais funções da embalagem secundária são: a) proteção contra avarias, b) unitização: o agrupamento de caixas em uma carga única, formando um só volume, para o manuseio ou o transporte dos produtos; c) containerização e paletização.

As embalagens são fundamentais para a modulação de cargas. A seguir, são apresentadas as principais modulações: UNIAP – Unidade de Apresentação (PRIMÁRIA): com contato direto com o produto e, portanto, deve haver compatibilidade entre os materiais do produto e da embalagem. É a embalagem do produto adquirido pelo cliente final. Exemplo: caixa de 1kg de sabão em pó; UNICOM – Unidade de Comercialização (SECUNDÁRIA): envolve a unidade de apresentação. É com a qual o produto se apresenta ao cliente intermediário (ponto-de-venda, loja etc.), ou seja, é uma embalagem com várias UNIAP. Exemplo: caixa de papelão contendo 20 caixas de 1kg de sabão em pó; UNIMOV – Unidade de Movimentação (TERCIÁRIA): trata-se de múltiplo da embalagem de comercialização, para ser

movimentada racionalmente por equipamentos mecânicos. Trata-se de uma embalagem com várias UNICOM, usada para transporte. Exemplo: paletes com 18 caixas de 20kg de sabão em pó, armazenados em galpões de supermercados ou distribuidores; QUATERNÁRIA: Envolve uma quantidade de embalagens terciárias de um produto, facilitando assim a armazenagem e o transporte; QUINTENÁRIA: Unidade containerizada ou especial para envio à longa distância.

As principais funções da embalagem são: contenção, proteção e comunicação. A contenção refere-se à função de conter o produto, de servir como receptáculo. A função de proteção possibilita o manuseio do produto até o consumo final, sem que ocorram danos na embalagem e/ou produto. A função de comunicação é a que permite levar a informação, utilizando diversas ferramentas, como símbolos, impressões, cores, RFID (data ou identificação via radiofrequência).

Nas embalagens primárias, esta função ocorre diretamente com os consumidores finais, trazendo informações sobre a marca e o produto. Nas embalagens ditas industriais, relacionadas à logística, a comunicação ocorre na medida em que impressões de códigos de barras nas embalagens, marcações, cores ou símbolos permitem a localização e identificação de forma facilitada nos

processos logísticos de armazenagem, estoque, separação de pedidos, e transporte.



**Diferentes tipos de embalagem.**

O planejamento da embalagem deve levar em conta a interação da embalagem com as operações logísticas. Ao se iniciar o planejamento da embalagem, são definidos aspectos fundamentais, que irão influenciar todo o processo, como: dimensões, tipo de material, design, custo e padronização das embalagens. Caso a embalagem não seja planejada de acordo com os recursos existentes (máquinas, movimentação, espaço físico, modal transporte), será necessário adequar todos os recursos à mesma. Para resolver o conflito no planejamento da embalagem, por interferir em diversas áreas da empresa, e ter grande representatividade nos custos. Neste sentido, existem cinco critérios básicos para desenvolver uma embalagem: função, proteção, aparência, custo e disponibilidade.

## 14. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para garantir que a função qualidade seja executada de modo a atingir os melhores resultados, propõe-se uma trilogia de atividades: Planejamento da Qualidade; Controle da Qualidade; Aperfeiçoamento da Qualidade.

A implantação desta abordagem é baseada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente. A fase Planejamento da Qualidade envolve: a) determinar quem são os clientes; b) quais as necessidades dos clientes; c) quais as características dos produtos, e dos serviços; d) desenvolver os processos.

A fase Controle da Qualidade consiste em comparar o desempenho real com os objetivos, e agir com base na diferença. Já o aperfeiçoamento da qualidade deve se dar pelo processo de melhoria contínua.

A revolução nos processos administrativos impõe que a empresa deva estar preparada para absorver as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente, na qual ela está inserida de maneira rápida e satisfatória. A qualidade deixa de ser função de um departamento específico e passa a englobar uma série de passos envolvendo todos na empresa, e necessita de um sistema que crie condições favoráveis ao seu aperfeiçoamento constante. O controle da qualidade necessita de um sistema dinâmico, que abranja todos os setores da empresa, de forma direta ou indireta, com o objetivo de contribuir para a melhoria do produto ou serviço final. Os problemas de qualidade deixaram de ser encarados apenas como problemas tecnológicos e começam a figurar como parte do plano de negócios da empresa, sendo encarados como problemas de gerenciamento.

A competitividade e sobrevivência das organizações encontra nas Informações um fator de competitividade que capta as necessidades do cliente, pesquisa e desenvolve novos produtos, pesquisa e desenvolve novos processos, comercializa e presta assistência ao cliente.

Ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes.



**Relação entre Competitividade e Qualidade.**

Os princípios básicos da Qualidade Total são: a) Orientação pelo cliente (O que o cliente quer?); b) Qualidade em primeiro lugar (maior produtividade); c) Ação

orientada por prioridades; d) Ação orientada por fatos e dados (evitar intuições); e) Gerenciamento ao longo dos processos (preventivo); f) Controle da dispersão (isolar causas); g) Não aceitar a chegada de defeitos ao cliente; h) Prevenção de problemas; i) Ação de bloqueio (evitar o mesmo erro); j) Respeito pelo funcionário como ser humano; k) Comprometimento da alta direção.

### Relação entre as Dimensões da Qualidade

DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL	PESSOAS ATINGIDAS
Qualidade (De todos envolvidos)	Cliente, Vizinho
Custo (Final e intermediário)	Cliente, Acionista, Funcionário E Vizinho
Entrega (Condições e indicadores)	Cliente
Moral (Satisfação)	Funcionário
Segurança (Empregados e usuários)	Cliente, Funcionário E Vizinho

As ações recomendadas para o estabelecimento da Qualidade Total são: a) estabelecer a diretriz de controle; b) manter o nível de controle (atuar no resultado efeito e/ou na causa); c) alterar a diretriz de controle, se necessário.

Quando não se tem dados quantificáveis para priorizar ações, utiliza-se o método GUT: G – Gravidade – custo - quanto se perderia pelo fato de não se tomar uma ação para solucionar um problema; U – Urgência – prazo em que é necessário agir para evitar o dano; T – Tendência – propensão que o problema poderá assumir se a ação não for tomada.

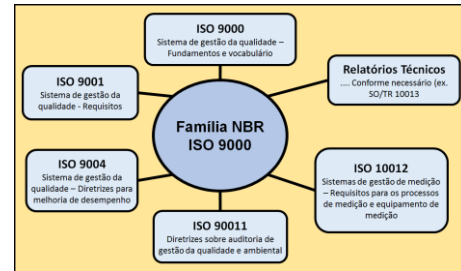
Uma dimensão chave do processo de administração é dada pelo estabelecimento e manutenção de um ambiente de trabalho que encoraje e torne possível aos trabalhadores se comportarem de maneira a contribuir para um eficiente desempenho individual e da organização. Para promover um ambiente organizacional adequado à filosofia do Total Quality Control – TQC, as empresas vêm seguindo uma abordagem humanística, por meio de políticas de recursos humanos, buscando satisfazer as necessidades do ser humano. Esta abordagem recebe influências importantes dos trabalhos de diversos especialistas como Maslow, Herzberg e McGregor.

O crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal, com os objetivos de: a) desenvolver o raciocínio das pessoas – Análise e solução dos problemas; b) desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças – visão crítica do mundo leva à melhoria contínua; c) desenvolver a consciência de que a empresa é sua – projeto de vida.

A educação e o treinamento possibilitam de forma sistemática: a) eliminação de desperdícios; b) redução de custos; c) otimização dos processos de compra; d) produção e distribuição de mercadorias; e) Influência de cada uma das etapas ao longo da cadeia produtiva.

Ao empregar a maioria dos conceitos aqui apresentados, a empresa pode contar com: a) condições de dimensionar melhor seus estoques; b) domínio total dos seus negócios; c) como desenvolver clientes; d) como oferecer melhores serviços.

Família de normas NBR ISO 9000:



**As normas ISO.**

A padronização e certificação visam intensificar o uso de recursos físicos (pallets, embalagens, sistemas de armazenagem, transporte), lógicos (softwares, comunicação) e humanos (competências).

## 15. QUALIDADE EM LOGÍSTICA

A chave para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva sustentável está na compreensão de como criar bens e serviços de valor agregado para os consumidores. Especificamente, o valor é agregado por meio das prioridades competitivas que são selecionadas para apoiar uma determinada estratégia. Existem cinco prioridades competitivas chaves que se traduzem diretamente em características que são usadas para descrever vários processos pelos quais uma empresa pode agregar valor a suas decisões, incluindo: custo, qualidade, entrega, flexibilidade, serviço e velocidade.

Uma organização gera uma enorme eficiência operacional quando automatiza as etapas e os fluxos de informação, entre elas: visibilidade da cadeia de suprimento: capacidade de visualizar todas as áreas acima e abaixo da cadeia de suprimento. modelos mais visíveis, de maneiras diferentes de fazer as coisas na cadeia de suprimento já surgiram. alta visibilidade na cadeia de suprimento está mudando indústrias.

A qualidade na logística está intimamente ligada à gestão da cadeia de suprimentos. As principais são métricas como: a) pedidos em atraso: (os pedidos que não foram atendidos) pedidos em atraso representam a demanda (imediate ou

vencida) contra os itens cujos níveis atuais de estoque são insuficientes para satisfazer a demanda; b) tempo de ciclo de pedido prometido ao cliente: o tempo de ciclo antecipado ou acordado de um pedido de compra. É uma lacuna entre a data de criação de compra do pedido e a data de entrega solicitada; c) tempo de ciclo real do pedido do cliente: o tempo médio que leva para realmente cumprir o pedido de um cliente. Essa medida pode ser vista em um pedido ou em um nível de linha de pedido; d) tempo do ciclo de reposição do estoque: medida do tempo de ciclo de produção mais o tempo incluído para distribuir o produto ao centro de distribuição apropriado; e) giro de estoque (rotação de estoque): o número de vezes em que o estoque de uma empresa gira por ano.

A gestão de métricas da cadeia de suprimento pode ajudar uma organização entender como ela está operando depois de um dado período. As avaliações da cadeia de suprimento podem cobrir muitas áreas como aquisição, produção, distribuição, armazenagem, estoque, transporte e atendimento ao cliente. No entanto, um bom desempenho em uma área não é suficiente. A cadeia de suprimento é tão forte quanto seu elo mais fraco. A solução é avaliar todas as áreas-chave da Cadeia de Suprimento, da seguinte forma: a) segmentar os clientes; b) personalizar a rede logística; c) perceber os sinais de demanda do mercado e planejar em conformidade; d) diferenciar os produtos mais próximos do cliente; e) gerenciar estrategicamente as fontes de abastecimento; f) desenvolver uma estratégia de tecnologia da informação na cadeia de suprimento; g) adotar medidas de avaliação de desempenho.

As melhores práticas da indústria em SCM incluem: a) efetuar a venda com os fornecedores; b) desacostumar os funcionários das práticas comerciais tradicionais; c) assegurar que o sistema de SCM apoie os objetivos organizacionais; d) implantar em fases incrementais, medir e comunicar o sucesso; e) ser orientado para o futuro.

O sistema SCM deve apoiar as metas e estratégias organizacionais. Projetar o desenvolvimento do sistema SCM em fases adicionais é o método de desenvolvimento mais bem-sucedido, uma vez que a abordagem BIG BANG – implementar tudo de uma vez – é falha em 90% das vezes. Um sistema SCM, como todos os outros, deve ser capaz de cumprir com as exigências do futuro.

Numerosos sistemas de suporte à decisão (DSSs) estão sendo construídos para auxiliar os tomadores de decisão no projeto e operação de cadeias de

suprimentos integradas. Eles permitem que os gerentes examinem o desempenho e as relações do supply chain e entre fornecedores, fabricantes e distribuidores.

A gestão da aquisição, suprimentos, ou compras tem um importante papel estratégico nas organizações, principalmente pelo volume de recursos. A função de compras tem como objetivo principal obter um fluxo contínuo de suprimentos, com a menor aplicabilidade de investimento possível, evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado, permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociações justas e credibilidade e manter parceria com fornecedores para crescer junto com a empresa, ainda com o menor preço, com qualidade e quantidade certa.

## 16. ABRANGÊNCIA DA QUALIDADE EM COMPRAS

A função de compras tem sua origem exclusivamente burocrática, embora atualmente tenha assumido o papel de parte integrante da logística, com um conceito voltado para o processo. As atividades típicas da função compras são: a pesquisa de fornecedores, a aquisição de produtos, a administração de estoques, a análise de custos etc.

A organização do sistema de compras deve respeitar as normas fundamentais: autoridade, registros de compras, registro de preços, registro de estoques e consumos, registro de fornecedores, arquivos de especificações e catálogos. O sistema de compras tem suas obrigações específicas, existe também o compartilhamento de atividades com outros setores.

Dentre elas, destacam-se: a) A determinação do que fabricar ou comprar; b) padronização e simplificação; c) especificações e substituições de materiais; d) testes comparativos; e) controle de estoques; f) seleção de equipamentos de produção; g) programas de produção

dependentes da disponibilidade de materiais.



As necessidades de qualquer empresa: a) estocar em níveis adequados; b) racionalizar o processo produtivo; c) reduzir custos; d) verificar potencialidade do fornecedor, instalações, produtos e cotações de preços feitas semestralmente.

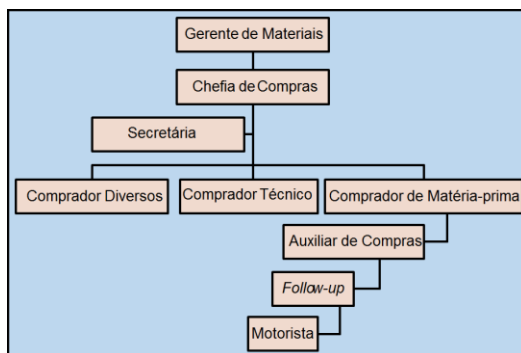
Os parâmetros para desempenho do Sistema de Compras: previsão das necessidades de suprimento, informações de quantidades, qualidades e prazos.

O que gera resultados: aumento da produtividade, a melhor gestão do material e compras mais econômicas; fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; coordenar o fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa; comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de

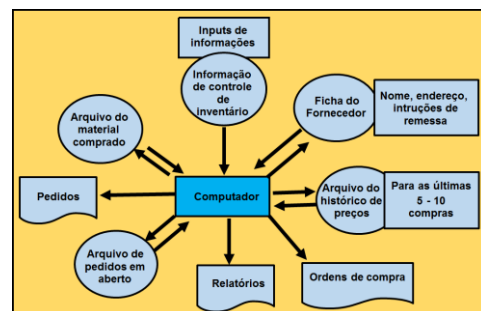
quantidade e qualidade e procurar sempre as melhores condições para a empresa, principalmente de pagamento.



Atualmente, e dentro do conceito de Cadeia de Suprimentos, o escritório central acessa todos os sistemas de dados da matriz utilizando serviços de telecomunicações (EDI, ASP, Extranet). O cliente, por sua vez, acessa as bases de dados da empresa para consultar informações sobre estoques, notas, pedidos, crédito e faturamento. E, a fim de agilizar a comunicação, a empresa está conectada via modem às transportadoras, controlando todo o romaneio de cargas e notas fiscais (Extranet, EDI, ASN). Outras aplicações on-line mantém a empresa ligada às filiais, fábricas, transportadoras, vendedores e fornecedores (Extra/Intranets, EDI).



**Organograma para o Sistema de Compras**



**Esquema de sistema computacional para compras**

## Questões éticas, morais e legais

Não menos importante é abordar as questões éticas, morais e legais. O NAPM – National Association of Purchasing Management, estabelece doze práticas padrões para compras: a) Evitar a intenção e aparência de prática aética ou comprometedora em relacionamentos, ações e comunicações; b) Demonstrar lealdade ao seu empregador pelo correto atendimento às suas instruções, utilizando-se dos cuidados necessários e somente da autoridade delegada; c) Evitar qualquer negócio particular ou atividade profissional que venha criar conflitos de interesses com o seu empregador; d) Evitar solicitar ou aceitar dinheiro, empréstimos, créditos ou descontos preferenciais, como também a aceitar de presentes, entretenimentos, favores ou serviços de atuais ou potenciais futuros clientes, que possam influenciar ou parecer que influenciam, as decisões de compras; e) Manusear informações proprietárias ou confidenciais, pertencentes a empregadores ou fornecedores com o devido cuidado e consideração apropriada, levando em conta suas ramificações éticas e legais, como também regulamentações governamentais; f) Promover um relacionamento positivo com os fornecedores agindo com cortesia e imparcialidade, em todas as fases do ciclo de compras; g) Evitar acordos recíprocos que limitem a livre competição; h) Conhecer e obedecer a letra e o espírito das leis que governam a função de compras e permaneça alerta para as ramificações legais das decisões de compras; i) Encorajar todos os segmentos da sociedade a participar pela demonstração de apoio às empresas pequenas, desfavorecidas e minoritárias; j) Desencorajar o envolvimento da empresa em compras pessoais; k) Melhorar a proficiência da profissão de comprador pela aquisição e manutenção de técnicas e conhecimentos atuais, com a prática dos mais altos comportamentos éticos; l) Conduzir as compras internacionais de acordo com as leis aduaneiras e práticas dos países estrangeiros, consistente com as leis nacionais, com as políticas da organização e esses padrões de comportamento ético.

Os representantes, os fornecedores e as fábricas ligam-se à matriz para ter acesso a correio eletrônico e compartilhar dados gerenciais e financeiros, como resultados, pedidos e faturamento. Utilizando o padrão EDI, ou Extranets todos têm acesso a várias informações, como por exemplo: os pedidos de compras.

Apesar de toda essa mudança ocorrida nos últimos anos, a “Negociação de Preços” ainda continua importante para determinar o preço final do produto ou serviço e, assim, a competitividade da organização.

A área de compras apresenta uma série de interfaces, as que se destacam:

**a) Jurídico:** Entradas: contratos assinados, pareceres sobre processos de compra, assessoria jurídica comercial/importação/exportação; Saídas: solicitações de pareceres, informações de campo sobre fornecedores. **b) Tecnologia da Informação:** Entradas: informações sobre novas tecnologias, assessoria na utilização de EDI, e-mail, intranets, extranets, ASN's, softwares de compras e gestão integrada; Saídas: informações sobre fornecedores, cópias de solicitações de compras e de pedidos de compra, cópias de contratos de fornecimento de serviços, serviços de suporte local e distribuído, disponibilidade dos recursos, segurança, know-how. **c) Marketing e Vendas:** Entrada: condições do mercado de compradores, novos concorrentes, novos produtos, novas tecnologias de produtos e processos. Saídas: custos de promoções, condições do mercado fornecedor. **d) Contabilidade e Finanças:** Entrada: custos das compras, disponibilidade de caixa, assessoria nas negociações sobre condições de pagamento. Saídas: orçamentos de compras, compromissos de pagamentos, custos dos itens comprados, informações para subsidiar estudos da relação benefícios sobre custos. **e) Qualidade:** Entrada: informações sobre qualidade, especificações de produtos a serem comprados, processos e planos de melhoria contínua. Saídas: histórico sobre a qualidade dos fornecimentos, custos da não qualidade, ações para melhoria contínua implantadas. **f) Engenharia de Produto e de Processos:** Entradas: especificações de novos materiais, produtos a serem pesquisados e comprados, solicitações de levantamentos preliminares sobre fornecedores e preços, lotes econômicos, melhorias de processos. Saídas: informações sobre fornecedores, preços e condições de fornecimento, procedimentos, resultados de melhorias. **g) Fabricação ou Produção / Logística:** Entradas: necessidades de materiais e/ou componentes do processo produtivo, informações sobre estoque disponíveis; Saídas: prazos de entrega dos pedidos, recebimentos previstos, desempenho de entrega, planos de melhoria.

As formas de comprar mudaram, e as que se destacam são: a) Compras globalizadas ou Global Sourcing. Ex.: Gessy Lever, GM/FORD/ VW, Pão de Açúcar, 3M etc. b) Os novos recursos (T.I.): EDI / VAN's / ASP's. Os EDIs (Electronic Data

Interchange), por exemplo, trouxeram maior rapidez, segurança e precisão do fluxo de informações. Além da redução dos custos e da facilidade na colocação de pedidos, foram também os grandes incentivadores da padronização e sedimentação do conceito de parcerias; c) Novos Conceitos: e-com, e-proc, e-biz, ECR, B2B, B2C, C2B, C2C, P2P, cartão de crédito empresarial.

Os novos conceitos permitiram deixar de lado a verticalização da era Ford, que tinha como vantagens a independência de terceiros, a liberdade de mudar planos e a manutenção de “segredos” industriais, apesar das desvantagens de maior investimento em instalações e equipamentos, maior quantidade de recursos imobilizados, menor flexibilidade para alterar processos e incorporar tecnologias novas (perda de foco) e maiores flutuações de demanda, para entrarmos na era da Horizontalização, que tem como estratégia comprar de terceiros o máximo possível dos itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessita.

As principais vantagens da horizontalização são: a redução de custos, a maior flexibilidade e eficiência, a incorporação de novas tecnologias (knowhow) e o foco no negócio principal (core business), apesar de ainda ter como desvantagens o menor controle tecnológico, deixar de auferir o lucro do fornecedor, e ter maior exposição.

Enfim, tudo passa pela análise de custos, e o conceito chave é minimizar os custos, expresso por:  $CT = CF + CV \times q$ , onde: CT = custo total, CF = custo fixo, CV = custo variável, q = quantidade envolvida.

Também se discute, dentro do pressuposto de minimizar os custos, a centralização ou descentralização de compras, cada qual com uma lista de vantagens e desvantagens, como: a) descentralização: a menor distância geográfica até os fornecedores, o menor tempo necessário para a aquisição de materiais, a maior facilidade de diálogo com os envolvidos; b) centralização: negociar descontos por quantidades, maior homogeneidade da qualidade, maior controle de materiais e estoque.

As operações para a função compram são: a solicitação de materiais, a tomada de preços, a emissão da ordem de compra, o acompanhamento e feedback das ordens.

Os novos tempos trouxeram à análise outra forma de aquisição de bens duráveis: o arrendamento mercantil ou Locação, que sujeita a interferência de uma empresa de leasing ligada a um banco.

A função compras prescinde da atualização do profissional, principalmente em termos de normas e leis. É importante o conhecimento da lei que normatiza as relações de consumo no Brasil, a Lei 8.078/90, que é o Código de Defesa do Consumidor, que prescreve no Art. 3º: “Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”

Do ponto de vista econômico, um fornecedor é aquele agente que exerce sua atividade, como mentor e executor do fornecimento que chega ao consumidor. Marca a atuação deste agente econômico, a sua característica da profissionalização, ou seja, sua maior capacitação para o fornecimento e a habitualidade de procurar fornecer ao máximo (maior número possível de fornecimentos), dentro de suas possibilidades.

Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, os fornecedores são as unidades produtivas que estão ligadas para prover o suprimento de bens e serviços para uma empresa, e para gerar demanda por bens e serviços até os clientes finais.

A cadeia de suprimento pode ser entendida como um grupo de fornecedores que supre as necessidades de uma empresa na criação e no desenvolvimento dos seus produtos. Pode ser entendida como uma forma de colaboração entre fornecedores, retalhistas e consumidores para a criação de valor.

Para a boa Gestão da Cadeia de Suprimentos, as empresas precisam conhecer bem e saber influenciar positivamente a logística de seus fornecedores.

**Parcerias:** São cada vez mais numerosas as empresas a acordar para o fato de que as alianças vão ter importância primordial no futuro. As alianças estão evoluindo tão depressa, que ninguém mais pode fazer tudo sozinho. As principais características das parcerias: abolida a figura do fornecedor adversário, o estabelecimento de confiança mútua, estabelece-se uma relação de ganha-ganha, surge a figura do “Comakership” e o relacionamento empresa/fornecedor tem impacto direto no lucro.

O relacionamento empresa/fornecedor evoluiu da abordagem convencional, pela “briga” por preços. Passa pelo enfoque da melhoria de qualidade, e a partir da década de 1990 inicia-se o enfoque da integração operacional, onde ocorre a participação do fornecedor no projeto do produto e do processo, e investimentos comuns em Pesquisa & Desenvolvimento, para culminar atualmente, com a integração estratégica ou a parceria real nos negócios.

A avaliação de fornecedores passa por avaliações de custo, qualidade, pontualidade, inovação, flexibilidade, produtividade, instalações, capacitação gerencial e financeira, condições de pagamento, condições de embalagens e transporte e prazo de entrega. Na fase inicial das entregas, normalmente se verifica os seguintes parâmetros: cumprimento dos prazos, manutenção dos padrões de qualidade, a política de preço determinada e a assistência técnica.

O desenvolvimento de fornecedores necessita cumprir as seguintes etapas: avaliação prévia, as diretrizes para programa de melhoria, o treinamento e acompanhamentos e as interações constantes para melhoria de processos

A eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e seus fornecedores. Para isto, é importante reconhecer o perfil dos fornecedores, que pode ser monopolista (aquele que disputa com os demais para ser o único, ou ter a maior parte), habituais (aqueles que são sempre consultados nas tomadas de preços) e especiais (aqueles que fornecem itens específicos, e praticamente são os únicos).

A eficiência na gestão de compras está diretamente relacionada à relação estabelecida na cadeia de suprimentos entre pedidos, necessidades dos clientes, seleção de fornecedores, administração do fluxo e a capacidade produtiva, ou seja, uma cadeia de suprimentos eficaz e eficiente procura estar atenta aos pedidos e necessidades dos clientes, à seleção criteriosa de uma base pequena de fornecedores e ao estabelecimento de parcerias que permitam sincronizar a administração do fluxo de caixa das empresas e a capacidade produtiva dos fornecedores.

Com um bom ritmo entre a demanda programada e o fornecimento, seria eliminada a necessidade de estoques no processo produtivo do lado das empresas, e uma produção praticamente por encomenda do lado dos fornecedores.

A Gestão de Compras moderna adota a Filosofia Just in time, que trata o sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes.

A redução do número de fornecedores para o mínimo possível é um dos fatores que mais contribui para alcançar os potenciais benefícios da filosofia Just in Time. Esta redução gera vulnerabilidade em eventuais problemas de fornecimento, já que fornecedores alternativos são excluídos.

## 17. MODAIS DE TRANSPORTE

Nas estratégias de valor e tempo nas cadeias de suprimentos, os transportes são de fundamental importância, uma vez que representam em média 50% a 60% dos custos. Os agentes atuantes são os embarcadores, os transportadores, os destinatários e o governo. Os princípios gerais que regem desempenho logístico classificam-se: a) Economia de escala: a dicotomia entre cargas fechadas e cargas fracionadas; b) Economias de distância: a relação entre as despesas fixas e as distâncias; c) Trade offs: Transporte vs. Estoque e Transporte vs. Serviço ao Cliente.

O transporte é uma atividade importante na logística, pois é o responsável pela movimentação do produto pelos diversos estágios de produção até o consumidor final. A atividade envolve decidir entre o método a ser utilizado, os roteiros e a utilização da capacidade dos veículos. Os transportes se caracterizam por: Velocidade – a distância percorrida pelo tempo consumido em cada viagem; Disponibilidade - a capacidade do modal em atender a qualquer ponto de origem e/ou destino; Confiabilidade - representa a certeza de cumprir o tempo de viagem programado; Capacidade - refere-se à possibilidade de transportar volumes e pesos em grandes quantidades e Frequência - refere-se ao número de viagens em um determinado tempo.

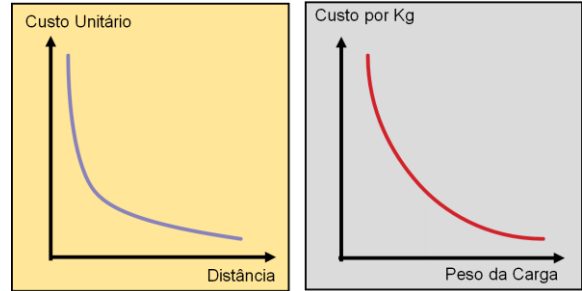
É importante lembrar que os custos fixos, uma vez que são rateados (diluídos) pelas distâncias percorridas, quanto maiores as distâncias percorridas, menor são os custos unitários (R\$/km). Como exemplo, examinemos o rateio dos custos fixos para uma viagem de 500 km e outra de 50 km. Como os custos fixos são os mesmos, o rateio por uma distância maior, leva a um custo unitário menor. É por isto que os transportes urbanos tendem a ser mais caros que os intermunicipais.

O comportamento dos custos unitários de transportes: a) em função da distância, resultado da diluição dos custos fixos pelos km rodados; b) relação entre os custos unitários e o peso da carga, resultado da diluição dos custos fixos por peso transportado.

O custo unitário também decresce com o aumento da carga (peso) transportada, relativo à máxima quantidade possível por tipo de modal.

É o que se denomina de economia de escala. A relação entre o peso e o volume da carga também afetam os custos. Os custos e,

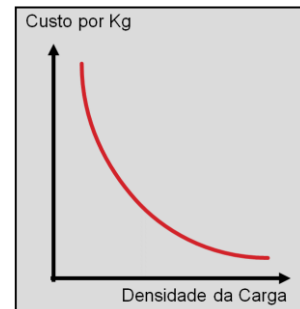
consequentemente os preços, serão função do peso e volume ocupados pela carga. Assim, o transporte de 1 kg de chumbo deve ser mais barato do que o transporte de 1 kg de plumas.



- a) **Custo unitário em função da distância;**  
b) **relação de custo unitário por kg em função do peso da carga.**

Condicionantes que afetam os custos; os principais são: Facilidade de acondicionamento - dimensões das unidades de carga e forma geométrica; Facilidade no manuseio - dificuldades e uso de equipamentos especiais no carregamento e descarga; Responsabilidade - riscos de danos, de roubos, incêndios, cargas de produtos perigosos, valor das mercadorias, etc., influenciam nos preços dos fretes; Mercado - combinação de fretes de

retorno, o retorno vazio significa fretes maiores e Sazonalidade, que influenciam fortemente na demanda e oferta de fretes.



**Custos unitários por kg em função da densidade da carga.**

Os transportadores lidam constantemente com decisões do tipo: Custo de investimento em veículos (caminhões, navios, aviões, vagões, locomotivas etc.); Custo fixo relativos aos terminais (mão de obra indireta, sistemas de carga e descarga etc.) e Custos variáveis (mão de obra nas viagens, combustível, manutenção geral para se manter em viagem).

Já os embarcadores lidam com decisões do tipo: a) escolha dos modais de transporte, projeto da rede de transporte para distribuição e suprimento etc., com o objetivo de minimizar o custo total; b) custo do frete: valor pago ao transportador em função do tipo de modal, quantidade a ser transportada, distâncias, carga de retorno, frequência do modal na região etc.; c) custos de manutenção de estoques em trânsito: função do valor agregado da mercadoria, das quantidades transportadas e do tempo de trânsito utilizado; d) custos das instalações: custos relacionados aos armazéns

necessários, aos transbordos etc.; e) custos de processamento: relativos ao embarque e desembarque necessários, utilização dos modais auxiliares, etc.; f) custo de serviço aos clientes: exigências adicionais de clientes que exigem condições especiais de transporte.

Para escolher uma modalidade de transporte, deve-se analisar os seguintes itens: valor do frete; tempo médio de entrega e a sua variabilidade; perdas e danos; tempo em trânsito; fornecimento de informação situacional; disponibilidade de serviço. As características operacionais e das cargas para os modais de transporte.

	FERROVIÁRIO	RODOVIÁRIO	AQUAVIÁRIO	DUTOVIÁRIO	AÉREO
Cargas Transportadas	Produtos de baixo valor e alto peso.	Produtos de médio valor e peso.	Produtos de alto peso e baixo valor.	Altos volumes e produtos fluidos.	Produtos de alto valor e baixo peso. Produtos de urgência.
	Indústrias extrativistas pesadas e commodities agrícolas.	Produção leves e médias. Para movimentação entre atacadistas e varejistas.	Minerais, produtos químicos, cimento, produtos agrícolas.	Petróleo, óleos pesados, gás natural, produtos químicos, sucos de frutas.	Pequenos volumes, informática, química fina, flores e perecíveis.
Velocidade	3	2	4	5	1
Disponibilidade	2	1	4	5	3
Confiabilidade	3	2	4	1	5
Capacidade	2	3	1	5	4
Frequência	4	2	5	1	3

#### Características operacionais e das cargas para os diferentes modais

**Modal rodoviário:** Os caminhões representam apenas cerca de 5% da frota brasileira, mas participam de 33% dos acidentes. O transporte rodoviário é organizado em quatro partes: empresas de transporte de carga (ETC); carreteiros (TCA); empresas de Carga Própria (ECP) e transportadores individuais. E utiliza os seguintes tipos de equipamentos: Caminhão trator, conhecido como cavalo mecânico, com semirreboque.

As características principais do transporte rodoviário são: a frequência e disponibilidade dependem das vias de acesso; permite o despacho de carga parcelada; apresenta maior custo operacional comparado com a ferrovia e o fluvial; apresenta a menor capacidade de carga, se comparado com o ferroviário e com o fluvial.

Além extensão da malha rodoviária e da alta dependência do modal no transporte interno, existem outros agravantes que levam a condições inadequadas de transporte: 33% dos fretes referem-se à distância maiores que 1000 km; 27% dos fretes referem-se às distâncias entre 500 km e 1000 km e 40% dos fretes referem-se a distâncias menores que 500 km. Por outro lado, as condições das estradas

caracterizam-se por: apenas 10% são pavimentadas e 68% das estradas pavimentadas apresentam condições precárias.

Talvez o maior agravante seja o roubo de carga, que no início da década de 2000 se aproximava de 8.000 ocorrências/ano. Seguido da idade da frota (acima de 15 anos) e dos preços defasados, praticamente 1/3 do valor de frete praticado nos Estados Unidos.

As principais razões para a supremacia do transporte rodoviário no Brasil são: o histórico de serviço e capacidade insuficiente dos outros modais; a prioridade dos investimentos governamentais; a falta de regulação ou desrespeito às normas de trabalho; a idade ou manutenção dos veículos, o peso máximo por eixo e o excesso de oferta e preços baixos.

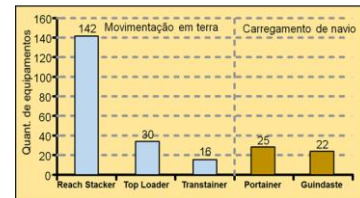
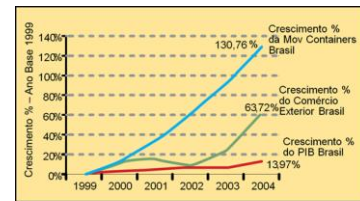
**Modal ferroviário:** O modal ferroviário no Brasil possui as seguintes características: a) Apenas doze concessionárias, desde 1996; b) Uma malha ferroviária pequena (28,7 mil km) se comparada com a extensão territorial brasileira; c) Embora com o objetivo de representar 35% da matriz de transportes, não tem conseguido acompanhar o crescimento da demanda, ou seja, como não ocorrem expansões, leva à diminuição do percentual de participação; d) O transporte de grãos pelo modal ferroviário não ultrapassa os 15%.

**Modal aquaviário (marítimo, hidroviário e cabotagem):** O transporte marítimo no Brasil é a base para 93% do comércio exterior. Desde a década de 1990, o país apresentou uma redução de 50% dos custos portuários, embora seja ainda 20% maior que a média global e três vezes maior que os portos de Cingapura, Amsterdam e Hong Kong. Os custos operacionais do Porto de Santos representam US\$ 320/container, enquanto os de Buenos Aires US\$ 220/container e o de Roterdã US\$ 100/container. O fluxo crescente do Comércio Internacional foi beneficiado pela conjunção de dois fatores fundamentais: o uso dos containers e a operação de navios de maior porte (Post-Panamax e Post-Panamax Plus).

A produtividade do Porto de Santos apresenta grande aumento, saindo de 11 containers/h em 1997 para os atuais 40 containers/h. A atracação no porto que era de 27h de espera e, atualmente, é praticamente zero. A Figura 6 apresenta um comparativo entre o crescimento do PIB Nacional, o crescimento do Comércio Exterior e o da Movimentação de Containers.

Os principais tipos de navios utilizados no transporte aquaviário. Os produtos industrializados são transportados em sua maioria por containers, que é um equipamento de transporte, e não apenas uma forma de acondicionamento de carga. São equipados com dispositivos que permitem sua pronta movimentação, particularmente sua transferência de uma modalidade de transporte para outra. Os containers permitem obter menor custo de transporte e maior capacidade de carga, porém

apresentam maior exigência de embalagens.



**Evolução da movimentação de containers nos terminais portuários brasileiros (a) e os equipamentos portuários.**

**Fonte: a) ANTAQ, MDIC, BACEN, b) CEL/COPPEAD.**

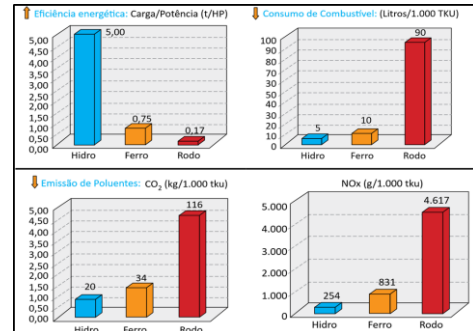
Representação de um navio cargueiro (a) e Navio Porta-Container (b).	
Navio Roll-on/Roll-off (Ro-Ro) – (a) e Navio Multipropósito – (b).	
Graneleiro (a) e o Transporte Fluvial (b).	

As hidrovias brasileiras apresentam as seguintes características: o Brasil possui 42.000 km navegáveis e apenas 8.500 km são utilizados; os custos, por sua vez, são 20% a 30% menores que os ferroviários e rodoviários e apresenta baixa velocidade, porém com custos variáveis baixos e elevada capacidade de transporte, particularmente com a utilização de comboios. É o modal de transporte ideal para soja,

minérios, outros produtos agrícolas, cimento etc. As principais hidrovias são: Rio Madeira com 3,65 milhões de toneladas/ano, o Tietê-Paraná com 1,6 milhões de toneladas/ano e o São Francisco com 990 mil toneladas/ano.

A crise energética vem fazendo com que as hidrovias ganhem importância relativa, pois não só apresentam um gasto menor de energia por t/km, como também demandam menores custos de manutenção. Raramente são capazes de levar a produção para o consumidor final, não são competitivos com as estradas quando se trata de fretes de curta e média distância. Um

comparativo entre o modal hidroviário e o rodoviário e ferroviário.



**Comparativo entre eficiência energética, consumo de energia e emissão de poluentes para os modais: Hidroviário, Ferroviário e Rodoviário.**

Uma das causas para o pequeno desenvolvimento da navegação de interior no Brasil é a pouca priorização de investimentos governamentais no setor. A deficiente utilização dos recursos de navegação de interior é também causada pela pequena quantidade e baixa qualidade de terminais intermodais em rios navegáveis.

A Cabotagem, que é o transporte marítimo pela costa marítima, e que devido à sua extensão no Brasil deveria ser muito mais desenvolvida do que se apresenta atualmente, talvez tenha como principal dificuldade a baixa disponibilidade de navios de contêineres, que para alguns especialistas é considerado como o maior obstáculo para o crescimento do setor. Uma das causas para a baixa oferta de navios para a cabotagem é o ainda difícil equilíbrio econômico do “negócio cabotagem”, que tem de conviver com um grande desbalanceamento de cargas nos fluxos sul-norte (maior) e norte-sul (menor).

Apesar das melhorias obtidas a partir da Lei dos Portos de 1993, o desempenho portuário ainda não alcançou o nível de desempenho desejado. E uma das principais causas para o nível do desempenho portuário estar ainda abaixo dos níveis internacionais é o excedente de trabalhadores utilizados nas operações portuárias.

**Modal aeroviário:** Este é o transporte adequado para mercadorias de alto valor agregado, pequenos volumes ou com urgência na entrega. É o mais adequado para viagens de longas distâncias e intercontinentais.

O transporte aéreo é o único dentro de sua atividade, devido à velocidade, que abrange com facilidade e rapidez vários países. As suas principais características são: é o transporte mais rápido; não necessita embalagem mais reforçada; possui menor capacidade de carga e o valor

do frete mais elevado em relação aos demais modais.



**Transporte aéreo de cargas (a) e carregamento de Air Bus (b).**

## 18. GESTÃO LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO, CD E FROTAS

A globalização, a proliferação dos produtos e consequente redução de seus ciclos de vida, a maior exigência de serviços, principalmente no que se refere à responsividade (tempo de resposta), a segmentação de cliente, canais e mercados. Todos exigem maior especialização e tecnologia aplicada aos movimentos e operações logísticas.

O panorama atual é caracterizado pelo aquecimento da economia. O consumo das famílias representa 2/3 do PIB, e enquanto o consumo interno aquecido provoca aumento de importações, redução do saldo comercial e pressões inflacionárias, a economia aquecida pressiona, além dos preços, a geração de energia e a capacidade da infraestrutura logística do país.

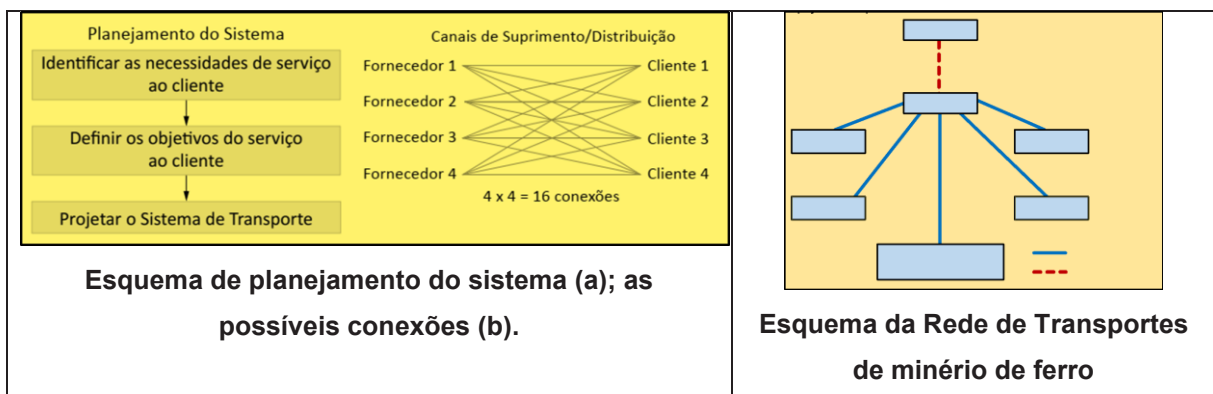
Os centros de distribuição, gerenciados pelos operadores logísticos caracterizam-se por: a) CD armazena e fraciona a carga dos clientes; b) abastecimento do CD é previsto para um agregado de clientes; c) custo do transporte de saída é mais barato pela proximidade; d) CD estoca mercadorias ou pode trocar de veículo ao longo das docas (Crossdocking).

As entregas com transporte direto consistem em uma rede de transportes que interligam os fornecedores diretamente aos clientes. Este tipo de entrega exige cargas completas (lotes de suprimentos grandes e próximos à lotação do modal). Não necessita de armazéns intermediários (CDs), não existe transbordo de mercadorias e

consequentemente riscos com embalagens, erros etc. Normalmente, apresenta tempo de entrega menor e exige condições de recebimento dos clientes.

Os centros de distribuição, as entregas com transporte Milk Run, permitem a coleta nos fornecedores e entrega no CD e coleta nos fornecedores e entrega nos clientes (é o caso dos sistemas Just in Time). Também facilitam a utilização do transporte Multimodal, que é regido por um único contrato, utiliza duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino, e é executado sob a responsabilidade de um Operador de Transporte Multimodal - OTM. Além dos transportes, os OTM podem incluir os serviços de coleta, unitização, desunitização, movimentação, armazenagem e entrega de carga ao destinatário. O transporte Intermodal, por sua vez, caracteriza-se pela utilização sucessiva de duas ou mais modalidades diferentes no percurso origem/destino (O/D) com um contrato único de transporte para encaminhamento da carga, desde a sua origem, até o seu destino.

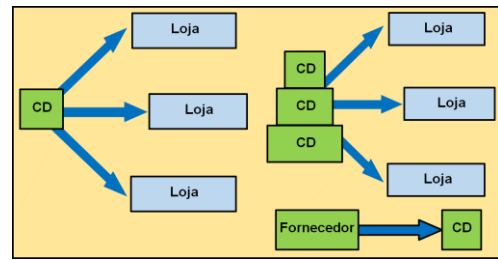
O gerenciamento de transporte e frota parte do pressuposto de que primeiramente se projeta a rede, e que em seu projeto devem ser considerados os seguintes fatores: pontos de origem e destino, descrição das atividades, legendas e simbologia, inserção de fluxos unitários, incorporação do nível de serviço, custos logísticos de transporte e análise de consistência. Com a rede montada, é possível identificar cada opção de conexão, os pontos de origem e destino.



O dimensionamento da frota leva em consideração os tipos de distribuição, como: Distribuição Um para Um; Distribuição Um para Muitos e Distribuição Muitos para Muitos. O esquema um para um, os parâmetros importantes são: distância, velocidade, tempo de carga e descarga, carga total a ser transportada, carga de retorno, densidade, valor, características dos produtos, acondicionamento e compatibilidade com outros produtos.

Os esquemas um para muitos e muitos para muitos apresentam os mesmos parâmetros importantes: tempo de ida do CD à LOJA, tempo de percurso, tempo de parada total e tempo de percurso de volta da LOJA ao CD. Os esquemas: (a) um para um; (b)

um para muitos e (c) muitos para muitos:

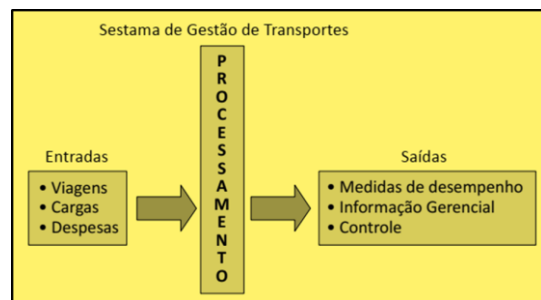


**Esquemas de Distribuição.**

Toda rede prescinde da avaliação de desempenho das características: objetivos, otimização da capacidade de carga dos veículos, controle dos custos operacionais, aplicação de manutenção preventiva, treinamento dos motoristas, maximização do volume de cargas transportado no mês e otimização das rotas de entrega.

O rendimento da atividade de transportes pode ser avaliado por: vazão, prazos de entrega, regularidade, frequência e segurança. Ainda devem ser levados em consideração num Sistema de Análises: Nível de Serviços contra Custos, Frota própria contra terceirizada e CIF contra FOB.

Um dos principais indicadores é a produtividade, que pode ser medida como: quilometragem/período e carga/veículo. Também existem outros indicadores importantes, como grau de ocupação da frota, índice de gravidade das avarias, disponibilidade de veículos, regularidade, rastreabilidade e segurança.



**Esquema representativo de um Sistema de Gestão de Transportes**

Com a mesma característica dos Operadores Logísticos, a metodologia JIT busca otimizar os transportes e satisfazer as necessidades dos clientes. O impacto nos fornecedores pode ser entendido pelas seguintes características: a) antes da implementação do JIT, 40% das encomendas chegavam atrasadas; b) o JIT está muito dependente da entrega a tempo das matérias-primas, passando o fornecedor a ser visto como um parceiro da própria empresa; c) a proximidade do fornecedor com a empresa é importante para garantir que o produto chegue na altura certa; d) o

fornecedor passou a entregar o material, na maior parte dos casos, numa hora específica; e) Necessidade/tendência de o próprio fornecedor aplicar também o JIT dentro de sua própria empresa.

A metodologia de gerenciamento da logística de distribuição - Time Sensitive Distribution, caracterizado pela parceria entre fornecedores, produtores e distribuidores, para melhor atender aos clientes. É originário da busca por redução de desperdícios, desenvolvimento das tecnologias de informação, reabilitação dos sistemas de transporte e pelos motivos (entre outros) acima, tornar os processos amigos do ambiente. Tem proporcionado mais qualidade, maior variedade de produtos, maior capacidade para exceder as expectativas dos clientes e aumento da competitividade. Consiste em excelente precisão de dados para redução da quantidade de produtos na cadeia de abastecimento, redução da quantidade de produtos armazenados em stock, redução do tempo que os produtos ficam armazenados, sistemas de fornecimento são de confiança e podem reabastecer o stock com rapidez e precisão. Tudo isto é possível, porque possuem sistemas de gestão da qualidade que produzem com “zero defeitos” e minimiza o “controle” de qualidade.

O Time Sensitive Distribution permite a reabilitação dos sistemas de transporte desde a rede regional de distribuição centralizada. O transporte perto da capacidade máxima dos veículos, o transporte de regresso não vazio, menos deslocações, menos veículos, menos gasto de combustível e menos poluição, utiliza o conceito de “white truck” e a utilização do mesmo veículo por diferentes empresas (quando diferentes companhias fazem o mesmo percurso ou vão para o mesmo destino). Mas, não é um sistema de fornecimento de produtos em pequenas quantidades ou em lotes de pequenos veículos: trata uma encomenda como uma emergência ou como um transporte expresso.

Não menos importante do que a logística para o mercado interno, a logística para o comércio exterior é fundamental para um país como o Brasil. Os principais desafios logísticos para o comércio exterior, podem ser elencados como: a) Os custos de transportes são substancialmente maiores que as tarifas de importação; b) Os custos de transporte são substancialmente mais altos do que nos países desenvolvidos; c) Pela geografia e vantagens comparativas, os custos de transporte assumem uma importância estratégica; d) Um país que exporta bens “pesados” (minerais e produtos agrícolas), cujo frete pode alcançar mais da metade do preço

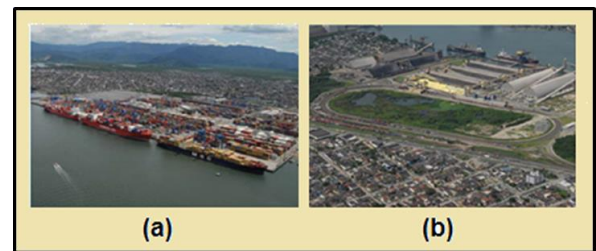
final do produto; e) O Brasil gasta em média 50% a mais que os Estados Unidos em transporte para importar seus bens, e os fretes são equiparáveis aos da China; f) A exportação brasileira para os Estados Unidos tem despesas de frete que são cerca do dobro das despesas da Holanda, principalmente pela ineficiência de suas instalações portuárias e o baixo grau de competição entre as empresas transportadoras que operam as rotas brasileiras

Principais gargalos do setor rodoviário são: níveis insuficientes de conservação e manutenção, deterioração das condições operacionais, aumento de acidentes, perdas energéticas, déficit de capacidade em regiões desenvolvidas, extensão e/ou cobertura inadequada em regiões em desenvolvimento e de fronteira agrícola e tráfego de passagem em áreas urbanas.

Principais gargalos do setor ferroviário são: invasão da faixa de domínio, centros urbanos, acessos aos portos, excesso de passagens de nível, baixa integração operacional entre concessionários, deficiências de extensão / cobertura e contornos de áreas urbanas.

Os portos, por sua vez, apresentam deficiência na coordenação e gestão, infraestrutura/berços, acesso marítimo/dragagem e restrições de acesso terrestre (rodoviário e ferroviário). Já as hidrovias, apresentam deficiências em sinalização/balizamento e restrições de calado. A marinha mercante brasileira caracteriza-se por frota nacional pequena/mercado de fretes deficitário, pequena utilização da cabotagem e o setor de construção naval ainda pouco

estruturado. Os portos do Brasil, com todas as suas deficiências, são elos cruciais na cadeia logística de comércio exterior, que apesar de ter sido triplicado nos últimos 40 anos, tem participação entre 94% e 98% nas exportações.



O porto de Santos e os terminais: TECON (a) e TERMAG (b).

## 19. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As suas principais aplicações são: decidir quando e o que produzir, armazenar e movimentar; transmitir pedidos rapidamente; comunicar pedidos, acompanhar o andamento de pedidos; verificar a disponibilidade de estoques, monitorar níveis;

acompanhar embarques; planejar a produção com base na demanda real; comunicar rapidamente as alterações no projeto do produto; fornecer especificações de produto e compartilhar informações sobre taxas de defeito e devoluções.

O fluxo de informações na cadeia de suprimentos é algo que necessita de recursos de Sistemas de Informação – SI para uma gestão adequada. A utilização dos instrumentos da SI auxilia a organização a enquadrar-se no conceito de empresa inteligente. Para tanto, deve apresentar uma abordagem de gerenciamento de bancos de dados, que envolve atualização e manutenção de bancos de dados, fornecimento de informações requisitadas, segmentar dados de forma a facilitar a reunião de dados e informações necessárias para a tomada de decisão.

As principais ferramentas da Tecnologia da Informação, podem ser resumidas pelos: ERP (Enterprise Resource Planning); CRM (Customer Relationship Management); EDI (Eletronic Data Interchange); SCM (Supply Chain Management); Datawarehouse e Data Mining.

A empresa Inteligente (Marketing-Intelligent Enterprise) é caracterizada pelo uso estratégico da informação de cliente, foco transacional, uso operacional da informação, gerenciamento estratégico de canais, tecnologia para novas oportunidades de negócios e abordagem ampla da organização.

Os Sistemas de Informação são fundamentais na avaliação de desempenho do sistema logístico, pois permitem a definição dos fatores que são críticos para o alcance das metas, a identificação da relação causa-efeito e a concepção de medidas que monitorem os processos.

São os Sistemas de Informação os responsáveis pela possibilidade de se controlar a lucratividade por cliente. A contabilidade apresenta dificuldade para demonstrar a lucratividade individual de cada cliente, enquanto os sistemas de informação permitem a construção da lucratividade por cliente e a identificação de clientes que proporcionam contribuição negativa.

De maneira geral, obtém-se essa informação a partir do seguinte questionamento: “Quais os custos exclusivos que seriam evitados se não houvesse negócio com esse cliente?”

As variáveis logísticas passíveis de controles e que, portanto,

necessitam de Sistemas de Informação:



**Variáveis logísticas**

A conta de Lucros e Perdas por cliente deve conter somente custos atribuíveis, e as principais variáveis de controle para apuração da lucratividade por cliente são: valor líquido das vendas, custos das vendas, comissões, estrutura das vendas, tempo de gerenciamento das contas-chave, custos de processamento dos pedidos, custos promocionais, custos de comercialização, embalagem não padronizada, custos de manutenção de estoques exclusivos, espaço exclusivo no armazém, custos de manuseio de materiais, custos de transporte, custos de documentação/comunicação, devoluções/recusas e crédito comercial (prazo real de pagamentos).

A lucratividade por cliente é uma ferramenta para a gestão logística que permite que o volume possa ser aumentado sem aumento proporcional nos custos do serviço. É possível identificar Zonas de Perigo onde os clientes devem ser observados com cuidado, enquanto se verifica se existe algum motivo estratégico para preservá-los. Ao mesmo tempo, se “protege” os clientes com alto valor líquido de vendas, para os quais os serviços prestados têm um custo relativamente baixo.

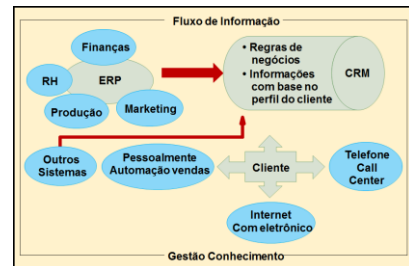
Dentre os Sistemas de Informação, destacam-se: a) Sistema ERP – “Enterprise Resource Planning” – Planejamento Integrado dos Recursos da Empresa, que facilita e apoia a transferência do conhecimento na organização. b) Sistema de Informação igualmente importante para a boa gestão logística é o Business Intelligence – BI, que pode ser entendido como um conjunto de processos responsáveis pela coleta, organização, análise e monitoração dos clientes.

O BI determina as oportunidades, enquanto o CRM a captura, maximizando os resultados obtidos por meio de ações específicas de marketing e vendas. Tanto o BI como o CRM necessitam de um Banco de Dados adequadamente segmentado, que permita identificar a participação nas vendas a margem de contribuição e os hábitos.

Os principais benefícios do CRM – “Customer Relationship Management”, podem ser identificados como: orienta a área de venda para atender os clientes que trazem resultados; permite mensurar o custo de atender determinados grupos de clientes; maximiza o retorno sobre investimento de marketing com ações mais focadas, desenhadas para grupos específicos com necessidades específicas; permitem entender, influenciar a compra e reter clientes; visa um melhor relacionamento e interação com os clientes e representa uma das práticas de gestão do conhecimento.

A correta utilização e desenvolvimento de novos aplicativos em Sistemas de Informações prevê o emprego da Gestão do Conhecimento, que consiste em organizar as políticas, processos gerenciais e tecnológicos para uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos (dados e informações) para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores.

De maneira geral, os Sistemas de Informações devem permitir e promover o relacionamento bidirecional (cliente – empresa). Ao lado forma esquemática a integração entre o ERP e o CRM:



**A Integração do ERP com o CRM.**

As tendências futuras apontam a logística de classe mundial, que será cada vez mais necessária para a obtenção de qualidade, eficiência, custo, prazos, tecnologia e confiabilidade.

A cadeia de suprimentos colaborativa com ênfase na gestão do relacionamento, na integração dos processos, na partilha de informações e subcontratação das atividades não essenciais ao negócio, entre as quais a operação da logística, mantém apenas o foco do negócio (“core business”). A integração de produtos e serviços na sociedade de informação revela que cada vez mais os produtos são alvo de customização – personalização – diferenciação; ciclos de vida muito curtos; focalização no consumidor/qualidade e pressão para a criação de valor.

O intercâmbio eletrônico de dados entre empresas de distribuição e os seus clientes agiliza o processo de comunicação na transmissão de informação. Todas as informações que um distribuidor precisa recolher junto dos seus clientes, é feita de forma online, evitando assim a demora na entrada dos pedidos.

A tecnologia – RFID apresenta como principais características a integridade – possibilidade de manter as informações atualizadas em tempo real, eliminando erros e facilitando o rastreamento; Informação – disponibilidade de dados e informações que permitam uma tomada de decisão melhor e mais rápida e a Capacidade – permite à empresa explorar novas aplicações na sua cadeia de abastecimento, melhorar o atendimento ao cliente e o relacionamento com os parceiros da cadeia.

Os PRR's – Programas de Resposta Rápida caracterizam-se por redesenhar o fluxo de produtos, o que exigiu algumas mudanças nas relações. A relação que antes era bastante individualista passou a ser mais colaborativa e existe maior partilha de informações para uma tomada de decisões mais eficiente.

Exige um maior controle nos estoques e um fluxo de informações que se consegue pela introdução de tecnologias de controle e informação: RFID, Internet, Código de Barras etc., com o objetivo de diminuir estoques, ter os produtos disponíveis, cortar custos e aumentar a competitividade.

Atualmente, a grande maioria das empresas utiliza em algum grau, programas de resposta rápida. A quick response logistics é uma derivada do just-in-time aplicada à cadeia de abastecimento e procura captar as vantagens da competitividade baseada no tempo, pelo que é essencial desenvolver sistemas de respostas rápidas e eficazes. O que tornou a QR possível, foram sistemas de partilha de dados como o EDI (Electronic Data Interchange), a padronização e utilização de códigos de barras, o uso de EpoS (Electronic Point of Sales) e scanners laser, entre outros.

O QR pretende ser uma aproximação estratégica cujo fim se centra essencialmente na substituição de stock por informação. Um sistema QR pode, à medida que se aumenta a velocidade do sistema, permitir tempos de lead-time mais curtos, com repercussões óbvias na diminuição dos estoques e dos tempos de resposta. O sistema QR nasceu nos Estados Unidos, ligado ao setor do vestuário, substituindo a tradicional aproximação push, pela aproximação pull pelo lado do mercado. No entanto, depressa se estendeu à área dos produtos fmcg – fast moving consumer goods, em particular aos de natureza alimentar.

Na implementação de um sistema QR é preciso ter em consideração os seguintes aspectos: a) Reconhecer que os clientes e produtos são, e tem de ser, dinâmicos e desafiam constantemente a empresa/organização no sentido da inovação e resposta rápida; b) Concentrar menos esforços em previsões a médio/longo prazo e dar mais ênfase a componentes emergentes, com decisões próximas do tempo real, recorrendo a uma contínua integração de recursos e aproveitamento da informação; c) Aproximar a gestão da cadeia/rede de abastecimento de práticas menos conservadoras, apostando sistematicamente na inovação, tornando possível a concentração na entrega, no serviço e na disponibilização; d) Adotar posições flexíveis, seletivas e casuísticas, sempre que necessário; e) Disciplinar, tanto quanto possível, o movimento, tornando-o quantitativo; f) Adotar o movimento QR de um

elevado grau de permeabilidade às mais modernas tecnologias para apoiar a medição de desempenho e as melhorias respectivas na cadeia de suprimentos; g) Sistemas de controle e estilos de liderança menos burocráticos; h) Informação como suporte essencial à tomada de decisão; i) Gestão comprometida com princípios de mudança contínua, enfatizando a coordenação da empresa inserida numa cadeia/rede de abastecimento, com múltiplos contatos, quer a montante quer a jusante.

O Continuous Replenishment Program – CRP suporta a iniciativa de reposição eficiente. Leva em consideração tanto as informações de estoque nos pontos de venda, como também passa a realizar previsões de venda a partir da informação histórica de vendas do cliente. É uma prática que elimina a necessidade de pedidos de reabastecimento. Possui como meta estabelecer uma cadeia de suprimentos flexível e eficiente, onde o estoque seja suprido de forma contínua. Desse modo, o CRP transfere a responsabilidade de reposição de estoques do cliente para o produtor.

Na estratégia básica do CRP, também chamada de resposta rápida, os fornecedores recebem os dados do ponto de venda para preparar carregamentos em intervalos de tempo regulares e assegurar a flutuação do estoque no cliente entre determinados níveis máximo e mínimo. Esses níveis de estoque podem variar em função de padrões sazonais de demanda, de promoções e de mudança no gosto do consumidor.

O ECR – Efficient Consumer Response é um sistema de distribuição que visa otimizar a cadeia de suprimentos pela redução dos níveis de estoque, do aumento da frequência e rapidez das entregas e da automatização dos processos de encomenda e de controle de existências. Trata-se de uma estratégia na qual distribuidores, fornecedores e intermediários trabalham em conjunto para providenciar ao consumidor de forma mais rápida e eficaz (diminuindo ou até mesmo eliminando os estoques) e apresenta como principais características: a) Partilha de informações em tempo real; b) Gestão de categorias; c) Reposição contínua; d) Custo baseado em atividades; e) Padronização.

Para se conseguir uma implementação ECR com êxito, é necessário satisfazer todas as necessidades dos clientes, reduzir os inventários, prover o uso de tecnologias de informação, melhorando assim toda a integração da cadeia logística e a sua eficácia e criar um fluxo de produtos fluido.

O VMI - Vendor Managed Inventory se caracteriza por uma política de estoques empurrados, onde o fornecedor é responsável pelo gerenciamento e reposição do estoque do cliente. O controle centralizado no fornecedor tende a ocorrer quando o “poder” do fornecedor é maior do que o do cliente, mas não impede que ocorra no caso contrário. A previsão, só baseada em algoritmos, não leva em conta informações atualizadas do cliente como promoções ou introdução de novos produtos. Um dos pontos fracos é a falta de visibilidade da cadeia como um todo: informações dos pontos de venda e estoque nas lojas sempre foram negligenciadas; apenas as variações do estoque no CD principal eram consideradas no processo de reposição. Estas deficiências levaram as empresas a buscarem técnicas de integração alternativas

O CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment apresenta foco específico no planejamento colaborativo entre empresas da mesma cadeia de suprimentos. Este “não deve” ser considerado um programa de resposta rápida (PRR). Diferentemente dos PRR's, o CPFR baseia-se na elaboração conjunta de previsões de vendas e num planejamento de reabastecimento. Os objetivos são os mesmos dos PRR's, mas com um enfoque diferente, baseado em previsões a partir de informações do cliente: promoções, introdução de novos produtos etc.

O CPFR constitui uma extensão do CRP/ECR, no qual fabricantes e varejistas compartilham sistemas e o processo de previsão de vendas, onde existe uma troca de informações entre fornecedores e clientes (varejistas e/ou outros), verificando quais as intenções de cada um, programando promoções em comum. Por exemplo, se o fornecedor está com uma promoção de matéria prima que diminui os custos de algum produto, ele negocia a venda deste produto por um preço menor para o varejista, que também fará uma promoção ao consumidor final, assim gerando ganhos a todos os integrantes da cadeia.

O CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment apresenta como vantagens a possibilidade de programar ações conjuntas (fornecedores e varejistas) e saber quando se deve aumentar os estoques devido a promoções dos varejistas. Esse planejamento, em muitos casos, pode resultar numa diminuição do preço final do produto, pois diminui o estoque e custos intermediários.

O Just In Time II – a derradeira parceria cliente-fornecedor – foi desenvolvido pela Bose Corporation com o intuito de melhorar a comunicação entre o comprador e o vendedor, reduzindo desperdícios e esforços redundantes e melhorar a capacidade

de resposta do fornecedor. A implementação deste sistema consiste na extensão do regime de produção JIT para fora da empresa. Os fornecedores disponibilizam um funcionário (“in-plant”) para trabalhar nos armazéns do cliente e tomar decisões relativas a horários de produção, aquisição de matérias-primas e projetos de engenharia. O “in-plant” substitui as funções do comprador e do planejador no cliente e a função do vendedor no fornecedor.

Uma das principais vantagens dos PRR’s é o conhecimento que o fornecedor obtém das necessidades do cliente, e com isto pode proporcionar a redução dos tempos de resposta, pelo aprimoramento das previsões e da programação das operações e o conhecimento das quantidades de reposição, pela rápida resposta ao pedido de encomenda.

Finalmente, a Tecnologia de informação será cada vez mais necessária para permitir a transação de informações (internas e externas às empresas), além de possibilitar a rápida transformação das informações, coletadas em fontes de conhecimento para tomada de decisão (“business intelligence”). É impossível ter um sistema JIT sem ter antes um sistema eficiente, obtendo informações precisas em tempo real e um bom fluxo delas.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, Ed. Atlas, SP, 2012.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. I. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, Ed. Atlas, SP, 2015.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**, 4<sup>a</sup> Ed. Pearson, SP, 2011.
- DIAS, M. A. **Logística, Transporte e Infraestrutura**, Atlas, SP, 2012.
- GALVÃO, Novaes, Antônio, **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição : estratégia, operação e avaliação**, 5<sup>a</sup> ed., rev. e atual. - São Paulo : Atlas, 2021.
- POZO, H. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, Ed. Atlas, SP, 2015.

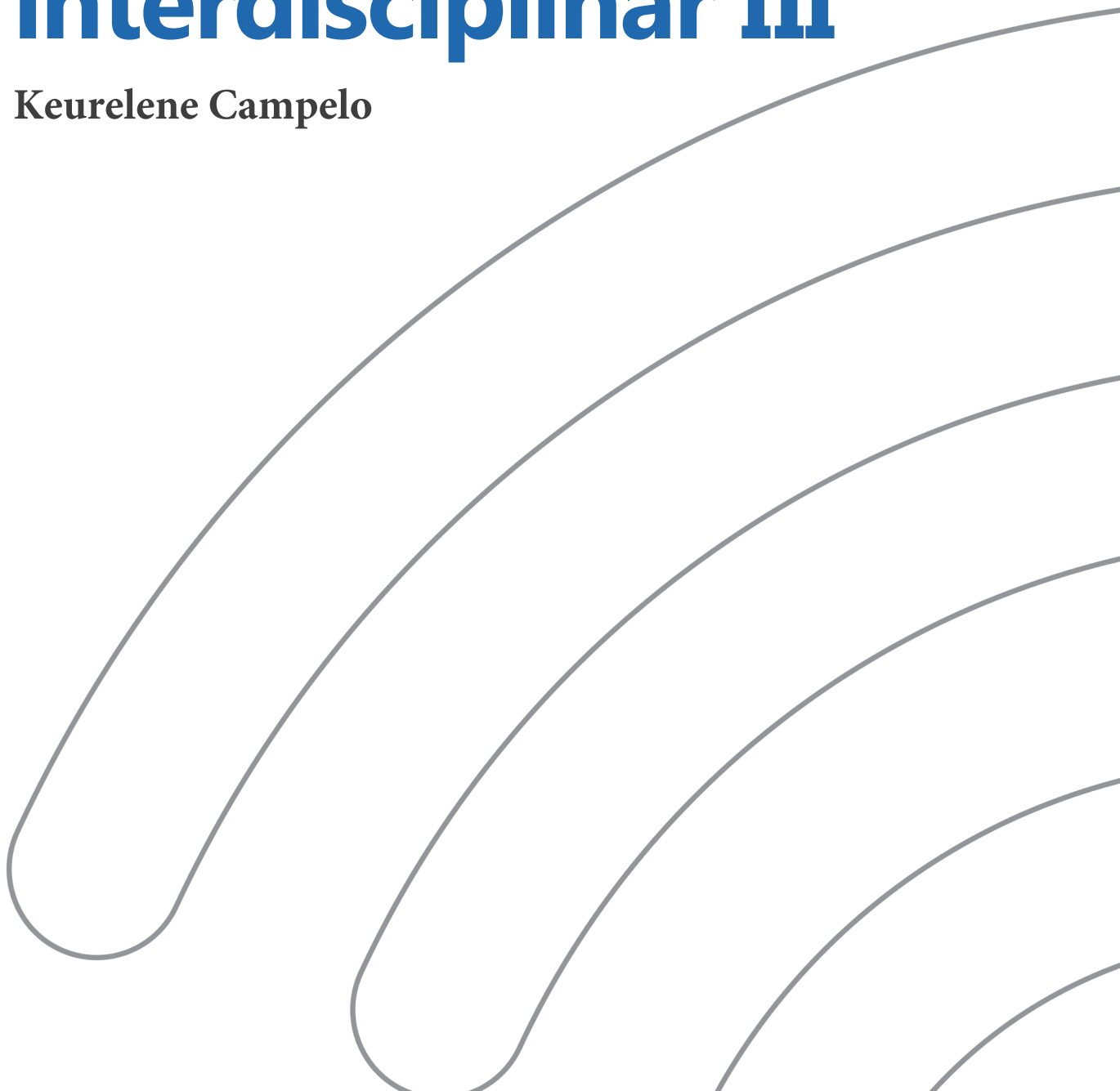
CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III

## Projeto de aprendizagem interdisciplinar III

Keurelene Campelo



## Sumário

<b>1.</b>	<b>1</b>	
1.1	Autonomia na educação a distância:	3
1.2	Cenários escolares em tempo de COVID-19:	9
1.2	Experiências Pedagógicas e Covid-19:	15
<b>2.</b>	<b>16</b>	
2.1	Formação do Povo Brasileiro:	19
2.2	Uma identidade para o Brasil:	22
<b>3.</b>	<b>O TRABALHO NO SÉCULO XXI:</b>	<b>26</b>
3.1	Tenha um bom trabalho... precarizado:	26
3.2	Terceirização do Trabalho:	29
3.3	Trabalho: conquistas e desafios:	32
<b>4.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b>	<b>38</b>

### **1. EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA**

#### 1.1 Autonomia na educação à distância

Historicamente, a sociedade sempre buscou – por questões de sobrevivência – a propagação de sua espécie, dando a ela qualidade de vida e construindo mecanismos que pudessem atender suas necessidades. Temendo sua extinção, atividades coletivas, desenvolvimento da agricultura, formação de agrupamentos sociais, faziam parte dos métodos e técnicas para a continuidade daqueles grupos na terra.

Inicialmente agrícola, a sociedade buscava aprimorar seus instrumentos primários para o plantio, colheita e confecção de manufaturas. Já na sociedade industrial, o foco era elevar a produção de objetos industrializados, utilizando um saber técnico para uma melhor produção. Apesar do salto histórico entre a Revolução Agrícola e a Revolução Industrial, vemos aqui o uso da técnica e da tecnologia como ferramentas para a formação de uma sociedade, formando também culturas e saberes.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

Atualmente, a rapidez da globalização exige de si uma sociedade onde o conhecimento pede uma atualização quase imediata, tendo o saber como elemento essencial para a sobrevivência dos novos tempos. Em tempos de rede, vida social, profissional e educacional se ampliam, se misturam e exigem de nós habilidades e conhecimentos em tempos mais curtos e mais específicos, mantendo sempre a qualidade desse processo de conhecimento.

Desse modo, a aprendizagem à distância surge aqui como uma possibilidade de ampliar nossos saberes, possibilitando um novo olhar para a educação, aqui agora ajustada com as exigências da globalização, do conhecimento, do trabalho, personalizando estudos e formando uma sociedade cada vez mais atenta a si.

A Educação à Distância é um modelo educacional que utiliza os mecanismos tecnológicos disponíveis a sua época para alcançar um determinado espaço, um determinado grupo. Amadurecida, hoje a EaD já é nacionalmente reconhecida como uma modalidade de aprendizagem e está inserida, formalmente, no contexto educacional, apresentando uma merecida expansão no cenário educacional mundial.

Tal fato pode ser compreendido ao analisar as novas demandas políticas e sociais, visto que a necessidade e a exigência do aperfeiçoamento profissional no mercado de trabalho pedem uma continuidade do processo de formação educacional.

No campo tecnológico, é importante ressaltar que as inovações da tecnologia possibilitam novas situações de aprendizagem. Na esfera pedagógica, observa-se a educação à distância como uma modalidade flexível e que corresponde como um modelo de autoformação, algo alternativo e necessário no atual contexto, consolidando uma autonomia ao indivíduo durante o seu processo de aprendizagem.

**PARA IR ALÉM:**

**Black Mirror:** (Direção: Charles Brooker, Netflix, 2011, 5 temporadas): a série possui cinco temporadas e em cada episódio o público conhece uma história diferente que aborda alguns dos vários malefícios do uso excessivo da tecnologia. A série de ficção científica e thriller psicológico envolve o telespectador e apresenta reviravoltas e reflexões, tais como as questões abaixo:

Se você pudesse, bloquearia uma pessoa na vida real?



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 22 abr. 2023

A educação tem buscado acompanhar as transformações sociais ocorridas ao longo dos anos, sem perder sua função social, possibilitando assim o pleno desenvolvimento humano. Logo, a modalidade à distância de ensino acaba por atender às novas demandas educacionais e profissionais socialmente impostas.

Ao longo do seu processo escolar, o indivíduo acaba por procurar e localizar formas preferenciais de aprendizagens. Nesse período, o ensino à distância acaba por ganhar visibilidade e preferência pois oportuniza e viabiliza

várias linguagens de aprendizagem para o conteúdo desejado em tempo acessível ao aluno, muitas vezes já inserido no mercado de trabalho. A aula passa a ser direcionada ao aluno, que à sua maneira, no seu tempo, participa através de debates, conferências, fóruns e videoaulas oferecidos, tornando ele um ser ativo no seu processo de formação e desenvolvimento intelectual.



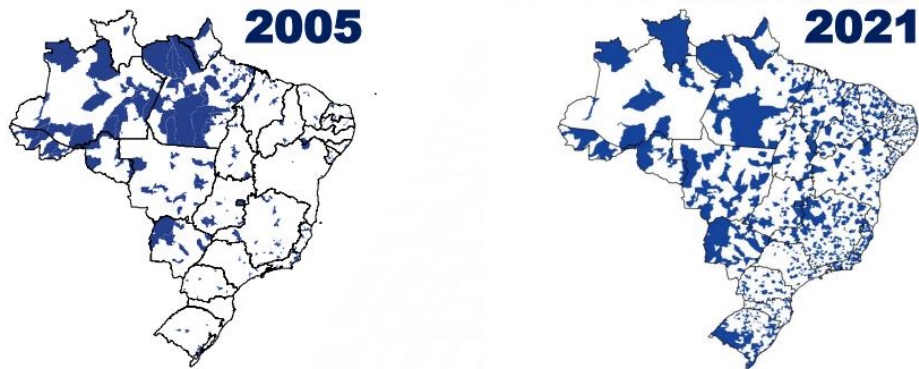
Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

No mundo digital a qual estamos inseridos, com um smartphone na mão, já é possível realizar qualquer curso on-line. Além disso, sem a necessidade de manter espaços físicos para comportar seus alunos, diversas universidades acabam por investir na expansão de campus digitais. Com uma única aula gravada, um professor pode alcançar milhares de alunos no Brasil e no mundo, dando a todos eles as mesmas condições de aprendizagem, barateando assim custos que exigiriam se estivesse em um espaço físico.

Com esse barateamento de custos, as instituições privadas repassam valores ainda mais acessíveis a seus alunos, que se interessam em obter diplomas de graduação, pós e cursos técnicos, uma vez que isso passa a caber no seu orçamento.

Entre os outros elementos que fazem a educação à distância manter o êxito e a procura estão a flexibilização de horários que ela pode promover para o estudante, atendimento personalizado, inovação das metodologias de ensino, aperfeiçoamento e novas possibilidades de avaliação da aprendizagem, assim como a ampliação de relacionamentos interpessoais construídos. Além disso, o EaD respeita o período de concentração e interesse do aluno para o estudo, promovendo assim a continuidade da construção de sua autonomia.

Nos últimos anos, o número de municípios que vêm aderindo à modalidade educacional à distância vem aumentando, promovendo um crescimento nunca antes visto no campo educacional brasileiro.

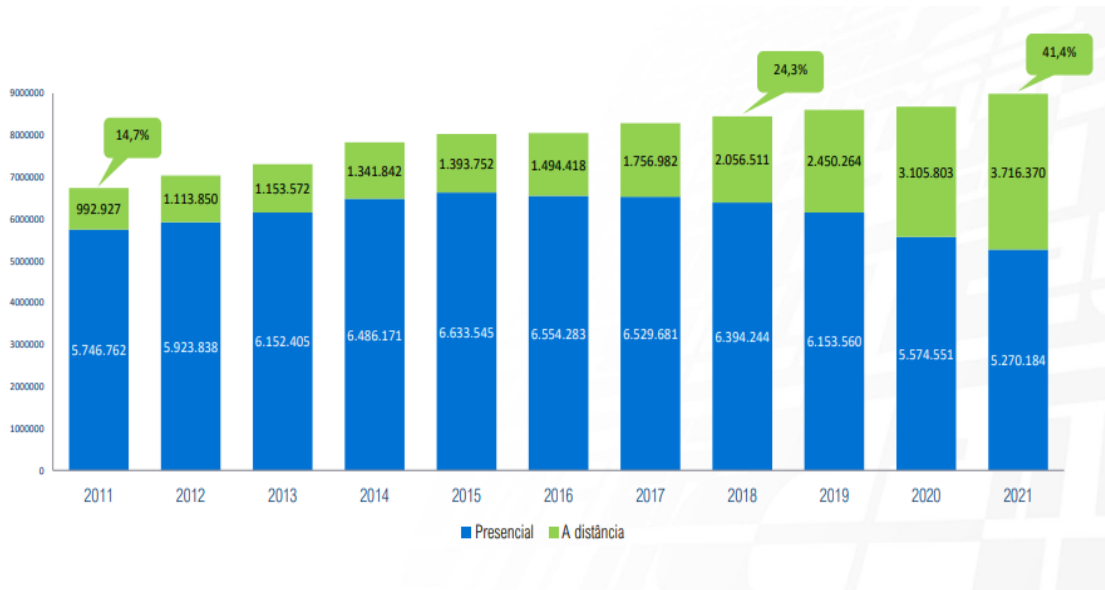


Disponível em: [www.inep.gov.br/Acesso](http://www.inep.gov.br/Acesso) em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na rede federal estava presente em 931 municípios brasileiros, por meio de campi com cursos presenciais ou de polos EaD. Sendo 101 deles nos municípios na região Norte; 315, no Nordeste; 249, no Sudeste; 174, no Sul; e 92, no Centro-Oeste do país.

Apesar da procura e da visibilidade que mantém nos últimos anos, o Ensino à Distância também é alvo de críticas referentes à abordagem qualitativa do ensino, ao alcance construído na aprendizagem dos educandos e na superação do estigma que a caracteriza como uma “facilitadora de diplomas”. Essas críticas podem aprimorar ainda mais a metodologia adotada, assim como construir formas de solucionar problemas que surgem.

Historicamente desigual, a formação da sociedade brasileira se apoiou na educação como a forma mais democrática e segura de ascensão política e social, promovendo inclusão e possibilidade a populações historicamente excluídas. O ensino à distância, como parte desse histórico educacional, também acaba por ter sua função social.

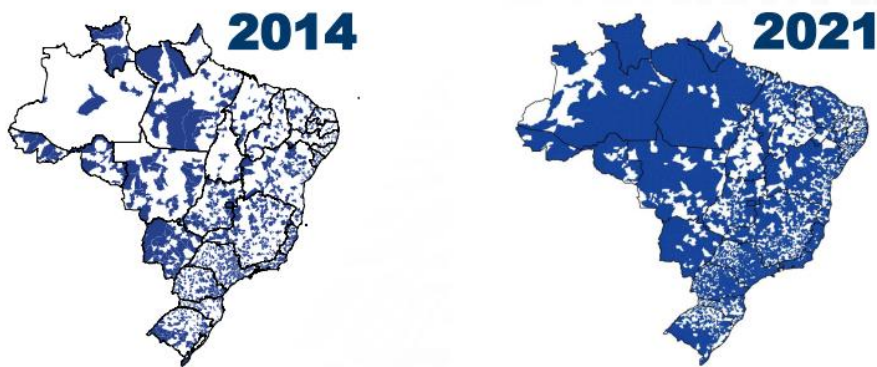


Disponível em: [www.inep.gov.br/](http://www.inep.gov.br/) Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, desde o ano de 2016, a matrícula em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos à distância da rede privada acaba ultrapassando o número de matrículas em cursos presenciais.

O ensino à distância respeita os interesses e as necessidades da população brasileira, rompendo assim com os desejos da classe dominante do país que se enriquece com a pobreza e a desvalorização do outro, elevando possibilidades e democratizando o acesso à educação.

A formação continuada oferecida pelo ensino à distância eleva a motivação e o interesse para a continuidade da aprendizagem, aperfeiçoando e favorecendo habilidades profissionais e educativas. Vale ressaltar que o sucesso das EaD's vem dos resultados concretos que seu ensino oferece percebidos na redução da disparidade econômica e educacional entre os brasileiros, promovendo o exercício da cidadania a muitos brasileiros, elevando assim a compreensão política e cultural do brasileiro, além de promover o desenvolvimento do país.



Disponível em: [www.inep.gov.br/Acesso](http://www.inep.gov.br/Acesso) em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na modalidade EaD estava presente em 2.968 municípios brasileiros, por meio de campus das IES ou de polos EaD. Um aumento de quase 120% quando comparado com o ano de 2014.

### 1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

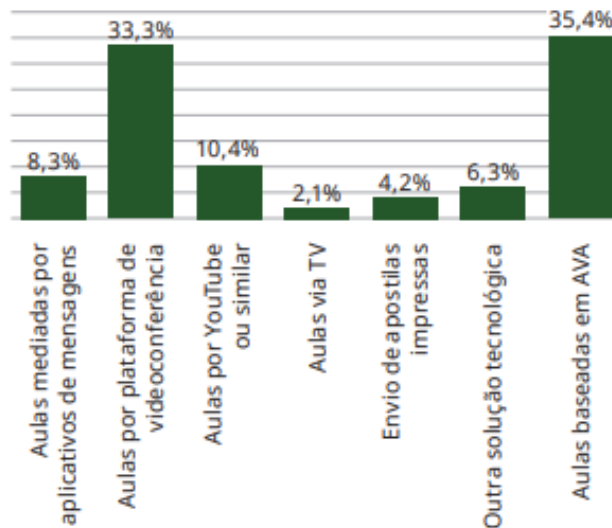
Em 11 de março de 2020 o mundo foi agitado pela declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de que estaríamos inseridos em uma pandemia, provocada pela COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), atingindo mais de 180 países. Por se tratar de uma doença altamente contagiosa para a qual - à época - não havia tratamento nem vacina, o mundo passou a adotar medidas de distanciamento físico, adquirindo novos hábitos como o *home office* e a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos, migrando as interações escolares para ambientes virtuais até então utilizadas no Brasil, prioritariamente, pelo método de Educação à Distância.

Com a defesa do distanciamento físico e do isolamento social como melhores práticas de prevenção, passamos a forjar outras relações de convívio social e, no campo educacional, práticas pedagógicas urgentes tiveram que ser acionadas para lidarmos com a pandemia. Essas práticas acabaram por desvelar desafios e tensões que a educação já vinha enfrentando nos últimos anos.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 22 abr. 2023

A pandemia acabou por amplificar crises econômicas, políticas e sociais, tornando-as maiores e mais complexas e, ao mesmo tempo, denunciadas. Na educação não foi diferente. Com a busca por soluções imediatas, muitas escolas adotaram estratégias alternativas, modificando suas rotinas pedagógicas, para que seu ano letivo não fosse suspenso e a manutenção dos vínculos na comunidade escolar fosse garantida, promovendo uma aceleração de muitas delas às exigências tecnológicas do século XXI, inclusive alterando sua infraestrutura física e tecnológica.

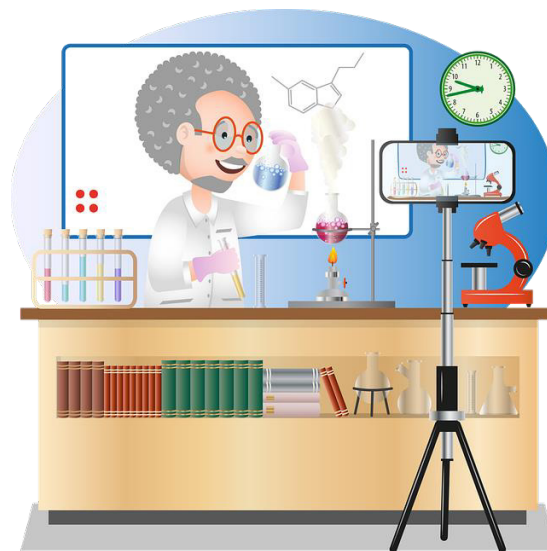


Soluções tecnológicas para continuidade das aulas durante a pandemia

Disponível em: [www.abed.org.br/](http://www.abed.org.br/)Acesso em 22 abr. 2022

Conforme indica o gráfico acima, a cultura estabelecida na EAD clássica, baseada em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), apresentou-se, inicialmente, como a principal alternativa em 35,4% dos casos. No entanto, os dados indicam uma proximidade em relação à tendência que se consolidou com o prolongamento da urgência social: as aulas por plataformas de videoconferência.

Isso pode ser constatado com a crescente utilização dos serviços de videoconferência – como Zoom e o Google Meet – na educação, em todos os níveis e modalidades, a partir do segundo trimestre de 2020. Essa tendência é seguida por aulas em plataformas de compartilhamento de vídeos, como YouTube, e pela utilização complementar de aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, Telegram e WhatsApp, como alternativas de atendimento.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

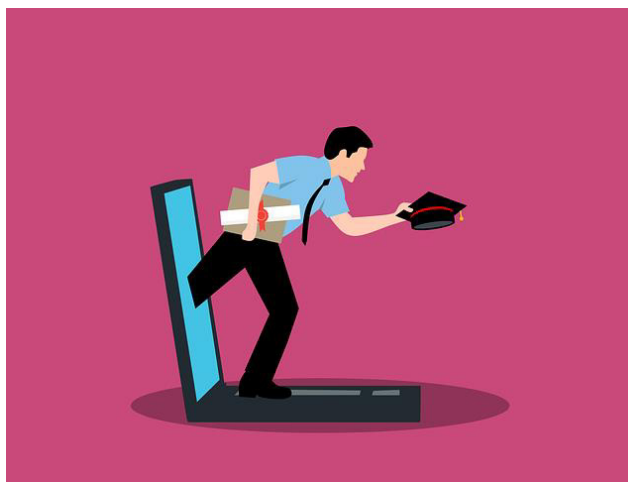
Vale ressaltar que muitos nomes foram dados à modalidade de educação não presencial, divulgados na grande mídia como se pertencessem a um “pacote único” de ensino, e não é por aí. Educação a distância, ensino híbrido, educação online e ensino remoto foram os termos mais utilizados e propositalmente embaralhados como se a metodologia, as competências e habilidades utilizadas fossem a mesma. E não são.

Presente na Legislação Educacional desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, com oferta em instituições de ensino,

especialmente de nível superior, a *Educação a Distância* – EaD adquiriu uma visibilidade nas demandas e preocupações da sociedade brasileira a partir do distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19. Emergencialmente as instituições de ensino, a mídia e a sociedade em geral, passaram a falar de EaD em uma confusão de nomes que denuncia o desconhecimento da modalidade, utilizando o termo como sinônimo de outras modalidades de ensino não presencial.

. Contemplada especialmente no artigo 80 da LDB, a EaD tem hoje um decreto nº 9.057/2017, que a define em seu 1º artigo como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com docentes qualificados, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Tal modalidade de ensino acumula construções sobre formatos de desenvolvimento curricular, material didático multimídia, procedimentos avaliativos específicos, demandas de conteúdos e práticas a serem trabalhadas em formato presencial e/ou a distância, além de ambientes e ferramentas de mediação virtual. Vale ressaltar que a ausência física do professor em sala de aula, substituída por uma tela de transmissão, não caracteriza a modalidade como EaD.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 22 abr. 2023

O *ensino híbrido*, por sua vez, já surge como uma modalidade que consegue somar as dinâmicas educacionais presencial e a distância de forma igualitária, promovendo um encontro de saberes e práticas que não se sobrepõe à outra, mas sim promove uma mediação, desenvolvendo habilidades, conteúdos e produções.

Atualmente, no Brasil, este formato é regulado pelo Ministério da Educação que oferta, por Instituições de Educação Superior (IES), disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. De acordo com esta regulamentação as IES podem ofertar entre 20% e 40% da carga horária total dos seus cursos na modalidade a distância.

Vale destacar, no entanto, que a perspectiva de ensino híbrido pressupõe a realização de atividades com presença física, o que só foi possibilitado em 2021 com as políticas de vacinação e o uso de medidas preventivas como o acesso às máscaras e o uso do álcool em gel.

A *educação on-line*, muitas vezes confundida com as modalidades já citadas, é um conceito amplo e multifacetado, mas sem regulamentação no Brasil. Por apresentar um caráter complexo, a educação on-line é compreendida como um conjunto de ações de ensino-aprendizagem mediadas por tecnologias digitais que fortalecem práticas interativas.

Enquanto fenômeno nascido da cibercultura, a Educação On-line, portanto, não é sinônimo de EaD. Acaba por se definir apenas como uma perspectiva pedagógica que pode ser assumida como potencializadora de situações de aprendizagem mediadas por encontros presenciais, a distância ou em processos híbridos.

Deste modo, não são os encontros mediados por tecnologias e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem que caracterizam essa perspectiva de ensino, mas sim a cibercultura enquanto fenômeno social associado à maneira como anônimos ou personalidades se apropriam das tecnologias digitais e do ciberespaço por meio de processos interativos e tutoriais de ensino, como exemplo, poderemos citar youtubers, coaches e até digital influencers.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

A crítica feita a essa modalidade é que, muitas vezes, o processo de ensino adotado é centrado em pressupostos pedagógicos sem embasamento teórico, com fins de visibilidade, engajamento e lucro pautados no sucesso da sua transmissão, adotando lógicas massivas das mídias de massa.

Em razão da pandemia de COVID-19, um outro termo ganha repercussão e visibilidade na sociedade: o *ensino remoto*. A legislação educacional construída em razão da pandemia de COVID-19, não contempla o ensino remoto como modalidade de ensino. No entanto, esse termo se popularizou na mídia, nas redes sociais digitais e entre gestores públicos na tentativa de nomear as ações pedagógicas criadas para atender às regulamentações emergenciais referentes à educação escolar em tempos de pandemia.

Embora a legislação não conceitue o ensino remoto nem o adote como categoria de ensino, seu uso em situações atípicas e emergenciais como pandemias e outras catástrofes é eficaz e possível para a continuidade das atividades pedagógicas com o objetivo de diminuir os prejuízos derivados da suspensão das aulas presenciais e acaba evitando que o vínculo pedagógico planejado pela escola não seja rompido totalmente.

Vale destacar que nomear as modalidades, tipologias e práticas de ensino feitas aqui é promover a valoração das modalidades feitas em outro espaço escolar, evitando assim a precarização do sistema de ensino e o enfraquecimento e fragilização dessas áreas educacionais.

A pandemia da COVID-19 evidenciou as fragilidades da educação, expondo uma necessária mudança nos modos de ensino e aprendizagem no século XXI. A educação no contexto da cibercultura evoca o princípio de Paulo Freire de que educar não pode se resumir a práticas de transmissão de conteúdo.

## 1.2 Experiências Pedagógicas e COVID-19:

Não há dúvidas que a pandemia de COVID-19 acabou gerando perdas para a educação e para aprendizagem dos mais de 47.000.000 de estudantes matriculados no país<sup>1</sup>. Na rede pública, esse abismo ainda foi maior, cabendo às secretarias propor alternativas para a suspensão das atividades presenciais físicas e um outro planejamento para o retorno dos estudantes.

Segundo dados do CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira) muitas escolas acabaram por adotar em caráter emergencial a mudança de seus calendários pedagógicos adotando a suspensão, o adiantamento de férias, recessos e até a permanência das atividades escolares. Esse tempo fez com que outras estratégias de ensino fossem valorizadas como o uso da modalidade EaD e até mesmo – na eficácia do programa de vacinação – a abertura para o ensino híbrido.



Fonte: Centro de Inovação para a Educação Brasileira.

Com o início da pandemia de COVID-19, muito se alterou nas casas dos estudantes brasileiros. Houve um aumento nas taxas de desemprego fazendo

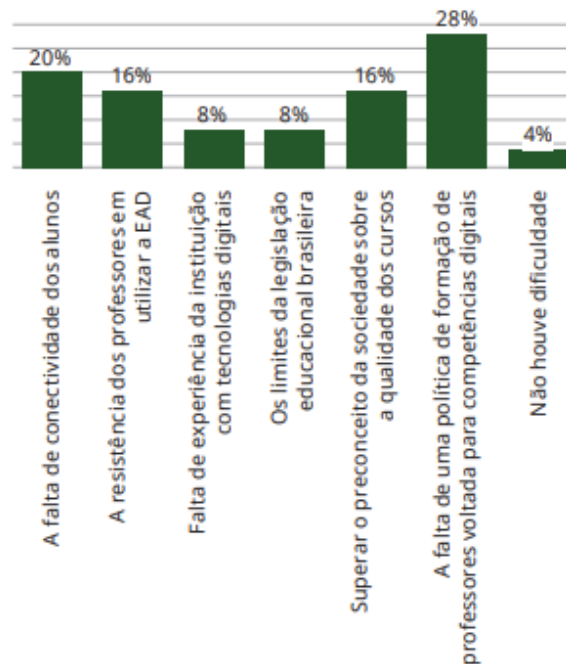
<sup>1</sup> Dados do Censo Escolar 2019 produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (BRASIL, 2020).

com que, todo orçamento do brasileiro passasse por alterações, já que o valor da faculdade era incompatível com a renda que possuía e isso é um importante fator que diz muito sobre o perfil dos alunos da modalidade EAD.

Com a crise sanitária, o número de evasões e de desistentes também teve seu aumento. Se antes as pessoas deixavam seus cursos por diversos motivos, indo da falta de identificação com a escolha até mudanças de planos em suas vidas, vemos, hoje, o fator econômico mais presente.

Segundo dados do censo da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância) de 2020 no modelo EAD, grande parte dos estudantes cursam licenciatura, o que acaba por contribuir com o aumento de mestres e doutores lecionando nas graduações.

Vale ressaltar que há fatores que levam ao afastamento de muitos alunos do ensino à distância, que segundo dados da ABED, vão da resistência das instituições e de professores ao uso de plataformas digitais, assim como ausência de capacitação para isso, devido à falta de conectividade dos alunos.



Maiores dificuldades para a ampliação da oferta da EAD

Disponível em: [www.abed.org.br/](http://www.abed.org.br/)Acesso em 22 abr. 2022

Ainda segundo dados do último ano, a grande maioria das pessoas que fazem cursos à distância são mulheres, que, por vezes, no meio de suas jornadas triplas entre trabalho, casa e maternidade, veem na EAD uma oportunidade de melhorar seus currículos sem sair de casa.

Porém, quando o recorte racial é feito, a pesquisa revela que a população negra não compõe a maioria em nenhuma modalidade de ensino. Na região Sudeste, as instituições presenciais e públicas têm conseguido igualar a quantidade de negros e brancos nas salas de aulas graças à implementação das cotas. A única região onde é possível notar uma quantidade de pessoas negras maior que a de pessoas brancas é o Nordeste do país, que respeita a relação demográfica de seus estados, compostos, em grande parte, por negros.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 22 abr. 2023

Quanto à classe social, as últimas pesquisas apontam que, na modalidade EAD, a maioria dos estudantes pertencem às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em universidades públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira.

A possibilidade de realizar uma graduação à distância usando a internet expandiu o acesso e a chance de muitas pessoas realizarem seus sonhos, crescerem em suas carreiras e, até mesmo, mudarem suas realidades. Vale ressaltar que o fato do estudante poder escolher a que horas e de que maneira

estudar abre as portas da graduação àqueles que fazem parte da grande mão de obra trabalhadora do país.

Essa mudança é fundamental no combate às desigualdades sociais e econômicas e prova que a educação é um caminho necessário para o exercício da cidadania e para a correção de falhas estruturais em um Brasil que luta para eliminar sua histórica desigualdade.

## **2. BRASIL, BRASIS:**

### 2.1 Formação do Povo Brasileiro

A formação do Brasil e da sua população não pode ser definida por palavras-chave ou por teorias, pois trata-se de uma experiência e um processo histórico, repleto de contradições, conflitos e desigualdades e ainda em construção. No percurso escolar que temos, somos levados a entender o Brasil como o país da diversidade cultural, que devido a mistura de raças originou um “povo novo”, tolerável, livre de preconceitos, um país diferente, onde todos cabiam, todos podiam.

Para a filósofa Marilena Chauí (2001) existe uma crença generalizada de que o Brasil é um país pacífico, generoso, alegre e até sensual; que apesar de sofredor, é um país sem preconceitos e acolhedor; que seus contrastes regionais, geram um país diverso e plural, faltando ao país apenas investimentos para a sua modernização e assim ser valorizado como os demais. Mas não é bem por aí.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

Essa ideia de um país diverso – logo sem preconceitos - vem da falsa ideia de uma formação do povo brasileiro. Segundo Darcy Ribeiro (1995) surgimos do choque do invasor português com índios silvícolas e com negros africanos, estes dois últimos, povos que acabaram sendo escravizados. Ou seja, o povo brasileiro surge a partir de uma “mistura” ocasionada pelos povos responsáveis por sua formação, em uma violenta miscigenação de culturas.

Após o primeiro contato com os povos nativos, com violências que iam da invasão territorial ao etnocídio e genocídio de tribos indígenas, o plantio da cana de açúcar e a necessidade da mão de obra para sua execução fez com que inúmeros africanos fossem extraídos de suas terras para viverem na condição de escravizados. Tal fato é significativo na formação do Brasil. Estes foram trazidos brutalmente a um lugar até então desconhecido, distante de suas referências culturais e familiares, cabendo a eles recriar sua maneira de ver e agir no continente novo.

Muitos acabavam não suportando o sofrimento causado pela travessia, e como resistência recorriam ao suicídio, à violência e a formação de quilombos para se livrar da exploração e elaborar uma cultura à parte da ordem colonial. Outros buscavam meios de comprar a sua própria liberdade ou, mesmo sendo vistos como escravizados, conquistaram funções e redes de relacionamentos que lhes concediam uma vida com maiores possibilidades.

Vale ressaltar que o processo de miscigenação não se limitou ao contato entre o português e o indígena; a mistura de povos se estendeu também à

população negra. Com o passar do tempo, o reconhecimento desses sujeitos miscigenados passou a ser limitado pela cor da pele, distinguindo-os de outros grupos sociais.

**PARA PENSAR O BRASIL:**

O Censo Demográfico 2022 iniciou em agosto a coleta de dados em domicílios por todo o Brasil. Além de atualizar as estatísticas - a edição anterior foi a de 2010 - a pesquisa do IBGE tem relevância específica para populações como indígenas e quilombolas. "Primeiro, estar nas estatísticas oficiais já garante a esses grupos a existência perante o Estado. Nos materiais didáticos, na informação que circula na sociedade como um todo, muitas vezes eles estão como algo do passado. Tem esse papel de visibilizar a diversidade étnica que há no Brasil em termos de povos e comunidades tradicionais", explicou a Ecoa a coordenadora do Censo de povos e comunidades tradicionais do IBGE Marta Antunes.

Fonte: [www.uol.com.br/ecoa/](http://www.uol.com.br/ecoa/) Acesso em: 23 abr. 2023

De forma lenta a agricultura e o uso da mão de obra escravizada foram sendo substituídos pela modernização capitalista. O trabalho escravo acabou abrindo espaço para a entrada de outros povos. Italianos, alemães, poloneses e portugueses não suportando os abalos causados pelas tensões políticas dos seus países, acabam vindo no Brasil em desenvolvimento a forma mais segura de buscar novas oportunidades contribuindo para a formação do operariado nas primeiras jornadas de trabalho em ambiente fabril.

Ao analisarmos a formação do povo brasileiro e seu processo de miscigenação, poderíamos pensar que as influências dos diversos povos promoveriam uma sociedade multiétnica, porém, ocorre o contrário, já que tais sujeitos foram condicionados a reproduzirem valores do país colonizador, sendo condicionado a adotar um papel receptor nesse processo de formação. A resistência desses povos fez com que o efeito da colonização fosse menos evidente, daí a leitura de um país miscigenado, diverso.

Todo esse processo formador deu origem a uma distância social no Brasil que separa e opõe diferentes grupos sociais, além de uma discriminação

que pesa sobre negros e indígenas, com imposições que anulam a manifestação de suas culturas de forma qualitativa e sem repressão.

Vale ressaltar que o primeiro desafio cultural imposto ao negro e ao indígena foi aprender a língua portuguesa em prol de sua comunicação e sobrevivência. Posteriormente, o domínio da língua portuguesa ocasionou uma difusão em todo o território, originando uma nova língua que contava tanto com dialetos tupi-guarani como de povos iorubás e bantos.

Apesar do Brasil ser um país que tem todo seu processo de construção relacionado à mistura de raças, onde índios e negros tiveram um maior destaque na sua formação cultural, a sociedade ainda se mostra resistente em assumir e reconhecer seu processo de formação, mantendo atitudes e pensamentos discriminatórios e preconceituosos, a favor de um embranquecimento de sua história, elencando a culinária e a linguagem como únicas formas de transmissão cultural dos povos nativos e africanos.

Assim, é urgente o reconhecimento desses povos na formação cultural brasileira a partir das suas práticas, representações, símbolos e rituais, demarcando identidades, proporcionando o fortalecimento da autoestima, e na reconstrução de nossa história.

## 2.2 Uma identidade para o Brasil

Enquanto sujeitos sociais que somos conduzimos nossas experiências por representações de quem somos, de quem podemos ou desejamos ser. Por envolver interação social, afetos, autoestima, a identidade é uma categoria social construída, expressa e percebida por diferentes linguagens: escritas, corporais, gestuais, imagéticas e midiáticas.

Fruto da ideia de pertencimento a um grupo, a um povo, a um movimento, produzindo significados, a identidade brasileira está ligada à formação cultural de um ou mais grupos humanos e está em constante transformação. Essa construção se apoia, também, de diversas matérias-primas fornecidas pela nossa história, pela geografia local, pela biologia, pela memória.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 22 abr. 2023

Ao se pensar em apresentar o Brasil e o brasileiro, acabam, de certa maneira, por apresentá-lo, a partir de seu caráter "identitário", ainda que por uma identidade construída por meio da diferença, da miscigenação, da dominação. No entanto, embora podendo surpreender pela força da expressão, é possível se encontrar essa identidade nacional no brasileiro?

Pensemos na dimensão e na diversidade geográfica e territorial do Brasil, na variedade de costumes, culinárias, sotaques, na diversidade de seus valores, ideias, práticas, ritos, religiões, manifestações, tradições, expressões, sentimentos, que podemos verificar nas ruas, praças, casas, famílias, trabalhos, igrejas, empresas, entidades e associações, localidades, estados e regiões, conforme nos demonstra Roberto DaMatta em *O que faz o Brasil, Brasil?* (1997).

O que nos faz então sermos reconhecidos como "brasileiros" quando somos vistos pelo olhar do outro, pelo olhar estrangeiro? Como brasileiros das mais diferentes regiões, costumes e crenças se reúnem, se unificam, se identificam e são reconhecidos como tal, ou seja, como "brasileiros"?

Podemos apontar os fatores dessa unidade, como a língua falada e escrita que, apesar dos sotaques e usos regionais, apresenta sua semelhança; algumas comidas que já se tornaram nacionais; determinados "gostos" nacionais e certos comportamentos; algumas festas e manifestações; alguns sentimentos e expressões, que nos moldam de acordo com um "jeito de ser" brasileiro. Vale

ressaltar que a nossa identidade não nasceu pronta, ela foi planejada, construída.

A identidade brasileira, apesar de ser construída pela formação de povos nativos, africanos e europeus, se assumiu como “brasileira” apenas após o seu processo de independência, apenas durante o Segundo Reinado, quando o Brasil temia se fragmentar, e acabou buscando elementos que unificavam o território e o seu povo.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 22 abr. 2023

Um projeto de construção da identidade nacional brasileira utilizou códigos de reconhecimento mútuo no país, com elementos narrativos de uma história que focava nas virtudes da jovem nação, dando orgulho a seus habitantes, e assim, confiança em relação ao seu futuro – aqui início do Segundo Período Monárquico.

Naquele momento, o Brasil não precisava de uma História que falasse das tensões e sim de uma união, de um povo só. Mas afinal, o que tornava alguém brasileiro no século XIX? Quais elementos originais o Brasil necessitava para marcar seu lugar entre as grandes nações?

Literatura, história e geografia passaram a se tornar, cada uma à sua maneira, campos de ponto de união do Brasil e de diferenciação em relação aos europeus, afinal, destacando a exuberância do país. Porém, apenas a natureza não era suficiente para apresentar a originalidade do Brasil, era preciso apresentar o fruto daquele habitat.

O homem brasileiro, representado principalmente pelos elementos indígenas e mestiços, foi utilizado para materializar o exuberante país, realizando a ideia da mestiçagem das três raças, construindo um mito de uma democracia racial no país. Vale ressaltar que as três raças não foram assumidas na sua “forma natural”, logo caberia também o papel de aperfeiçoar essas raças – através do branqueamento de sua população e a civilização do indígena – para o desenvolvimento da nação.

Estavam então determinados os elementos que definiriam a identidade nacional brasileira: a natureza e sua gente. Também já se sabia o modelo civilizacional que o Brasil deveria seguir e o modo como ele se destacaria entre essas nações, era um país unido, democrático, para todos.

Chegamos, enfim, à questão: mas e o povo brasileiro, quem é? Dentre tantos autores que procuram responder isto, podemos citar Sérgio Buarque de Hollanda, Darcy Ribeiro e suas respectivas obras. Dessas leituras, podemos extrair uma conclusão: os brasileiros são tantos, tão variados e diversificados, tão múltiplos em suas origens e trajetórias que talvez nunca venhamos saber de fato quem ele é.

Poderemos falar em fatores de unidade que construídos ao longo da história nos aproximam enquanto brasileiros. Porém pensemos também na diversidade que segue, indo da formação étnica, nas diferenças por fatores como a região geográfica, gênero, geração e classes sociais.

### 3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

#### 3.1 Tenha um bom trabalho precarizado

Desde as primeiras décadas do século XIX, ao ganhar força no processo industrial, o trabalho assalariado, ao mesmo tempo que se expandiu, promoveu e acompanhou as grandes mudanças sociais do seu tempo, revelando-se como um novo fator de estruturação de desigualdades sociais.

Foi com a Revolução Industrial, na Inglaterra, que se tornou evidente essa realidade social, mediada pela produção e pelo capital, além claro da força crescente do movimento operário que acabou por, em suas reivindicações, ajudar a mostrar a natureza da economia capitalista, além das desigualdades econômicas e sociais.

A histórica luta travada pela classe operária foi marcada por conflitos, mas também por progressos; podemos destacar entre eles a conquista das 8 horas de trabalho diárias, o direito à greve, à sindicalização e a CLT. Porém, tais conquistas se desfazem quando ao entrarmos no século XXI, assistimos à precarização do trabalho em nome de uma modernização fria e excludente.

Este processo de precarização não é recente, nem veio com a virada do século. Promovendo desigualdades dentro do mercado de trabalho, a precarização se manifesta na imposição de uma economia informal ao trabalho flexível (combinando diferentes rotinas de trabalho), do trabalho de gerações mais jovens (de caráter temporário, parcial e que não valoriza suas qualificações escolares) até a adaptações aos setores tecnológicos e esse processo veio com a adoção do neoliberalismo nos países desenvolvidos.

A entrada do século XXI acabou por marcar novas medidas para as relações trabalhistas. O modo de produção exigido e a acumulação capitalista submetem o trabalhador às suas regras, mutáveis pelas exigências do mercado fazendo-o empenhar-se por inteiro ao trabalho, como se fosse parte da empresa. As leis de mercado, agora determinadas pelo neoliberalismo, enaltecem a mercadoria e o consumo, buscando, como resultado, um lucro de curto prazo, independente das condições do trabalhador.

**COM A PALAVRA, O CONCEITO:**

*Neoliberalismo* é uma teoria econômica que defende a livre-iniciativa, ou seja, o direito de um empresário fazer investimentos no ramo que considerar mais lucrativo, opondo-se à presença do Estado na economia.

O neoliberalismo acaba por produzir um quadro desolador para os trabalhadores, que se veem impedidos de ter acesso a um emprego, dificultado com a exigência de qualificação técnica para as novas tecnologias que surgem com o novo modelo de acumulação de capital. Os altos índices de desemprego produzem, o que Marx chamaria de “exército de reserva”, pondo a classe trabalhadora em condições precárias de trabalho.

Tal precarização é materializada nos processos de terceirização, subcontratação e trabalho informal. O discurso neoliberal também se materializa com as propostas de privatizações de instituições públicas, redução de gastos públicos e ataque aos movimentos sindicais, a defesa de uma flexibilização dos direitos trabalhistas, redução de salários e redução de benefícios previdenciários. O pensamento neoliberal também considera que os sindicatos, historicamente, criaram uma rigidez nas relações de trabalho, dificultando sua flexibilidade.

**QUESTÕES PARA REFLETIR:**

- Qual será o destino dos trabalhadores diante do neoliberalismo?
- Qual será o destino dos trabalhadores que não conseguem se engajar nas novas tecnologias exigidas no mundo do trabalho?

O pensamento neoliberal também tem como característica justificar os graves problemas sociais, entre eles a pobreza e a miséria. Tais problemas são entendidos pelo neoliberalismo como naturais, já que são esses “miseráveis” os próprios culpados por estarem nessa condição, pelo simples motivo de que se todos têm as mesmas oportunidades por mérito e esforço, só os mais hábeis teriam sucesso e por conseguirem não teriam responsabilidade pela miséria

alheia. Para o pensamento neoliberal, não existiria exploração, pois todos são livres para escolher o seu próprio caminho, o de quem serve e o de quem é servido.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 23 abr. 2023

Outro discurso criado pelo neoliberalismo é que essas mudanças no campo trabalhista devem ser entendidas pelos trabalhadores como normal para o momento atual, pois são necessários sacrifícios para que haja o progresso e o desenvolvimento da sociedade.

Para que as políticas neoliberais sejam implantadas com sucesso, além do consentimento do operário da “sua cooperação para o sucesso da empresa”, é necessária também a “cultura do medo”. Esta coerção está presente, por exemplo, no medo do desemprego, da miséria, da inadimplência, representando uma forma eficaz de controle capitalista do trabalho nas condições de vida do trabalhador. O medo do desemprego, por sua vez, precariza o trabalhador, comprometendo possíveis reivindicações suas em atividades sindicais.

**PARA IR ALÉM:**

***Dois dias, uma noite:*** (Bélgica, 2015. Direção de Jean-Pierre Dardenne e Luc Dardenne. Duração: 95 min)

O filme retrata a história de Sandra, que acaba sendo vítima de uma votação realizada na empresa em que trabalha: os demais funcionários decidiram que ela deveria ser demitida para que eles pudessem ter seu aumento salarial. O

resultado do voto só será legitimado na segunda-feira, o que dá a Sandra a chance de reverter a situação ao longo do fim de semana.

Assista ao filme e identifique como os diretores trabalharam a questão do neoliberalismo e a precarização do trabalho.

### 3.2 Terceirização do Trabalho

Em condições precárias impostas, o trabalho é cotidianamente associado à insatisfação, sofrimento e até tortura, além de outros adjetivos que o associam sempre a um grande esforço. O próprio termo trabalho historicamente acaba por ter significados distintos ao longo da sua história. Segundo João Bosco Santos<sup>2</sup>, o termo surgiu no século XI, originado da palavra latina *tripalium* que significava um instrumento de três pés utilizado para torturas.

Outro termo indicado como surgimento da palavra é *trabaculu*, da mesma raiz da palavra trava ou travar, tendo no latim o significado da corda que amarrava escravizados, forçando-os ao trabalho. Assim, o termo trabalho teve como significado primeiro o de castigo, tortura, tormento e sofrimento.

Em alguma medida, esses significados permanecem até nossos dias, principalmente quando não se estabelece uma relação de prazer do trabalhador com o resultado de seu trabalho. Segundo Santos, algumas expressões que concebem o trabalho como negação ou sofrimento ainda são utilizadas pelo senso comum: “dar trabalho”, no sentido de exigir esforço ou atenção; causar transtorno ou preocupação; uma “coisa trabalhosa”, algo fatigante, difícil, demorado.

Esses significados passam uma imagem de trabalho que se distancia do prazer e se coloca apenas como uma necessidade misturada à obrigação de sobrevivência dentro de um sistema capitalista, tendo como base o tripé trabalho–salário–consumo.

---

<sup>2</sup> SANTOS, J. **O avesso da maldição do Gênesis**: a saga de quem não tem trabalho. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto do Governo do Estado do Ceará, 2000.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 23 abr. 2023

Com a implementação do novo modo de produção e de acumulação capitalista, a noção de trabalho se amplia, reduz a classe trabalhadora, mas mantém sua imagem de esforço e tortura. A terceirização, a contratação temporária, a contratação precária sem o registro em carteira e a subcontratação são elementos do neoliberalismo e demarcam os espaços ocupados pela classe trabalhadora.

A terceirização acaba sendo posta em prática porque as organizações a veem como necessária para o crescimento e desenvolvimento de suas áreas, promovendo eficiência, redução de custos, maior rentabilidade, otimização do tempo e melhora na qualidade do serviço.

A lei de mercado, imposta pelo neoliberalismo, faz com que direitos trabalhistas adquiridos ao longo do tempo acabem fragilizados. Com a flexibilização das leis trabalhistas, a precarização do trabalho acabou se estabelecendo, dando espaço para que empresas desrespeitem durante a contratação a garantia de direitos aos trabalhadores e o trabalhador refém da “cultura do medo” do desemprego acabam aceitando as condições impostas.

Então, os empregadores sentem-se autorizados a também não cumprirem outras normas obrigatórias. Com isso, pouco a pouco, o direito do trabalho vai desaparecendo, se distanciando daqueles princípios de proteção ao trabalhador.

O neoliberalismo e conseqüentemente a terceirização do trabalho apresentam realidades difusas que confundem o trabalhador, dando a ele a falsa ideia de que mais opções de trabalho surgiriam e que ele estaria mais seguro se fizesse seu trabalho.

Por um lado, assistimos às novas tecnologias na indústria e avanços do setor terciário produzindo empregos mais sofisticados, tanto na área técnica quanto profissional, exigindo um conhecimento teórico maior; por outro, vê-se o crescimento da precarização e surgimento do trabalho em domicílio e à distância. A terceirização surge então como uma forma de burlar as leis trabalhistas, reduzindo os custos com o trabalho. O trabalhador continuaria empregado, mas sem vínculo com empresas.

Com o isolamento do trabalhador, distanciando-o da empresa, um efeito dominó surge, já que a terceirização o desmobiliza politicamente e enfraquece sua participação em movimentos sindicais, tornando-o vulnerável à fácil redução de salários, flexibilização da sua jornada de trabalho e sem garantias de direitos trabalhistas. Vale ressaltar que uma outra defasagem no campo trabalhista imposto pela terceirização é o distanciamento do trabalhador à sua formação de consciência de classe, fragmentando-o à mera função que ocupa naquela empresa.



Disponível em: [www.pixabay.com/Acesso](http://www.pixabay.com/Acesso) em 23 abr. 2023

Destaca-se que com a precarização das relações trabalhistas acaba-se por reduzir também a classe trabalhadora. O espaço da política, representado

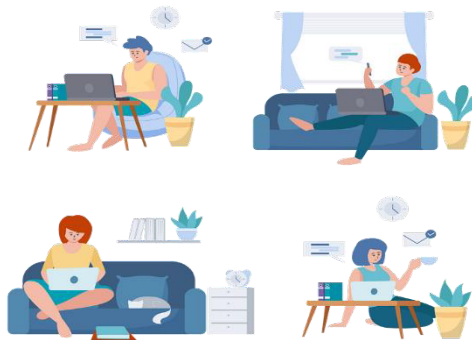
pelos sindicatos, aos poucos começa a ser corroído. O abalo dos direitos trabalhistas e as rápidas transformações impostas ao mundo do trabalho, fazem o trabalhador perder sua identidade. Tudo parece se tornar supérfluo, substituível, inclusive o trabalhador.

Com o processo de terceirização, a subjetividade do trabalhador passa a não lhe pertencer mais, sendo deslocada para o empregador, que a utiliza, absorvendo não só o trabalho bruto, mas também os desejos e os medos daquele funcionário. Os avanços tecnológicos que surgiram, ao invés de libertar o homem de seu trabalho repetitivo, acaba por penalizá-lo pelo medo de ficar desempregado. E é preciso pensar nisso; pensar no futuro do trabalho é pensar também no futuro das classes e das desigualdades que ele impõe. Um outro mundo é possível.

### 3.3 Trabalho: conquistas e desafios

A pandemia do novo coronavírus acelerou diversas mudanças em diferentes áreas trabalhistas, ampliando a utilização da tecnologia para a execução das atividades laborais em ambientes remotos. No mercado de trabalho ocorreu uma ampliação do trabalho remoto por meio da possibilidade de utilização de funcionalidades tais como reuniões e colaboração remotas.

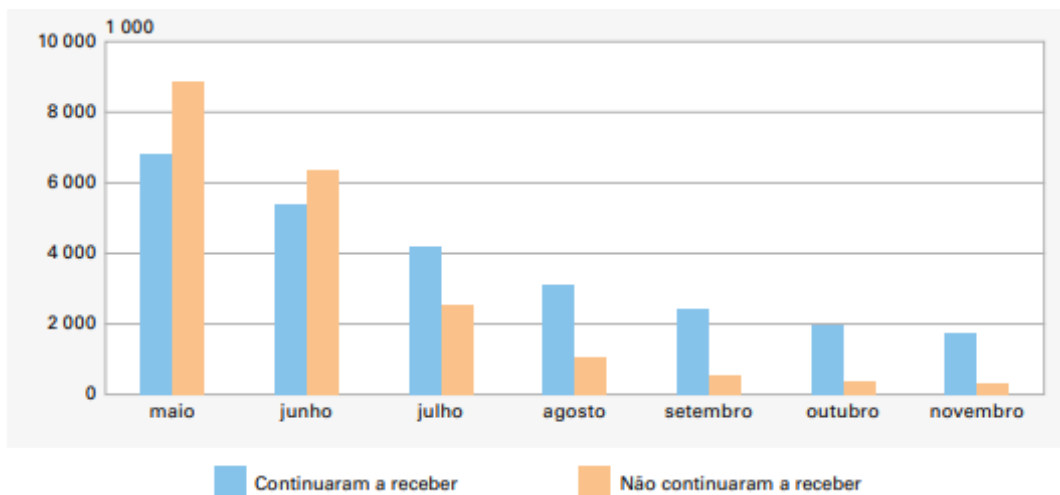
De acordo com Góes (2020), esse fenômeno é mundial, havendo uma forte associação positiva entre a renda do país e a presença do trabalho remoto. Mas isso não quer dizer muita coisa aqui no Brasil, já que grande parte da população ainda não se encontra totalmente inserida no campo digital e ao ser analisada pelo recorte de gênero e raça, os dados acabam reduzindo.



Disponível em: [www.pixabay.com/](http://www.pixabay.com/)Acesso em 23 abr. 2023

Nesse contexto, de acordo com a PNAD COVID-19, em maio de 2020 10,3% de pessoas ocupadas trabalharam de forma remota, sendo a maior proporção dentre as que possuíam o nível superior completo (31,1%). Nos demais níveis de instrução, a presença dessa modalidade de trabalho foi inferior, sendo de 6,0% entre os que possuíam do ensino médio completo ao superior incompleto, em torno de 1% na categoria até o ensino médio incompleto e em torno de 0,5% na categoria sem instrução ao fundamental incompleto. Houve também maior participação de mulheres (12,9%) do que de homens (8,4%), o que pode estar associado aos maiores níveis de escolaridade e às atividades econômicas onde atuavam.

Número de pessoas ocupadas afastadas pelo distanciamento social que continuaram ou não a receber os rendimentos - Brasil - 2020



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

São sinalizados por esses dados que as ocupações de profissionais acadêmicos são mais passíveis de serem exercidas de forma remota, ou seja, as que exigem maior qualificação, recortando aí uma parcela da população que não ocupa esses espaços por questões que vão da etnia à escolaridade.

Segundo dados do IBGE, ao contrário do observado para o afastamento por distanciamento social, a participação entre as pessoas brancas (14,1%) foi mais do que o dobro das pessoas pretas ou pardas (6,8%). Por grupos de idade, as pessoas entre 30 e 49 anos foram as que mais adotaram essa forma de

trabalho (11,4%), enquanto nas demais faixas a participação foi inferior a 10%.  
Veja a tabela abaixo:

Proporção de pessoas ocupadas de forma remota, segundo características selecionadas -  
Brasil - 2020

Características selecionadas	Proporção de pessoas ocupadas de forma remota (%)						
	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.
<b>Brasil</b>	<b>10,3</b>	<b>10,4</b>	<b>10,3</b>	<b>10,2</b>	<b>9,7</b>	<b>9,0</b>	<b>8,7</b>
<b>Sexo</b>							
Homem	8,4	8,1	7,8	7,5	7,1	6,7	6,3
Mulher	12,9	13,6	13,7	14,0	13,4	12,4	12,0
<b>Cor ou raça (1)</b>							
Branca	14,1	14,3	14,3	14,0	13,4	12,4	11,9
Preta ou parda	6,8	6,8	6,7	6,7	6,3	5,9	5,6
<b>Grupos de idade</b>							
14 a 29 anos	9,1	9,1	9,0	8,6	8,1	7,3	7,1
30 a 49 anos	11,4	11,4	11,2	11,1	10,7	9,9	9,5
50 a 59 anos	9,1	9,4	9,5	9,5	9,1	8,7	8,3
60 anos ou mais	9,9	10,4	10,5	10,7	10,1	9,5	9,1
<b>Nível de instrução</b>							
Sem instrução ao fundamental incompleto	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3
Fundamental completo ao médio incompleto	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Médio completo ao superior incompleto	6,0	5,9	5,9	5,5	5,0	4,6	4,4
Superior completo ou pós-graduação	31,1	31,9	31,1	31,0	30,2	28,3	27,1

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

Não estão apresentados os resultados para cor ou raça amarela, indígena e pessoas sem declaração de cor ou raça.

Góes (2021) mostra, a partir das informações da PNAD COVID-19, que mais de 60% das pessoas ocupadas em trabalho remoto estavam no setor privado. Em maio, correspondiam a 68,1% do total, chegando em novembro a 61,1%. Eram 4,5 milhões no setor privado e 2,9 milhões no setor público. Além disso, o autor ressalta a força do setor formal nesse tipo de trabalho, com participações relativas em torno de 84% durante todo o período da pesquisa, o que representa cerca de 6,2 milhões de trabalhadores.

Tais dados revelam a precarização do trabalho que já existia antes da pandemia e que foi evidenciada com ela, empurrando uma grande parcela da população ou ao desemprego ou ao trabalho informal. Causa muito comum para a escolha do caminho da informalidade é a falta de preparação para encarar o mercado de trabalho e a fuga do desemprego. Quantas pessoas não passaram

a fazer doces, por exemplo? Quantas pessoas não começaram a trabalhar com carros de aplicativo?

Essas informações ao serem cruzadas com os estados do país, revelam disparidades que precisam ser apresentadas. Em 2022, pouco mais de um quarto (27,4%) dos jovens piauienses de 15 a 29 anos encontravam-se sem estudar e sem uma ocupação no mercado de trabalho. Tal indicador foi superior ao registrado para o país, que foi de 25,8%, mas inferior ao observado para a região Nordeste, que atingiu 33%.

No Piauí, há cerca de 220 mil jovens nessa situação e no país esse quantitativo chegou a cerca de 12,7 milhões de pessoas. Em termos de faixa etária no Piauí, estavam sem estudar nem trabalhar: 7,6% dos jovens de 15 a 17 anos; 31,6% dos jovens de 18 a 24 anos e 38,2% dos jovens de 25 a 29 anos. Segundo dados do IBGE, os motivos informados pelos jovens por não conseguirem trabalho, foram o de não haver trabalho na localidade em que moravam e o de ter que cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos ou de outros parentes.

Em 2022, a média anual de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada atingiu 12,9 milhões. O número é recorde para o indicador desde o início da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD), em 2012. O número de pessoas nessa situação aumentou 14,9% em relação a 2021, quando havia 11,2 milhões de trabalhadores sem carteira assinada.

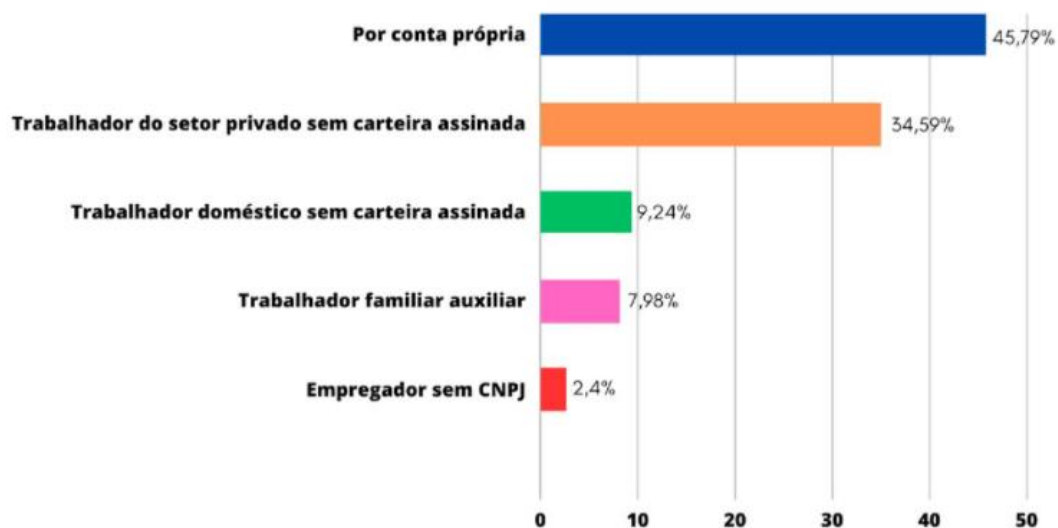
Os trabalhadores por conta própria - formais ou informais - somaram 25,5 milhões no ano, alta de 2,6% em relação ao ano anterior. O estudo divide os trabalhadores informais em quatro categorias: os informais de subsistência, os informais com potencial produtivo, os informais por opção e os formais frágeis.

Os informais de subsistência (60,5%), inclui os profissionais de baixa ou nenhuma qualificação e que oferecem serviços de demanda instável, conhecidos como 'bicos'. Os informais com potencial produtivo (16,1%) representam os trabalhadores que não são formalizados por conta dos custos implicados ou pela falta de oportunidades.

Os informais por opção (2,3%) são aqueles que têm condições de se formalizarem, mas pretendem se manter dessa forma para ampliar seu orçamento. Os profissionais classificados como formais frágeis (21,1%) têm CNPJ ou carteira de trabalho assinada, mas com contratos intermitentes, redução dos direitos formais e ameaça de voltar à informalidade total.

A pesquisa também traçou o perfil do trabalhador informal brasileiro de subsistência. Ele é homem, jovem, preto e de baixa escolaridade. Cerca de 75% têm o ensino fundamental incompleto ou inferior. Na faixa etária de 14 a 17 anos, o grupo representa mais de 80% e nas idades de 18 a 24 anos, os informais de subsistência são 64% do total. Na análise por regiões, a presença desse grupo é especialmente expressiva nas regiões Norte (49%) e Nordeste (45,5%). A maioria deles trabalha com serviços ligados a comércio, reparação de veículos e construção.

O trabalho informal surge aqui como uma realidade de tempos pós-pandêmicos, já que a pandemia ao afetar também o processo educacional no Estado acabou fragilizando a permanência desses jovens nas escolas e assim ampliou as estatísticas de evasão escolar e de trabalho informal. No Piauí, os dados não repetem a estatística nacional, mas seguem em evidência.



Ocupação na informalidade do Piauí em 2022 (em %)

O maior número de pessoas ocupadas na informalidade no estado do Piauí é constituído por trabalhadores por conta própria sem registro no CNPJ, com 327 mil pessoas (45,79%). Na sequência, vem as pessoas ocupadas no setor privado sem carteira assinada, com um contingente de 247 mil pessoas (34,59%); trabalhadores domésticos sem carteira assinada, com 66 mil pessoas ocupadas (9,24%); trabalhador familiar auxiliar, com 57 mil pessoas (7,98%); e empregadores sem CNPJ, com 17 mil pessoas (2,4%).

Vale ressaltar que a informalidade não é a primeira opção da maioria. A falta de emprego e de capacitação para entrar no mercado são os principais fatores que levam as pessoas a recorrerem ao trabalho informal. Há quem defenda a ocupação informal justificando a decisão pela liberdade que adquiriu de definir suas próprias horas e escolher seus próprios projetos. Apesar de não serem acobertados pelo seguro-desemprego e INSS, essa defesa é a marca dos tempos neoliberais que estamos vivendo.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544/2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jun. 2020.

CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

\_\_\_\_\_. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DECCA, E. Cidadão, mostre-me a identidade! *In: Caderno Cedes*, Campinas, V.22, nº 58, pp. 7-20, 2002.

GÓES, G.; MARTINS, F.; NASCIMENTO, J. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo.** Carta de Conjuntura, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, n. 47, p. 1-10, 2020. Disponível em: [www.ipea.gov.br/Acesso](http://www.ipea.gov.br/Acesso) em: abr. 2023.

HOLANDA, S. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. [Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD]. Acesso em: abr. 2023.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

---

LEMOS, A. **Isso (não) é muito Black Mirror**: passado, presente e futuro das tecnologias de comunicação e informação. Salvador: EDUFBA, 2018.

PRETI, O. **Autonomia do Aprendiz na Educação a Distância**: significados e dimensões. Cuiabá: UFMT/NEAD, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, J. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

CURSO TÉCNICO EM

# ADMINISTRAÇÃO

MÓDULO III

# Responsabilidade Socioambiental

Keurelene Campelo



---

## SUMÁRIO

SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE_____	02
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL_____	06
RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL_____	11
RESPONSABILIDADE AMBIENTAL_____	16
GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL_____	20
INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE_____	28
FLUXO PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE_____	33
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA_____	51

## SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE

### Pontos relevantes:

- Essa relação diz respeito às formas pelas quais as ações humanas transformam o meio natural e utilizam-se deste para o seu desenvolvimento. Além do mais, diz respeito também à forma pela qual as composições naturais – seres vivos, relevo, clima e recursos naturais – interferem nas dinâmicas sociais.

- Com o passar dos séculos as sociedades desenvolveram **técnicas** cada vez mais avançadas para garantir não só as necessidades de suas populações, mas também o seu poder e domínio sobre outras áreas. Dessa forma, tais técnicas tornaram-se realmente complexas, mas sem deixarem de lado a premissa mais básica desde o surgimento dos primeiros povoados: **a necessidade de utilização e transformação da natureza.**

- Após o século XVIII, com **o desenvolvimento da Revolução Industrial**, podemos dizer que os impactos da sociedade sobre o meio natural intensificaram-se de maneira jamais vista, propiciando uma união de fatores que levou ao aceleração da **geração de impactos ambientais.**

- É preciso considerar que **a natureza também gera impactos sobre a sociedade.** Essa perspectiva é de necessária compreensão para que não se considere o espaço natural como um meio estático, passivo, sem ação. Um exemplo mais evidente disso envolve os desastres naturais.

- No campo dessas ideias, vários movimentos sociais e grupos ativistas surgiram com o objetivo de combater e diminuir os efeitos da ação das sociedades sobre o meio ambiente. Atualmente, em tempos de capitalismo e globalização, tais efeitos são gradativamente mais intensos, o que proporciona preocupações generalizadas com questões como o agravamento do efeito estufa, o aquecimento global, a poluição e os problemas ambientais das cidades, entre outros tipos de impactos ambientais.

- Problemas ambientais são os fenômenos que desequilibram o ritmo de desenvolvimento do meio ambiente, ocorrendo principalmente em decorrência da atividade e da exploração humana, acarretando diversos prejuízos aos seres vivos. Os problemas ambientais podem agir de duas formas distintas: tanto na aceleração

de processos naturais quanto no atraso e na destruição de outros. Como principais problemas ambientais, pode-se destacar:

- **DESMATAMENTO E QUEIMADAS FLORESTAIS:** O desmatamento se refere à remoção da vegetação nativa de uma área florestal de forma expressiva e danosa para o meio ambiente, pois reduz a biodiversidade, altera os fenômenos climáticos, sobretudo os que estão relacionados à dinâmica hídrica, e reduz a capacidade de absorção do dióxido de carbono — CO<sub>2</sub> — da atmosfera.
- **POLUIÇÃO ATMOSFÉRICA:** A poluição do ar ou atmosférica pode ser descrita como a presença, no ar, de gases poluentes, material particulado, agentes biológicos e outros elementos que alterem a sua qualidade. Esse problema é ocasionado principalmente pela queima de combustíveis fósseis e pela atividade industrial nos grandes centros urbanos, atividades essas que liberam substâncias como gás carbônico (CO<sub>2</sub>), monóxido de carbono (CO), óxidos de enxofre (SO<sub>2</sub> e SO<sub>3</sub>) e óxido de nitrogênio (NO<sub>x</sub>) na atmosfera.
- **AQUECIMENTO GLOBAL:** O aquecimento global é o aumento anormal da temperatura média do planeta Terra. Esse fenômeno tem como causas a intensa exploração da natureza pelos seres humanos, ocasionando problemas como o desmatamento, e a emissão direta de gases poluentes na atmosfera por meio da atividade industrial e da queima de combustíveis fósseis.



Fonte: <https://www.aosfatos.org/noticias/cinco-fatos-sobre-o-aquecimento-global/>

- ALTERAÇÃO DA FAUNA E FLORA: A poluição causada pela produção de matérias também gera prejuízos para animais e vegetações nativas. Prova disso foi a tragédia envolvendo o rompimento de uma barragem da Mina Córrego do Feijão, na cidade de Brumadinho, em Minas Gerais. Além das vidas humanas perdidas, diversas plantas morreram por conta do lamaçal e não existe garantia de que voltem a crescer na paisagem. O mesmo se aplica aos animais que foram mortos e deformados pela lama.
- DESBALANÇO DA CADEIA ALIMENTAR: Ainda sobre Brumadinho, constata-se que muitas espécies da vegetação foram extintas na região por conta do desastre. Conseqüentemente, isso representa a inevitável falta de alimentos para os animais, que serão forçados a migrar para outras regiões, o que desequilibra todo o ecossistema.
- DESCARTE IRREGULAR DO LIXO: Causador de outros impactos como a poluição dos solos e da água, o descarte irregular do lixo é um problema ambiental gerado pelo crescimento do total de detritos gerados pela população e pela falta de acesso a serviços essenciais de saneamento, como a coleta de lixo, nos municípios brasileiros.

Saiba mais!!! +++

- Principais problemas ambientais

<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/principais-problemas-ambientais.htm#:~:text=Os%20principais%20problemas%20ambientais%20observados%20no%20mundo%20s%C3%A3o%20a%20polui%C3%A7%C3%A3o,e%20a%20perda%20de%20biodiversidade.>

- Problemas ambientais brasileiros

<https://mundoeducacao.uol.com.br/biologia/problemas-ambientais-brasileiros.htm>

- Problemas ambientais urbanos

<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/os-problemas-ambientais-urbanos.htm#:~:text=Os%20principais%20problemas%20ambientais%20urbanos%20s%C3%A3o%20a%20polui%C3%A7%C3%A3o%20de%20ilhas%20de%20calor,muito%20comuns%20nas%20cidades%20brasileiras.>

- Problemas ambientais rurais

<https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/problemas-ambientais-rurais.htm#:~:text=Os%20desmatamentos%20e%20as%20queimadas,do%20solo%20pelas%20atividades%20agropecu%C3%A1rias.>

### Exercitando

01. Das opções abaixo, a que NÃO representa um impacto ambiental é:

- A) chuva ácida                      B) assoreamento dos rios                      C) desertificação  
D) poluição sonora                      E) mobilidade urbana

02. O aquecimento global e o efeito estufa são fenômenos que se relacionam. Sobre isso, é correto afirmar:

- A) O efeito estufa e o aquecimento global são dois fenômenos ambientais relacionados com a retenção de calor no núcleo terrestre.  
B) O efeito estufa é um fenômeno natural decorrente dos movimentos de rotação e translação da Terra.  
C) O aquecimento global é o resultado da intensificação do efeito estufa e consiste no aumento das temperaturas médias do planeta e das águas dos oceanos.  
D) Os principais gases do efeito estufa que dificultam a dispersão da radiação solar e provocam maior retenção de calor são o hélio e o radônio.  
E) As principais causas do aquecimento global estão relacionadas com a maritimidade e a continentalidade.

03. (EDUCA / Prefeitura de Maturéia – PB) O desmatamento é um dos mais graves problemas ambientais da atualidade, pois além de devastar as florestas e os recursos naturais, compromete o equilíbrio do planeta em seus diversos elementos, incluindo os ecossistemas, afetando gravemente também a economia e a sociedade. Existem alguns motivos que provocam ou intensificam a ocorrência do desmatamento, entre os quais, podemos mencionar, EXCETO:

- A) Expansão agropecuária.                      B) Atividade mineradora.  
C) Maior demanda por recursos naturais.                      D) Êxodo rural.  
E) Aumento das queimadas.

04. Julgue as afirmativas abaixo como certo (C) ou errado (E).

4.1 - A transformação que o ser humano imprimiu à natureza, com o uso das máquinas e com a necessidade cada vez maior de matérias-primas, fez surgir uma nova relação homem-natureza, na qual o ser humano domina e explora os ambientes naturais, principalmente em decorrência do consumismo, em especial nos países ricos. (\_\_\_\_)

4.2 - A Revolução Industrial levou à urbanização, que, por sua vez, também provocou problemas relacionados à geração de resíduos sólidos (lixo), à ocupação desordenada do solo com desmatamento e impermeabilização, à contaminação dos cursos fluviais com esgotos e resíduos sólidos, ao aparecimento de ilhas de calor etc. (\_\_\_\_)

Gabarito:

01. E, 02. C, 03. D, 4.1-C, 4.2-C

## **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Pontos relevantes:

- MEIO AMBIENTE é o conjunto de elementos físicos, químicos e biológicos que permitem e garantem o desenvolvimento da vida no planeta Terra. Incorpora todos os elementos vivos e não vivos do planeta. Nós, os seres vivos, somos parte importante do meio ambiente, porque dele necessitamos, e, por meio de nossas ações, promovemos impactos negativos que põem em risco o equilíbrio ambiental.

- IMPACTOS AMBIENTAIS são alterações no ambiente causadas pelo desenvolvimento das atividades humanas no espaço geográfico. Nesse sentido, eles podem ser positivos, quando resultam em melhorias para o ambiente, ou negativos, quando essas alterações causam algum risco para o ser humano ou para os recursos naturais encontrados no espaço.

- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL se refere a um modelo de desenvolvimento econômico, social e político que esteja em harmonia com o meio ambiente. Isso significa que é preciso fazer a utilização racional dos recursos naturais de forma que seja possível suprir as necessidades da sociedade atual, mas sem que

haja o comprometimento da disponibilidade desses mesmos recursos para as gerações futuras.

- A expressão **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL** designa um modelo de desenvolvimento que visa articular o progresso econômico, social e político dos Estados nacionais com a preservação ambiental, levando em consideração a finitude da maioria dos recursos naturais de que a sociedade faz uso.

- As discussões acerca da urgência em se repensar o modelo industrial produtivo (que teve início com a Revolução Industrial e transformou definitivamente as relações homem-natureza) ganharam mais força a partir da segunda metade do século XX. À época, o esgotamento dos recursos naturais e os impactos mais severos da ação antrópica sobre o meio ambiente já davam os seus primeiros sinais, demonstrando que não seria possível a manutenção do modelo de desenvolvimento em voga sem consequências no longo prazo. Era preciso, portanto, reformulá-lo. Quase uma década antes do estabelecimento da definição do que seja o desenvolvimento sustentável, realizou-se a Conferência das Nações Unidas pelo Meio Ambiente em 1972, na cidade de Estocolmo, na Suécia, onde se levantou questões a respeito do progresso econômico e industrial da sociedade em contraposição à preservação ambiental.

- Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida pela médica Gro Harlem Brundtland, produziu o documento que serve de referência para a conceituação do novo modelo de desenvolvimento e também aparece como um guia para as próximas reuniões e conferências, que sistematizariam as estratégias e metas para o alcance dessa realidade proposta, são elas: Eco-92 ou Rio-92, realizada no Rio de Janeiro em 1992; Rio+10, realizada em Joanesburgo, na África do Sul, em 2002; Rio+20, realizada no Rio de Janeiro em 2012 e Cúpula do Desenvolvimento Sustentável realizada em Nova York em 2015.

- Os princípios do desenvolvimento sustentável são descritos também como sendo os pilares desse modelo. Temos, dessa forma, três pilares que servem de base para o desenvolvimento sustentável, sendo eles:

- **Sustentabilidade ambiental:** uso racional dos recursos ambientais com o propósito de conservação;

- **Sustentabilidade econômica:** ações tomadas nas esferas financeira, produtiva e tecnológica;

- **Sustentabilidade social:** tem como objetivo assegurar o bem-estar social pela redução das desigualdades e pela garantia dos direitos básicos dos cidadãos.

- Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram adotados pelos países-membros das Nações Unidas durante a Cúpula do Desenvolvimento Sustentável realizada em 2015 na sede da ONU, em Nova York (EUA).

Fonte: <https://icrh.com.br/voce-conhece-os-objetivos-de-desenvolvimentos-sustentaveis/>



- Trata-se de uma agenda formada por 17 objetivos gerais e 169 metas a serem cumpridas, até o ano de 2030, pelas nações mediante planos de ação e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento social, ambiental e econômico, com foco na erradicação da pobreza e na garantia da sustentabilidade. O documento que sistematiza esse plano é intitulado “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Veja os 17 objetivos da Agenda 2030: **Erradicação da pobreza; Erradicação da fome e garantia de segurança alimentar; Garantia do acesso à saúde de qualidade e promoção do bem-estar; Educação de qualidade, inclusiva e equitativa; Igualdade de gênero; Gestão sustentável e acesso à água e ao saneamento; Energia acessível e limpa; Trabalho decente e crescimento econômico; Industrialização inclusiva e sustentável, infraestruturas resilientes e inovação; Redução das desigualdades; Tornar cidades e comunidades seguras, resilientes e sustentáveis; Consumo e produção responsáveis; Ação contra a mudança global do clima; Conservação da vida marinha; Proteção dos ecossistemas terrestres; Paz, justiça e**

## **instituições eficazes; e Fortalecer a parceria global para o desenvolvimento sustentável.**

- O termo SUSTENTABILIDADE está diretamente atrelado ao conceito de desenvolvimento sustentável. Ser sustentável significa possuir a capacidade de se manter, de se sustentar. Dessa forma, o princípio da sustentabilidade diz respeito à utilização racional dos recursos naturais, buscando o equilíbrio entre a sua capacidade natural de reposição e a necessidade humana.

- As AÇÕES SUSTENTÁVEIS são aquelas que promovem o uso equilibrado e racional dos recursos naturais a fim de se preservar o meio ambiente. A sua prática não é unilateral, e depende da sociedade civil, das empresas e dos representantes dos Estados. Além disso, elas podem ser desenvolvidas de forma individual ou em conjunto, e abranger desde pequenos gestos do dia a dia até ações de grande escala.

- Os 5 Rs são uma política que visa reduzir a geração de resíduos no nosso planeta, fazendo com que cada um de nós mude o comportamento diante do consumo e a forma que lida com os resíduos gerados. Os 5 Rs consistem em cinco palavras: repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar.

- A PEGADA ECOLÓGICA (PE) é uma ferramenta criada nos anos 1990 que permite avaliar a pressão exercida pela população humana sobre os recursos naturais. A PE é expressa em hectares globais (gha) e traduz a extensão de território que uma pessoa ou uma sociedade utiliza para se sustentar.

### Saiba mais!!! +++

- O que é sustentabilidade empresarial?

<https://www.ecycle.com.br/sustentabilidade-empresarial/>

- Como garantir o desenvolvimento sustentável nas empresas?

<https://anpei.org.br/desenvolvimento-sustentavel-nas-empresas-como-garantir/>

- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável • IBGE Explica (1 a 18)

[https://www.youtube.com/watch?v=Fev2MHAaqo&list=PLAvMMJyHZEaFnbAHb\\_0li\\_mdkGL5Z\\_HBli](https://www.youtube.com/watch?v=Fev2MHAaqo&list=PLAvMMJyHZEaFnbAHb_0li_mdkGL5Z_HBli)

## Exercitando

01. O uso do termo desenvolvimento sustentável tem se tornado recorrente à medida que cresce a preocupação mundial com as questões ambientais. O conceito de desenvolvimento está ligado à

- A) atuação dos principais organismos internacionais na incentivação do desmatamento.
- B) relação entre o elevado índice de desemprego e a incoerência de mudanças climáticas.
- C) diminuição dos níveis de poluição verificados nas áreas mais industrializadas do mundo.
- D) ligação entre os grandes produtores agropecuários e a diminuição do uso de agrotóxicos.
- E) conciliação entre os ideais de desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

02. As discussões sobre o conceito de desenvolvimento sustentável estão embasadas, em especial, no contexto ambiental. Um dos argumentos que retratam a preocupação com a conservação do meio ambiente está atrelado à

- A) ausência de impactos ambientais no solo.
- B) elevação das reservas de água potável.
- C) diminuição global da temperatura.
- D) imutabilidade dos aspectos climáticos.
- E) finitude da maioria dos recursos naturais.

03. (ENEM) Uma cidade que reduz emissões, eletrifica com energia solar os seus estádios, mas deixa bairros sem saneamento básico, sem assistência médica e sem escola de qualidade nunca será sustentável. A mudança do regime de chuvas, que já ocorre por causa da mudança climática, faz com que inundações em áreas com esgoto e lixões a céu aberto propaguem doenças das quais o sistema de saúde não cuidará apropriadamente.

ABRANCHES, S. A sustentabilidade é humana e ecológica. Disponível em: [www.ecopolitica.com.br](http://www.ecopolitica.com.br). Acesso em: 30 jul. 2012 (adaptado).

Problematizando a noção de sustentabilidade, o argumento apresentado no texto sugere que o(a)

- A) tecnologia verde é necessária ao planejamento urbano.
- B) mudança climática é provocada pelo crescimento das cidades.
- C) consumo consciente é característico de cidades sustentáveis.
- D) desenvolvimento urbano é incompatível com a preservação ambiental.
- E) desenvolvimento social é condição para o desenvolvimento sustentável.

Gabarito:

01. E, 02. E, 03. E

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL**

Pontos relevantes:

- O conceito de Responsabilidade Social Empresarial foi utilizado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em 1998, estabelecendo que “se trata de comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. São ressaltadas nesse momento, a seriedade da ética e a transparência nas relações com todos os seus públicos, a preservação do meio ambiente, o respeito à diversidade e a promoção da redução das desigualdades sociais.

- A responsabilidade social empresarial tem a ver com as ações que são desenvolvidas por empresas para efetivar a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, e para a preservação do meio ambiente. É um compromisso com a sociedade da qual a empresa também faz parte. Logo, é importante dizer que a responsabilidade social empresarial deve ser um projeto contínuo na organização. Deve envolver todos os setores e estar muito bem alinhado com o negócio.

- Um projeto de responsabilidade social só traz consequências positivas para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma legítima. Um programa de responsabilidade social empresarial pode desenvolver atividades criativas, tais

como: incorporação dos conceitos de responsabilidade social à missão da empresa, divulgação desses conceitos entre os funcionários e prestadores de serviço, estabelecimento de princípios ambientalistas como uso de materiais reciclados e a promoção da diversidade no local de trabalho.



Fonte: <https://ampliar.org.br/o-que-e-responsabilidade-social/>

- A Responsabilidade Social Empresarial geralmente envolve a busca de novas oportunidades como uma maneira de responder às demandas ambientais, sociais e econômicas do mercado. Dentro do conceito de Responsabilidade Social Empresarial que vem sendo incorporado pelas empresas, o público alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a abranger um número muito maior de pessoas e empresas. São os chamados “stakeholders”. O termo “stakeholders” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas atuações de uma organização.

- Sustentada nos pilares da ética e transparência, a prática da responsabilidade social empresarial melhora a imagem de uma empresa. Sua aplicação efetiva traz resultados significativos para a sociedade e eleva o conceito da empresa a um patamar diferenciado das demais organizações.

- As ações baseadas em RSE fortalecem o negócio, permitindo que a organização se mantenha sólida e mais resistente diante de crises sociais ou econômicas. Para competir e vencer no mercado, é fundamental ter um negócio consolidado, com o apoio do público interno e externo.

- Uma boa imagem no mercado, sob diversos aspectos, impacta diretamente nos resultados. Com isso, uma empresa que se compromete com a sociedade, cuida dos seus colaboradores e demonstra preocupação com temas importantes, como sustentabilidade e diversidade, apresenta uma conduta diferenciada, elevando sua reputação perante o público.

- Pode-se dizer que a responsabilidade social empresarial tem três pilares: **desenvolvimento e apoio social, econômico e ambiental**. As ações devem ter também os valores da empresa e estarem alinhados com a cultura organizacional. Toda empresa visa lucratividade para se manter sustentável. Mas há ainda outro sentido de existir: servir a sociedade da qual pertence e respeitar o meio ambiente de onde tira os seus recursos.

- Para que haja a adoção de uma postura de responsabilidade social a empresa deve cuidar de alguns pontos importantes. Isto é, pensar em formas de ao mesmo tempo impactar positivamente a empresa e de não refletir negativamente sobre ela. Considere, por exemplo, uma empresa que é muito poluente ao ambiente, mas que fomenta projetos sociais e culturais na região. A responsabilidade social não pede uma compensação de algo ruim por outra coisa boa. O ideal é que a empresa seja capaz de atuar de forma que ao impactar em algo, isso sempre seja positivo. Portanto, para adotar essa postura é preciso refletir sobre como a sua empresa se apresenta e age perante a sociedade. Ao fazê-lo, também veja como a empresa se apresenta aos colaboradores. Afinal, de nada adianta uma empresa que age para a sociedade, mas que não protege e assegura direitos aos seus trabalhadores.

- Para implementar um processo de responsabilidade social nas empresas, pense em ações sociais, culturais, educacionais, ambientais, etc. Como exemplos de ações para agir de forma responsável socialmente, pode-se destacar:

- Repense seu impacto ambiental e busque alternativas sustentáveis para a sua produção. Além disso, veja como ajudar na recuperação da natureza local;
- Participe e promova leilões solidários;
- Faça voluntariado empresarial;

- Realize doações por meio da Lei de Incentivo Fiscal;
  - Patrocine ou ajude na organização de projetos culturais e esportivos;
  - Volte parte dos recursos da empresa para fins sociais ou educacionais na região.
- Por exemplo, com a construção de uma quadra esportiva. Ou, então, com doações a creches locais ou auxílio nos eventos delas, etc.

### Saiba mais!!! +++

- Responsabilidade Social Empresarial - Advise

<https://www.youtube.com/watch?v=YxAa7ZsHqBU>

- Entenda a importância da responsabilidade social empresarial

<https://www.youtube.com/watch?v=TGXnlwqwdy0>

- Responsabilidade Social: ações sociais para a sua empresa

<https://www.youtube.com/watch?v=9UBi6iblsrl>

### Exercitando

01. (UFMT) Sobre Responsabilidade Social Empresarial, analise as assertivas.

I- É a contrapartida imposta pelo governo para que as empresas pratiquem filantropia, doações, distribuam donativos ou remediem paliativamente algum problema social.

II- É uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade.

III- O cumprimento da obrigação legal é considerado o primeiro passo e elemento essencial da responsabilidade social empresarial.

Está correto o que se afirma em

- A) III, apenas.                      B) I e II, apenas.                      C) II, apenas.                      D) I e III, apenas.

02. (AOCP) Em 1998, foi criado no Brasil o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Organização Não Governamental, sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover entre as organizações brasileiras a prática da gestão ética e transparente em relação a

todos os públicos com os quais se relacionam. Além disso, fomenta entre as organizações o conceito de responsabilidade social. Com base no exposto, assinale a alternativa que apresenta um conceito de responsabilidade social.

- A) É o estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável, fazendo uso de recursos ambientais ao mesmo tempo em que cuida de sua preservação para as próximas gerações.
- B) É a busca por objetivos amplos de construção de um patrimônio institucional fundamentado na rentabilidade organizacional como forma de maximizar a riqueza dos investidores.
- C) É a ocorrência de respeito às pessoas e ao meio ambiente na busca pelo retorno econômico-financeiro, tendo em vista a continuidade das operações institucionais com sua permanência social.
- D) É a determinação pessoal e organizacional intransigente na busca de melhores resultados a partir do desenvolvimento de recursos tecnológicos que substituam o elemento humano na produção.
- E) É a observação do equilíbrio entre pessoas, meio ambiente e lucro, conhecido, em inglês, como Triple Bottom Line ou tripé da sustentabilidade para o desenvolvimento institucional e pessoal.

03. (IFTO) Sobre responsabilidade social é correto afirmar, **exceto**:

- A) Na estratégia proativa de responsabilidade social, há a liderança nas iniciativas sociais, assume-se voluntariamente as responsabilidades econômicas, legais, éticas, espontâneas e antecipatórias.
- B) A responsabilidade social pode ser vista sob duas perspectivas: a clássica, em que a organização deve estar ligada ao bem-estar social e não apenas aos seus lucros, e a socioeconômica, em que a responsabilidade da administração é fazer estritamente com que o negócio proporcione lucro.
- C) Responsabilidade social é o grau de obrigação de uma organização em assumir ações que protejam o bem-estar da sociedade na medida em que ela busca atingir seus próprios interesses.
- D) Uma organização socialmente responsável incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento.

E) A ênfase em valores sociais e morais está criando novas demandas sobre as decisões administrativas.

Gabarito:

01. C, 02. A, 03. B

## RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Pontos relevantes:

- Responsabilidade ambiental é o conjunto de ações e atitudes, sendo coletivas, individuais ou empresariais que buscam o desenvolvimento sustentável, de forma a reduzir impactos ambientais. Nesse sentido, são um conjunto de práticas adotadas ao lidar com o meio ambiente como um todo, em toda a cadeia produtiva. É importante ressaltar que essa responsabilidade é prevista por lei e, caso venha ser quebrada ou que seja infringida alguma legislação ou forma de agir com o meio ambiente, haverá diversas consequências. Portanto, para que o Estado garanta a proteção ambiental, foi necessário criar leis ambientais referentes à responsabilização ambiental e também despertar a conscientização ambiental.

Fonte: <https://tol.com.pt/responsabilidade-ambiental-sustentabilidade/>



- A responsabilidade ambiental não se restringe a ações de empresas, elas devem ser praticadas por cada cidadão. Afinal, o planeta é de todos e das gerações futuras. Ela pode ser conceituada como o comprometimento que todos devem ter em relação ao meio ambiente, evitando práticas que colaborem para que

ele se torne cada dia mais destruído e mal-cuidado. Isso afeta florestas, rios, mares e tudo que compõe a riqueza da Terra.

- Dizer que uma empresa atua com responsabilidade ambiental significa que ela atua em prol do desenvolvimento sustentável do planeta. Em outras palavras, são empresas cujas atividades econômicas não prejudicam o meio ambiente. Ainda, cujas atividades auxiliam no desenvolvimento da consciência ambiental, bem como adotam ferramentas e tecnologias que não são negativas para a natureza. Assim, são corporações que auxiliam na proteção do ambiente. Por isso, a responsabilidade ambiental tem grande relação com a atuação sustentável. Esta se refere à possibilidade de criar produtos e serviços sem que para isso haja o esgotamento de recursos naturais.

- O principal objetivo da responsabilidade empresarial é garantir que os recursos naturais sejam utilizados da melhor maneira possível, sempre objetivando reduzir qualquer tipo de dano ou risco ao meio ambiente. Dessa forma, para reduzir ou eliminar os impactos ao meio ambiente, é necessário que o Estado implemente atitudes ou sanções que minimizem estes problemas. Neste sentido, há algumas formas de reparação ambiental que devem ser realizadas se caso seja concretizado algum tipo de dano ambiental. Dentre elas, podemos citar a restauração, a atividade compensatória e a indenização pecuniária, além da possibilidade de responsabilização penal sobre estes mesmos atos.

- Exemplos de atitudes que envolvem a **responsabilidade ambiental individual**:

- Realizar a reciclagem de lixo (resíduos sólidos).
- Não jogar óleo de cozinha no sistema de esgoto.
- Usar de forma racional, economizando sempre que possível, a água.
- Buscar consumir produtos com certificação ambiental e de empresas que respeitem o meio ambiente em seus processos produtivos.
- Usar transporte individual (carros e motos) só quando necessário, dando prioridades para o transporte coletivo ou bicicleta.
- Comprar e usar eletrodomésticos com baixo consumo de energia.
- Economizar energia elétrica nas tarefas domésticas cotidianas.
- Evitar o uso de sacolas plásticas nos supermercados.

- Exemplos de atitudes que envolvem a **responsabilidade ambiental empresarial**:

- Criação e implantação de um sistema de gestão ambiental na empresa.
- Tratar e reutilizar a água dentro do processo produtivo.
- Criação de produtos que provoquem o mínimo possível de impacto ambiental.
- Dar prioridade para o uso de sistemas de transporte não poluentes ou com baixo índice de poluição. Exemplos: transporte ferroviário e marítimo.
- Criar sistema de reciclagem de resíduos sólidos dentro da empresa.
- Treinar e informar os funcionários sobre a importância da sustentabilidade.
- Dar preferência para a compra de matéria-prima de empresas que também sigam os princípios da responsabilidade ambiental.
- Dar preferência, sempre que possível, para o uso de fontes de energia limpas e renováveis no processo produtivo.
- Nunca adotar ações que possam provocar danos ao meio ambiente como, por exemplo, poluição de rios e desmatamento.

- Dentre as melhores práticas que visam a responsabilidade ambiental, pode-se destacar: Criação de uma política sustentável, Determinação de metas ambientais e Conscientização da comunidade.

- Dentre os benefícios da responsabilidade ambiental para as empresas, pode-se destacar: Melhoria da imagem, Atração de investidores, Cumprimento do papel social da empresa, Atração dos talentos do mercado, Engajamento de colaboradores, e Aproximação do público-alvo.

### Saiba mais!!! +++

- Qual a responsabilidade ambiental das geradoras de resíduos?

<https://www.vertown.com/blog/responsabilidade-ambiental/>

- Responsabilidade ambiental nas empresas: impactos positivos no negócio e como funciona a ISO 14001

<https://www.pontotel.com.br/responsabilidade-ambiental-nas-empresas/>

## Exercitando

01. A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), um programa do Ministério do Meio Ambiente, visa estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública, enquanto promove a preservação do meio ambiente. Ao seguir as diretrizes estabelecidas pela Agenda, o órgão público protege a natureza e, conseqüentemente, consegue reduzir gastos. Em suas ações em eixos temáticos da A3P, a agenda ambiental tem priorizado como um de seus princípios a política dos 5 R's (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar), apresentando a vantagem de permitir aos administradores uma reflexão crítica do consumismo. Sobre a política dos 5 R's, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

(\_\_\_) Repensar a necessidade de consumo e os padrões de produção e descarte adotados.

(\_\_\_) Recusar possibilidades de consumo desnecessário e produtos que gerem impactos ambientais significativos.

(\_\_\_) Reduzir significa evitar os desperdícios, consumir menos produtos, preferindo aqueles que ofereçam menor potencial de geração de resíduos e tenham maior durabilidade.

(\_\_\_) Reutilizar significa transformar materiais empregados em matérias-primas para outros produtos por meio de processos industriais ou artesanais.

(\_\_\_) Reciclar é uma forma de evitar que vá para o lixo aquilo que não é lixo; tudo o que estiver em bom estado, ou seja, ser criativo, inovador, usando um produto de diferentes maneiras.

A sequência está correta em

A) F, V, F, V, F.

B) V, V, F, V, V.

C) F, F, F, V, V.

D) V, V, V, F, F.

E) V, F, V, F, V

02. Sobre a Responsabilidade Ambiental Empresarial, julgue os itens abaixo como certo (C) ou errado (E).

2.1 - Focar em sustentabilidade causa um impacto direto na forma como a empresa é vista por seus colaboradores, pela sociedade e, conseqüentemente, na valorização da imagem da marca. Pode-se dizer que a sustentabilidade empresarial tem grande capacidade de atrair de forma positiva resultados econômicos e na imagem da empresa junto a todos esses públicos. (\_\_\_)

2.2 - Cada empresa dentro do seu nicho de negócio, tem as suas responsabilidades, por exemplo, as madeireiras devem utilizar apenas madeiras regulamentadas e com políticas de reflorestamento, indústrias do setor químico devem realizar o descarte correto de resíduos e assim cada uma cumpre o seu papel ecológico e de proteção à natureza. (\_\_\_)

2.3 - Até mesmo as pequenas ações influenciam na preservação do meio ambiente, como a economia de energia elétrica e água, o descarte correto de lixos e recicláveis, além do controle de desperdícios de matéria prima, são exemplos de simples gestos que somados ao dia a dia, se tornam grandes soluções ao longo prazo e ainda geram uma grande economia no final das contas. (\_\_\_)

Gabarito:

01. D, 2.1-C, 2.2-C, 2.3-C

## **GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL**

Pontos relevantes:

- Gestão ambiental é um sistema de administração empresarial que dá ênfase na sustentabilidade. Desta forma, a gestão ambiental visa o uso de práticas e métodos administrativos que reduzir ao máximo o impacto ambiental das atividades econômicas nos recursos da natureza.



Fonte: <https://www.harpya.com.br/blog/post/gestao-ambiental>

- De acordo com a Resolução Conama nº 306/2002, **gestão ambiental** é a condução, direção e controle do uso dos recursos naturais, dos riscos ambientais e das emissões para o meio ambiente, por intermédio da implementação de um sistema de gestão ambiental. Trata-se de um método de administração empresarial que tem como foco e prioridade o desenvolvimento sustentável, e trabalha na conscientização de profissionais e organizações, incentivando-os a adotarem comportamentos e práticas administrativas que eliminem ou reduzam consideravelmente o **impacto ambiental** das atividades corporativas nos recursos da natureza.

- Métodos e objetivos principais da gestão ambiental:

- Uso de recursos naturais de forma racional.
- Aplicação de métodos que visem a manutenção da biodiversidade.
- Adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos.
- Utilização sustentável de recursos naturais.

- Tratamento e reutilização da água e outros recursos naturais dentro do processo produtivo.
- Criação de produtos que provoquem o mínimo possível de impacto ambiental.
- Uso de sistemas que garantam a não poluição ambiental. Exemplo: sistema carbono zero.
- Treinamento de funcionários para que conheçam o sistema de sustentabilidade da empresa, sua importância e formas de colaboração.
- Criação de programas de pós-consumo para retirar do meio ambiente os produtos, ou partes deles, que possam contaminar o solo, rios, etc. Exemplo: recolhimento e tratamento de pneus usados, pilhas, baterias de telefones celulares, peças de computador, etc.

- A adoção de gestão ambiental é importante para uma empresa por diversos motivos. Em primeiro lugar porque ela associa sua imagem ao da preservação ambiental, melhorando no mercado as imagens das marcas de seus produtos. Empresas que adotam este sistema conseguem reduzir seus custos, evitando desperdícios e reutilizando materiais que antes eram descartados. Empresas com gestão ambiental melhoram suas relações comerciais com outras empresas que também seguem estes princípios.

- As empresas que adotam a gestão ambiental só têm a ganhar. Como a população está mais interessada em consumir produtos e serviços sustentáveis, as marcas que assumem condutas de preservação ambiental apresentam um diferencial competitivo no mercado. E isso não afeta somente a sociedade civil. As relações comerciais também ficam mais sólidas. Fornecedores, acionistas e outros parceiros, por exemplo, podem estabelecer um vínculo de confiança ainda maior. A gestão ambiental é bastante positiva ainda para o clima organizacional. Isso porque os funcionários, assim como os consumidores, também buscam uma conexão verdadeira por meio de propósito. De fato, empresas que exteriorizam a sustentabilidade conquistam associação positiva para a imagem e reputação.

- Em síntese, os sistemas de gestão ambiental tratam de garantir que as empresas estejam de acordo com a lei. Ou seja, de acordo com o que a legislação determina para a sua relação com o meio ambiente. Além disso, as estimulam a recuperar áreas que degradou com a sua atividade. E deverão fazer isso por meio de

estudos de campo que analisem o nível de impacto das suas atividades e o que poderão fazer para minimizá-los.

- Do mesmo modo, a gestão ambiental, o que faz em termos educacionais é conscientizar os seus colaboradores por meio de campanhas, treinamentos e eventos. Paralelamente, deverá lançar mão de programas de educação ambiental nas escolas e nas comunidades do seu entorno. Com efeito, ao saber o que é gestão ambiental fica mais fácil para uma empresa iniciar atividade de palestras e seminários. Dessa forma, garante que estará, de fato, no caminho para o desenvolvimento sustentável da sua organização mantendo uma relação saudável com as populações do entorno e os ecossistemas que podem ser alvos da sua exploração. Nesse mesmo sentido, esse gerenciamento ambiental também poderá cuidar da aquisição das principais certificações ambientais para a empresa.

- De fato, o gestor ambiental precisa garantir que ela obtenha certificados como o ISO 14001, por exemplo. De igual maneira, a ABNT NBR 16001, Certificação de Orgânicos, Selos Verdes, entre diversas outras comprovações da sua adequação à lei. Ademais, a gestão ambiental também utiliza informações de geoprocessamento para estabelecer projetos e estudos ambientais para o desenvolvimento da sustentabilidade da organização e da região onde está instalada.

- Tendo em mente o que é gestão ambiental também fica bem mais fácil a uma empresa desenvolver os seus planos de gestão. Ela poderá desenvolvê-los por meio de um SGA (Sistema de Gestão Ambiental). Em síntese, trata-se de um conjunto de políticas, planos e atividades, eminentemente técnicos, para essa adequação ambiental das empresas. Além disso, esse conjunto também envolve ações econômicas, sociais e produtivas. O seu objetivo é garantir uma exploração associada à preservação dos recursos naturais. Paralelamente a isso, obtém-se, também, a garantia de que terá como reduzir, substancialmente, os seus resíduos e poluentes em um prazo estabelecido. E tudo isso em conformidade com o que preconiza as normas ambientais vigentes. No mais, espera-se que esse SGA também responda como uma ferramenta indicadora de caminhos para a mitigação de impactos ambientais. Assim sendo, ela deverá fazer uma série de levantamentos e propor medidas. E são essas medidas que irão garantir o monitoramento e a mitigação de todo e quaisquer danos que sejam de responsabilidade da empresa.

- Dentre os principais instrumentos de gestão ambiental, destacamos:

O Licenciamento Ambiental; Avaliação de Impacto Ambiental (AIA); Estudo de Impacto Ambiental (EIA); Relatório de Impacto Ambiental (RIMA); Investigação do Passivo Ambiental; Monitoramento Ambiental; Auditoria Ambiental (ISO Série 14000); Sistema de Gerenciamento Ambiental; e Análise de Riscos.

- A série de normas ISO 14000 correspondem a um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) editado pela ISO (International Organization for Standardization). Esta série de normas apresenta diretrizes para Auditorias Ambientais, Avaliação do Desempenho Ambiental, Rotulagem Ambiental e Análise do Ciclo de Vida dos Produtos. Ou seja, especifica os requisitos relativos a um sistema de gestão ambiental, de modo a permitir que a organização formule políticas e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais significativos.

- A finalidade desta série de normas é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas. Entretanto, esta norma não estabelece requisitos absolutos para o desempenho ambiental, além do comprometimento, expresso na política, de atender à legislação e regulamentos aplicáveis e do compromisso com a melhoria contínua. Assim, duas organizações que desenvolvam atividades similares, mas que apresentem níveis diferentes de desempenho ambiental, podem, ambas, atender aos seus requisitos. Dessa forma, a adoção desta norma não garante, por si só, resultados ambientais ótimos.

- A Série ISO 14000 é composta por várias normas:
  - ISO 14001: trata do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), sendo direcionada à certificação por terceiras partes.
  - ISO 14004: trata do Sistema de Gestão Ambiental, sendo destinada ao uso interno da Empresa, ou seja, corresponde ao suporte da gestão ambiental.
  - ISO 14010: são normas sobre as Auditorias Ambientais. São elas que asseguram credibilidade a todo processo de certificação ambiental, visando as auditorias de terceiras partes, nas quais se verificam os compromissos estabelecidos pela empresa em seu Sistema de Gestão Ambiental.
  - ISO 14031: são normas sobre Desempenho Ambiental, que estabelecem as diretrizes para medição, análise e definição do desempenho ambiental de uma organização, a fim de assegurar o SGA.

- ISO 14020: são normas sobre Rotulagem Ambiental, estabelecendo orientações para a expressão das características ambientais dos produtos das empresas, de forma que os rótulos ressaltem as características ambientais do produto.
- ISO 14040: são normas sobre a Análise do Ciclo de Vida, estabelecendo as interações entre as atividades produtivas e o meio ambiente. Analisa o impacto causado pelos produtos, processos e serviços relacionados desde a extração dos recursos naturais até a disposição final.
- Guia ISO 64: corresponde a norma sobre Aspectos Ambientais no Produtos, destinando-se àqueles que elaboram normas técnicas para produtos. Seu objetivo é orientar o projeto de determinado produto, a fim de que ele seja menos agressivo ao meio ambiente.

### Saiba mais!!! +++

- O que é gestão ambiental e qual é a sua importância?  
<https://blog.arcelormittal.com.br/o-que-e-gestao-ambiental/>
- Afinal, O que é Gestão Ambiental?  
[https://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/afinal\\_o\\_que\\_e\\_gestao\\_ambiental.html](https://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/afinal_o_que_e_gestao_ambiental.html)
- POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)
- POLÍTICA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm)
- Gestão Ambiental e Sustentabilidade – Aula 01  
<https://www.youtube.com/watch?v=k5ZTYJVbcDY>
- Gestão Ambiental e Sustentabilidade – Aula 01  
<https://www.youtube.com/watch?v=eVWyE50-LrM>
- Gestão Ambiental - Sistemas de Gestão Ambiental  
<https://www.youtube.com/watch?v=qyC-RCblaLI>
- Como Funciona um Sistema de Gestão Ambiental? - ISO 14001  
<https://www.youtube.com/watch?v=obk8S7TQax8>

## Exercitando

01. (CESGRANRIO) A preocupação com o meio ambiente precisa ter como foco a relação homem-natureza, não havendo espaço para ações fragmentadas e, sim, para o pensar planetário, através da transdisciplinaridade e da multidisciplinaridade. A Gestão Ambiental articulada à Educação Ambiental passa a ter como focos

- A) a prática disciplinar e a tomada de decisões
- B) a mediação de conflitos e a geração de lucros
- C) a manutenção da cultura organizacional e a dos valores econômicos
- D) as funções de proteção ambiental e as de gestão socioambiental
- E) os valores econômicos e a tomada de decisões

02. (PLANEXCON) Acerca da gestão ambiental e seus instrumentos, assinale a alternativa correta:

- A) A partir da década de 1960, surge, no Brasil, a preocupação de promover uma mudança de comportamento do homem em relação à natureza, buscando assim a harmonia entre meio ambiente e os interesses econômicos. Esse tipo de comportamento, desenvolvido no Brasil, passou a ser copiado por uma série de países, como Canadá, Japão e Estados Unidos da América.
- B) Pode -se afirmar que o licenciamento ambiental, cujo início é marcado pela obtenção da licença de operação, é o instrumento mais importante da gestão ambiental.
- C) A Lei Federal 6.938, de 1981, que institui a Política Nacional do Meio Ambiente, foi elaborada de acordo com a legislação ambiental adotada na cidade japonesa de Kyoto.
- D) O zoneamento ambiental, medidas penais e compensatórias e o licenciamento ambiental são considerados como instrumentos da gestão ambiental.
- E) A ISO 14000 trata dos principais mecanismos a serem utilizados pelas empresas, de modo a possibilitar que essas sejam capazes de monitorar seus aspectos ambientais, por meio de um sistema de gestão ambiental.

03. (CEPUERJ) A gestão ambiental é o principal instrumento para se alcançar a sustentabilidade. Para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), deve-se levar em consideração que:

A) política ambiental é a primeira fase da implementação de um SGA e deve ser definida pelo gerente do SGA da empresa e comunicada a todos os membros da organização, devendo, também, ser cumprida por todos.

B) fase de implementação e operação é o pilar de um SGA e, para funcionamento, deve contemplar treinamento regular dos funcionários, comunicação do SGA e controle de documentação da fase de planejamento, implementação e operação.

C) estabelecem-se, na fase planejamento, o programa de gestão ambiental e os prazos com as respectivas responsabilidades, de forma a mitigar impactos ambientais, só devendo atender a legislação e requisitos legais a ela relacionados somente quando houver o processo de certificação.

D) são definidos, na fase de verificação e ação corretiva, os planos de monitoramento e controles (monitoramento, medições, investigações de não conformidades e auditorias), a fase fundamental para manutenção do sistema e a elaboração do plano de emergência para as não conformidades.

04. (IBFC) A rotulagem ambiental é uma forma das empresas se comunicarem com o mercado consumidor e divulgar suas boas práticas ambientais. Sobre a rotulagem ambiental, assinale a alternativa incorreta.

A) Um produto certificado com rótulos do Tipo I pode apresentar baixo consumo de energia, mas uma grande emissão de resíduos tóxicos durante sua fabricação.

B) O rótulo do Tipo III certifica somente os produtos que necessitam de melhoria ambiental e que, efetivamente, tenham realizado um ganho ambiental em relação aos demais produtos da sua categoria.

C) A norma NBR ISO 14024, que trata do Rótulo Tipo I, estabelece os princípios e procedimentos para o desenvolvimento de programas de rotulagem ambiental.

D) O Rótulo Tipo II especifica os requisitos para as autodeclarações ambientais e é vinculado a uma auditoria de certificação independente.

05. (IBFC) A ISO (*International Standardization Organization*) é uma organização não governamental que atua como uma federação mundial de organismos nacionais de

normatização. Sobre as normas ISO 14000 de gestão ambiental, assinale a alternativa correta.

- A) A certificação ambiental é obrigatória para qualquer produto ou processo produtivo.
- B) Etiquetas de advertência ou alerta fazem parte dos critérios da certificação ambiental.
- C) A certificação ambiental difere da certificação convencional, que é baseada em normas de qualidade mínima ou critérios de excelência
- D) A certificação ambiental deve ser aplicada de forma generalizada, seguindo os mesmos critérios independentemente do tipo de produto, família de produtos ou processos.

06. (CETREDE) Sobre as normas para o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) analise as alternativas a seguir e assinale a INCORRETA.

- A) A ISO 14000 é uma série de normas que visa estabelecer procedimentos e diretrizes para a gestão ambiental nas empresas.
- B) Determinado país pode, através de normas ambientais, estabelecer restrições sobre os seus processos produtivos, entretanto, não poderá aplicar regras de proteção para a entrada de bens de outros países em seu território.
- C) A ISO 14000 auxilia as empresas e instituições em direção ao desenvolvimento sustentável.
- D) As normas ISO 14000 são sistematizadas em termos de estruturação e rotulação.
- E) A implantação do SGA na empresa visa reduzir e/ou eliminar impactos ambientais que decorem dos processos de produção.

Gabarito:

01. D, 02. D, 03. B, 04. D, 05. C, 06. B

## **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE**

Pontos relevantes:

- Os indicadores ambientais de sustentabilidade são informações que devem contemplar o desempenho referente à biodiversidade, à conformidade ambiental, e a outras informações relevantes, tais como as despesas com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços.

- A gestão baseada em indicadores ambientais permite uma tomada de decisão dos gestores baseada em fatos, a avaliação das estratégias adotadas para controlar os impactos ambientais e a implantação de ações que otimizam os recursos. Com os indicadores ambientais é possível demonstrar para os clientes, fornecedores e investidores a eficiência dos processos e os níveis dos impactos provocados ao meio ambiente.

- Os indicadores ambientais têm o objetivo de monitorar se as medidas ou ações de melhoria dos processos, de uso eficiente de energia e recursos estão sendo efetivas. Além disso, a implantação dos indicadores de desempenho ambiental podem ser inseridos nas empresas de uma forma integrada com outras dimensões como, por exemplo, a Segurança e Saúde do Trabalho e Sistema de Gestão da Qualidade.

## Indicadores de sustentabilidade

- Para que servem?



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/40558/>

- Na gestão ambiental é necessário que os dados dos processos industriais, o consumo de água e energia, a geração de resíduos industriais, entre outras variáveis sejam monitoradas e controladas com o objetivo de garantir o desenvolvimento sustentável da empresa. É uma prática que permite inserir uma cultura de gestão a vista entre as áreas da empresa e seus colaboradores.

- Um método que resume a complexidade de visualizar os indicadores ambientais e a necessidade de medir a *performance* ambiental é o Balanced Scorecard (BSC). O BSC propõe o desenvolvimento e implantação de um sistema de indicadores de desempenho como, por exemplo, os indicadores ambientais construídos a partir de quatro perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento.
  - Os indicadores ambientais assumem o papel de métricas de desempenho, permitindo que a empresa mensure os resultados dos processos industriais e gerenciais em relação às metas ambientais predefinidas. E, entre os principais atributos de um indicador ambiental podemos destacar a definição de um objetivo, uma fórmula, unidade, meta (referência), frequência de coleta de dados, responsável e plano de melhoria ou ação corretiva.
  - Os indicadores ambientais são práticas que podem indicar como a gestão ambiental está sendo conduzida pela empresa e quais são os resultados alcançados com a implantação de ações de melhoria. Além disso, os indicadores ambientais organizam informações sobre os impactos ambientais e fornecem aos tomadores de decisão uma análise temporal e frequente sobre perspectivas de gestão ambiental.
  - Os resultados monitorados pelos indicadores ambientais devem ser associados com outros indicadores de desempenho como, por exemplo, com os relacionados com o Sistema de Gestão da Qualidade. Os indicadores ambientais devem existir para controlar e melhorar os processos voltados ao meio ambiente e para alcançar esses resultados é necessário que o projeto seja discutido com a diretoria da empresa, gestores e colaboradores. Antes de começar a medir e controlar processos, é preciso criar uma hierarquia de prioridade de indicadores. Por exemplo, se a sua empresa não depende majoritariamente da água para produzir produtos, não há sentido em criar indicadores de redução no consumo de água. Além disso, os líderes devem ter indicadores sobre os fins e os colaboradores devem ser responsáveis por metas que validem os meios do processo.
  - Ao tratar de meio ambiente e sustentabilidade, é preciso não só começar, mas também manter e melhorar continuamente os processos, criando fatores que possam ser controláveis e otimizados. De nada adianta ter um indicador

com uma meta que não agrega valor ou ter muitos indicadores que não auxiliam em nada.

- A gestão organizacional apoiada nos indicadores ambientais deve ser construída avaliando as características da organização, os processos industriais, perfil cultural e educacional dos gestores e definição da legislação ambiental. Uma forma prática de criar indicadores ambientais eficientes é a partir dos requisitos propostos pela ISO 14001. Alguns exemplos de indicadores ambientais são destacados, a seguir:

**Total de infrações e multas ambientais** - Avaliar os impactos financeiros causados pela não-conformidade quanto aos requisitos legais relacionados com o ambiente.

**Uso da água** - Quantidade de água consumida no processo de extração, beneficiamento, fabricação, manutenção e uso do produto.

**Uso do solo (Terra)** - Área de terreno necessária (não disponível para outras necessidades) para extração, processamento, fabricação, uso e descarte do produto.

**Potencial de Toxicidade Humana** - Impacto em humanos de substâncias tóxicas emitidas para o meio ambiente (impactos na saúde / câncer / não cancerígenos).

**Consumo total de energia no Ciclo de Vida** - Soma de toda a energia gasta para produzir o produto, extrair e processar os materiais iniciais, usar o produto e descartar os resíduos.

**Número de Acidentes Registrados no Período** - Monitorar a frequência de eventos que poderiam ser evitados com o controle ambiental das operações industriais.

- Outros atributos que os indicadores ambientais devem possuir são: a capacidade de traduzir a visão estratégica da organização, fornecer um feedback para os usuários e gestores da informação, apoiar o planejamento estratégico e operacional e promover a comunicação e integração entre os processos e áreas de gestão da organização. Os indicadores ambientais servem para dar um norte para as empresas na sua gestão ambiental, ajudando a melhorar a relação entre indústria e meio ambiente e reduzindo os impactos dessa relação. Se todas as empresas que possuem impactos ambientais aderissem e seguissem de forma correta estes indicadores ambientais, seus impactos seriam diminuídos e por consequência a poluição e devastação do meio ambiente seriam reduzidos.

## Saiba mais!!! +++

- Que indicadores medem a sustentabilidade da sua empresa?

<https://phcsoftware.com/business-at-speed/indicadores-de-sustentabilidade-empresa/>

- Quais são os indicadores de sustentabilidade para gestão de resíduos?

<https://www.vertown.com/blog/quais-sao-os-indicadores-de-sustentabilidade-para-gestao-de-residuos/>

- Engenharia da Sustentabilidade - Indicadores e relatórios de sustentabilidade - Parte 1

[https://www.youtube.com/watch?v=xk-Y\\_YivFpU](https://www.youtube.com/watch?v=xk-Y_YivFpU)

- Engenharia da Sustentabilidade - Indicadores e relatórios de sustentabilidade - Parte 2

<https://www.youtube.com/watch?v=MExudy9SMUY>

## Exercitando

01. (UNESA) De acordo com o Decreto nº 6.101 de 2007, que trata das atribuições do Ministério do Meio Ambiente, que envolvem questões como: a preservação, conservação e utilização sustentável de ecossistemas, preservação e conservação da biodiversidade e das florestas, instrumentos econômicos e sociais para a melhoria da qualidade ambiental e o uso sustentável dos recursos naturais, os \_\_\_\_\_ são ferramentas indispensáveis para acompanhamento e definição das políticas, ações e estratégias do Ministério do Meio Ambiente, porque são estatísticas selecionadas que representam ou resumem alguns aspectos do estado do meio ambiente, dos recursos naturais e atividades humanas relacionadas. A opção que melhor completa o texto acima é:

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| A) Licenciamentos ambientais      | B) Indicadores ambientais |
| C) Estudos de impactos ambientais | D) Projetos ambientais    |
| E) Processo de avaliação          |                           |

02. De acordo com os conhecimentos obtidos a partir do estudo do tópico “INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE”, julgue os itens abaixo como certo (C) ou errado (E).

2.1 - Os indicadores de desempenho ambiental são informações que a empresa extrai sobre suas atividades para melhorar a performance de seus processos e reduzir os impactos dos mesmos no meio ambiente. (\_\_\_\_)

2.2 - Outro fator que torna a mensuração de indicadores de desempenho ambiental tão relevante é que a sustentabilidade passou a ser um valor estratégico no mercado. (\_\_\_\_)

2.3 - Para auxiliar no processo de definição, mensuração e análise dos indicadores de desempenho ambiental, muitas empresas adotam a Norma ISO 14031. (\_\_\_\_)

2.4 - É importante destacar que a Norma ISO 14031 é aplicável a empresas de **todos** os tamanhos e segmentos de negócio, independentemente da complexidade do serviço/produto produzido e da localização. (\_\_\_\_)

2.5 - Seguindo as regras da ISO 14031, os indicadores de desempenho ambiental podem ser divididos em duas categorias: os indicadores gerenciais e indicadores operacionais. (\_\_\_\_)

Gabarito:

01. B, 2.1-C, 2.2-C, 2.3-C, 2.4-C, 2.5-C

## FLUXO PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Pontos relevantes:

- Assim como as pessoas físicas, as empresas também fazem parte da sociedade e, logo, também são atribuídas a elas responsabilidades sociais. Dessa forma, a responsabilidade social é um aspecto que precisa ser intrínseco às operações e estratégias organizacionais. E para avaliar o cumprimento das responsabilidades que as empresas precisam assumir com a sociedade, é feito o uso de indicadores da responsabilidade social corporativa. Tratam-se de ferramentas que têm como objetivo monitorar o nível de engajamento e comprometimento da empresa

com temas relevantes para a sociedade. Empresas que fazem o uso desses indicadores reconhecem o impacto de suas atividades nas dinâmicas sociais da comunidade em que ela está inserida. Por meio dessas métricas, é possível avaliar a relação da empresa com a comunidade e identificar ações que podem melhorar cada vez mais essa relação e beneficiar a sociedade.

- O uso de INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL nas empresas é importante para que se possa ter uma visão mais ampla sobre a atuação do negócio e os seus impactos na sociedade. Essas ferramentas ajudam a entender o quanto a organização evoluiu no que se refere às práticas socialmente responsáveis, além de identificar as necessidades de melhoria. Ao implementar os indicadores de responsabilidade social, a empresa consegue ajustar suas estratégias de negócio e adotar ações concretas de consolidação da reputação empresarial como socialmente responsável. Dessa forma, além de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável, a empresa alinha seus valores com os de seu público. Assim, se torna referência para eles e promove maior engajamento com a marca e tende a ganhar a fidelidade por parte dos clientes.

- Na lista de stakeholders de uma empresa, alguns públicos são muito claros e muito conhecidos. Os clientes, colaboradores, fornecedores, a comunidade são alguns dos principais públicos com os quais uma empresa se relaciona. Porém, mais recentemente, um outro stakeholder tornou-se conhecido e tem conquistado uma relevância cada vez maior: a sociedade. Visto que estão inseridas em uma sociedade, as empresas não podem se comportar como se não tivessem responsabilidades com ela. Portanto, as organizações devem assumir o compromisso de atuar em prol de um desenvolvimento social sustentável. Dessa forma, contribuem para uma sociedade mais saudável em vários sentidos — econômico, ambiental, psicológico e físico, só para citar alguns.

- O conceito de sustentabilidade tem sido muito associado às questões ambientais. Mas, na verdade, sustentável é tudo aquilo que consegue se desenvolver e perdurar ao longo de muitos anos. Nesse sentido, a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial são conceitos complementares. Para uma empresa ser sustentável, de acordo com esse conceito que estamos usando, ela deve: Agir de maneira ecologicamente correta; Ser economicamente viável a longo prazo; Atuar de maneira socialmente justa; e Trabalhar para ser culturalmente diversa.

- Ou seja, um negócio sustentável deve funcionar de maneira integrada à sociedade. Além dos aspectos financeiros e ecológicos, também devem estar nas preocupações dessa empresa os aspectos humanos e a relação com a comunidade. A prática da responsabilidade social empresarial é a transformação dessa preocupação integral com a sustentabilidade em um pilar de gestão do negócio. Portanto, os indicadores de responsabilidade social nas empresas são as ferramentas que permitem o monitoramento do engajamento no que diz respeito à sustentabilidade.

- Uma das maiores referências brasileiras em responsabilidade social empresarial (RSE) é o Instituto Ethos. Criado em 1998, o instituto é uma Oscip (Organização da sociedade civil de interesse público) que tem como missão mobilizar as empresas a realizarem uma gestão socialmente responsável e ajudá-las nessa trajetória. O Instituto Ethos desenvolveu um método para que as empresas incorporem a responsabilidade na sua metodologia de gestão. A isso, deram o nome de Indicadores Ethos.

- O Instituto Ethos disponibiliza um sistema em que é possível responder um questionário e, ao final, ter acesso a um relatório completo que vai mostrar o desempenho da empresa segundo os indicadores de responsabilidade social. Os principais indicadores utilizado para avaliar o nível de responsabilidade social das empresas são:

- Fornecedores que fazem uso de mão de obra infantil ou trabalho análogo à escravidão;
- Cumprimento de todas as responsabilidades fiscais, tributárias, trabalhistas e contábeis;
- Cuidados com a segurança e bem-estar dos colaboradores;
- Atitudes sustentáveis e de preservação do meio ambiente;
- Uso de plástico no dia a dia da empresa e no produtos comercializados;
- Promoção da diversidade étnica e de gênero na empresa;
- Promoção de atividades culturais com a comunidade no entorno da empresa.

- As empresas não operam em uma ilha. Um PLANO DE SUSTENTABILIDADE é um esboço de como sua organização planeja atingir as metas que geram sustentabilidade financeira, social e ambiental. Elas impactam suas comunidades e nossos recursos naturais, portanto, tomar essas medidas rumo à

sustentabilidade é do interesse do meio ambiente, do proprietário da empresa e do consumidor. Um plano de sustentabilidade fornece um guia para qualquer empresa que busca se aprimorar ao longo do tempo. Se você entende suas metas de sustentabilidade, como medi-las e os marcos que demonstram sucesso, é muito mais provável que você consiga alcançá-las.

- Para criar um PLANO DE SUSTENTABILIDADE é importante saber o seguinte sobre o seu negócio:

- Qual é a missão?
- Quais são seus objetivos?
- O que você conquistou até agora?
- Você obteve alguma publicidade por seus esforços até o momento?
- Como seu negócio está estruturado ou organizado?
- Você tem a equipe certa?
- Você tem recursos financeiros suficientes?
- Que obstáculos você precisa superar e como pode fazer isso?

- Depois de avaliar qual é o seu ponto de partida respondendo a essas perguntas, você pode seguir em frente com um plano. Fazer esses questionamentos a si mesmo também destaca áreas específicas que precisarão de atenção.

- Quanto às orientações para implementação de um PLANO DE SUSTENTABILIDADE, a resposta é diferente para cada empresa. Se você produz uma quantidade significativa de resíduos, por exemplo, pode considerar consultar outras organizações em seu setor e perguntar-lhes como administram o lixo da forma mais ambiental possível. Ou você pode até perguntar à própria empresa de remoção de resíduos. Se você trabalha diretamente com sua comunidade ou órgão legislativo, esses também são bons recursos. Vá até a Câmara de Comércio para ver quais empresas estão recebendo críticas elogiosas por seu compromisso com a ecologia, ou converse com organizações com as quais você possui um relacionamento direto. As universidades próximas geralmente têm um plano de sustentabilidade em vigor, então você também pode perguntar a elas.

- **DIREITOS HUMANOS E MEIO AMBIENTE** - A Assembleia Geral das Nações Unidas declarou que todas as pessoas no planeta têm direito a um meio ambiente saudável, caracterizando um passo importante para combater o alarmante declínio do mundo natural. A ONU aprovou uma resolução em sua sede em Nova

lorque. A Assembleia Geral disse que a mudança climática e a degradação ambiental são algumas das ameaças mais urgentes ao futuro da humanidade. O órgão conclamou os 193 Estados-membros da ONU a intensificarem os esforços para garantir que todos tenham acesso a um meio ambiente limpo, saudável e sustentável.

- **AGENDA 21** - A Organização das Nações Unidas – ONU realizou, no Rio de Janeiro, em 1992, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD). A CNUMAD é mais conhecida como Rio 92, referência à cidade que a abrigou, e também como “Cúpula da Terra” por ter mediado acordos entre os Chefes de Estado presentes. 179 países participantes da Rio 92 acordaram e assinaram a Agenda 21 Global, um programa de ação baseado num documento de 40 capítulos, que constitui a mais abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, denominado “desenvolvimento sustentável”. O termo “Agenda 21” foi usado no sentido de intenções, desejo de mudança para esse novo modelo de desenvolvimento para o século XXI.

- A agenda 21 pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Cabe a cada país a responsabilidade de elaboração de sua Agenda 21. A mesma consiste em um documento pelo qual cada país deve ter o compromisso acerca dos problemas socioambientais existentes no mundo; partindo das problemáticas particulares ou regionais até as gerais ou globais. A Agenda 21 tem como objetivo elucidar acerca de uma nova perspectiva de desenvolvimento, disponibilizando uma inédita concepção para a sociedade industrial; além de estabelecer um conceito inovador em relação ao modelo de desenvolvimento instaurado atualmente. O documento prevê também que o desenvolvimento socioeconômico dos países deve estar firmado na qualidade, e não somente na quantidade, ou seja, considerando a preservação humana e da natureza.

- **NORMA SA8000** - surgiu em 1997, publicada pela SAI - Social Accountability International. Tem por base as Declarações de Direitos Humanos da ONU, a OIT - Organização Internacional do Trabalho e outros direitos humanos internacionais, legislação nacional e internacional e normas industriais e códigos de conduta. A certificação de acordo com esta norma é voluntária e pretende assegurar

que as organizações por ela certificadas adotem práticas com o objetivo de proteger os direitos humanos básicos dos trabalhadores. Esta Norma é universalmente aplicável a todo tipo de organização, independentemente, por exemplo, de seu porte, localização geográfica ou setor industrial.

- A **SA8000** é orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional e ao cumprimento dos seus nove requisitos: Trabalho Infantil; Trabalho Forçado ou Compulsório; Saúde e Segurança; Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva; Discriminação; Práticas Disciplinares; Horário de Trabalho; Remuneração; e Sistema de Gestão.

- As **NORMAS ISO** têm suas origens na Organização Internacional para padronização – International Organization for Standardization e a partir daí recebem seu nome. Fundado em 23 de fevereiro de 1947 em Genebra, Suíça, este órgão não governamental está presente em mais de 200 países e é responsável por promover o uso de padrões industriais e comerciais a nível internacional. No início da década de 1980, a ISO nomeou várias comissões técnicas para trabalhar no desenvolvimento de padrões comuns que foram aceitos em todo o mundo. O resultado deste trabalho foi publicado em 1987, porém mais tarde se tornaria conhecido como Norma ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade, que na atualidade é uma referência absoluta em termos de qualidade. A partir daí, foram desenvolvidas as Normas ISO, desdobrando-se em diferentes ramos ou famílias para abordar diversos temas que vão desde gestão da qualidade, segurança e riscos ocupacionais, até o meio ambiente e responsabilidade social, entre muitos outros.

- Uma vez que as características das Normas ISO tendem a ser cada vez mais complexas pela própria lógica do trabalho em nível global, novas atualizações estão constantemente surgindo, o que, em última análise, dá origem a novos padrões. A propósito, algumas das Normas ISO mais conhecidas são as seguintes:

- ISO 14000: destinada a alcançar a produção de negócios com o menor impacto ecológico possível.
- ISO 22000: focada na produção de alimentos para garantir sua preservação adequada.

- ISO 26000: no que diz respeito à responsabilidade social de qualquer Organização produtiva.
- ISO 28000: destinada a minimizar os riscos de transporte da cadeia de distribuição de produtos.
- ISO 45000: destinada à regulação da segurança do trabalho e dos sistemas de saúde do trabalhador.
- ISO 50000: visa garantir o uso eficiente da energia na produção de negócios.

- Em particular, a Norma ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade, destina-se à padronização da produção, por meio da aplicação de um método controlado que garante a qualidade do que é produzido, além do país em que é realizado. Dessa forma, a Norma ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade beneficia tanto os produtores quanto os compradores de bens e serviços.

- **PRODUÇÃO MAIS LIMPA** - é a promoção da proteção ambiental nos processos produtivos e nos serviços da empresa, trazendo benefícios ao meio ambiente, à saúde e ao bem-estar social, otimizando a produtividade e a rentabilidade da empresa. Portanto, a produção mais limpa é um processo de melhoria contínua entre as áreas de produção, serviços e meio ambiente. O objetivo é estabelecer o desenvolvimento do setor produtivo em patamares aceitáveis, garantindo assim a qualidade de vida no planeta, para o sucesso da implementação do produto.

- A consciência e o comprometimento da administração e de todo o pessoal relevante serão essenciais. A implantação da produção mais limpa trouxe algumas vantagens às empresas, tais como: Proteção Ambiental; Reduzir resíduos, emissões e produção de energia; Reduzir custos para a empresa; Aumentar a produtividade; Reaproveitamento de resíduos e emissões; Os benefícios econômicos trazidos para a empresa; Melhorar a imagem da empresa; Produtos e serviços ecológicos; Pode trazer vantagem competitiva; Promover a saúde e segurança no trabalho; Conscientização ambiental de trabalhadores e clientes.

- **ECOEFIÊNCIA** – o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (CEMDS) destaca que desenvolver com ecoeficiência é conseguir produzir e entregar mercadorias competitivas sem consumir de maneira exagerada os recursos naturais e sem poluir o meio ambiente. Da mesma forma, a qualidade de vida e as necessidades humanas não podem ser deixadas de lado ou

ficarem em segundo plano. Ou seja, é preciso encontrar o equilíbrio entre se manter pujante economicamente e conservar o planeta saudável para as próximas gerações.

- Ecoeficiência, portanto, nada mais é do que a tentativa de aliar o desempenho econômico com o ambiental e alcançar o tão sonhado desenvolvimento sustentável. O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável definiu três objetivos principais para alcançar o equilíbrio entre o desempenho econômico e ambiental. São eles: reduzir o consumo de recursos, diminuir o impacto sobre a natureza, e fornecer bens e serviços de maior qualidade aos clientes. Os indicadores de ecoeficiência podem variar de empresa para empresa. Basicamente, eles têm a missão de avaliar o desempenho sob o ponto de vista ecológico/sustentável e lucrativo.



Fonte: <https://www.inthemine.com.br/site/sustentabilidade-empresarial/>

- **PACTO GLOBAL** - Lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil participantes,

entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países.

- O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. A sede do Pacto Global é em Nova York.

- Criada em 2003, a Rede Brasil responde à sede do Pacto Global, em Nova York, e preside o Conselho das Redes Locais na América Latina. Os projetos conduzidos no país são desenvolvidos por meio das Plataformas de Ação (Ação pela Água, Ação pelo Agro Sustentável, Ação pelos Direitos Humanos, Ação pelo Clima, Ação contra a Corrupção, Ação pelos ODS e Ação para Comunicar e Engajar) e dos Programas Internacionais. Atualmente estão em andamento cerca de 40 iniciativas, que contam com o envolvimento de centenas de empresas, assim como agências da ONU e agências governamentais.

- Há um envolvimento cada vez maior das empresas brasileiras em torno da sustentabilidade e uma maturidade crescente em relação ao tema. Há pouco tempo, muitos achavam que bastava apoiar um projeto no entorno de suas unidades para cumprir o seu papel social. Evoluímos e muito. Hoje existe um entendimento sobre os desafios da humanidade e o papel das organizações neste contexto. Diversas companhias com atuação no Brasil possuem departamentos estruturados de sustentabilidade, os quais controlam os impactos ambientais da operação e a relação dos seus produtos e serviços com a sociedade e com o planeta. Há projetos maduros e consistentes, que possuem em seu DNA a perenidade e o desenvolvimento sustentável – que vão além da simples doação de recurso para solucionar uma necessidade imediata.

- O Pacto Global advoga Dez Princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. As organizações que passam a fazer parte do Pacto Global comprometem-se a seguir esses princípios no dia a dia de suas operações. Os 10 princípios universais defendidos pelo Pacto Global, são:

- DIREITOS HUMANOS: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.
- TRABALHO: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva, A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, A abolição efetiva do trabalho infantil, e Eliminar a discriminação no emprego.
- MEIO AMBIENTE: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais, Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental, e Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.
- ANTICORRUPÇÃO: As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

- **AA1000** - Lançada em 1999 pelo ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), hoje *AccountAbility*, a AA1000 surgiu como resposta à crescente geração de relatórios de sustentabilidade e à necessidade de mecanismos que assegurassem sua confiabilidade. Esta é uma certificação de cunho social, cujo foco principal é a relação da empresa com seus stakeholders. É uma avaliação regular, que acontece anualmente, e, por isso, possui caráter evolutivo (a continuidade dos processos uma vez iniciados é observada a cada auditoria).

- A norma fornece diretrizes que ajudam as organizações a estruturarem a forma como compreendem, gerem, avaliam e comunicam os impactos relacionados à políticas internas e externas, estratégias, produtos e ações para os públicos de interesse. A norma em questão é um ótimo instrumento de transparência e governança corporativa. Numa definição bem simples, sua função é garantir a qualidade das informações apresentadas nos relatórios, fornecendo mecanismos de avaliação e verificação de dados, principalmente para as informações não financeiras. É como se fosse uma contabilidade socioambiental. Mas ela é muito mais do que isso.

- A essência da AA1000 é fundamentada na aprendizagem e desempenho social, ético, ambiental e econômico das empresas, além de apontar caminhos estratégicos para a sustentabilidade. Sua forma de atuação é baseada no relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, procurando incluí-los no

processo decisório da companhia. A norma AA1000 é baseada em três pilares: Inclusão, Relevância e Capacidade de Resposta.

- **RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE (GRI)** - GRI, ou *Global Reporting Initiative*, ou relatório de sustentabilidade, é uma ferramenta voltada ao gerenciamento de indicadores ambientais, sociais e econômicos nas empresas. De forma independente, essa iniciativa surgiu em 1997 focada em disseminar a conduta ética e padrões de sustentabilidade.

- A sede da organização GRI é localizada em Amsterdã, na Holanda e, desde então, a entidade cria relatórios de sustentabilidade para mais de 100 países, inclusive o Brasil. Nesse sentido, o objetivo dos relatórios GRI é fazer com que as organizações e os governos compreendam e repassem o impacto que as mudanças climáticas e os direitos humanos causam no planeta. Contar com um documento que contenha dados relevantes que comprovem os seus efeitos pode abrir caminhos para reverter possíveis desastres ambientais, construir uma sociedade mais justa e uma economia equilibrada para todos. Desse modo, compreender o que se propõe um relatório **GRI** pode: ajudar a gestão de riscos das empresas; fortalecer as relações com *stakeholders*, parceiros e fornecedores; melhorar a reputação da empresa; e abrir novas oportunidades de negócios.

- **BALANÇO SOCIAL** - é um demonstrativo que as empresas fazem sobre seus indicadores de responsabilidades sociais, ambientais e econômicos. O objetivo deste documento é demonstrar ao público geral o quanto a organização contribui com a sociedade à sua volta. Exemplos disso são as despesas com cuidados ao meio ambiente ou, ainda, com a alimentação e saúde dos funcionários.

- **BALANÇO SOCIAL MODELO IBASE** - Nos últimos anos, o balanço social modelo Ibase tornou-se a principal ferramenta por meio da qual as empresas são estimuladas a conhecer, sistematizar e apresentar à sociedade informações sobre seus investimentos internos e externos em ações, iniciativas e projetos relacionados com o social e o ambiental.

- O modelo Ibase de BS é o mais utilizado por empresas que atuam no Brasil e se tornou a principal referência como modelo para dar transparência às informações sociais e ambientais na esfera corporativa nacional. A expansão do número de empresas com balanço social nos últimos anos é um dos indicadores da relevância do tema e nos revelou, também, o incremento da prática anual das

companhias em publicar e disponibilizar seus dados e suas informações socioambientais por meio desse instrumento.

- O modelo do Ibase é, essencialmente, um instrumento de prestação de contas e transparência: a empresa, ao divulgá-lo, deve fazê-lo como forma de apresentar periodicamente à sociedade suas ações e sua evolução no tratamento de temas relevantes ao contexto socioambiental brasileiro: educação, saúde, preservação do meio-ambiente, contribuições para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho de funcionários e funcionárias, valorização da diversidade, desenvolvimento de projetos comunitários, combate à fome e criação de postos de trabalho.

- O balanço social da empresa, elaborado segundo a metodologia do Ibase, apresenta dados e informações de dois exercícios anuais por meio de uma tabela bastante simples e direta, que deve ser publicada e amplamente divulgada. O modelo atual é composto por 43 indicadores quantitativos e oito indicadores qualitativos, organizados em sete categorias ou partes descritas a seguir. Base de cálculo, Indicadores sociais internos, Indicadores sociais externos, Indicadores ambientais, Indicadores do corpo funcional, Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, e Outras informações.

- **BALANÇO SOCIAL ETHOS** - O Instituto ETHOS objetivando apresentar um Balanço Social digno de credibilidade e revelador da política de gestão empresarial voltada para compromisso com a responsabilidade social, propõe uma planilha, que é uma adaptação do modelo do IBASE, como Balanço Social. Assim, o Balanço Social proposto pelo ETHOS se estrutura da seguinte forma: apresentação (parte 1); a empresa (parte 2); atividade empresarial (parte 3); anexos (parte 4). Os indicadores inseridos na seção atividade empresarial contemplam informações de aspectos econômicos; social; ambiental; relação com fornecedores, consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade. Dentre as informações tratadas no Balanço Social do Instituto Ethos, a mensagem do presidente trata em expor situações de sucessos e empecilhos da empresa, transmitir as promessas da entidade e sintetizar os assuntos tratados no balanço. Os indicadores econômicos compreendem informações sobre a atividade produtiva empresarial desde sua evolução no período até a repartição da riqueza com a sociedade através de políticas socioambientais. No segmento dos indicadores sociais, o relatório sintetiza dados sobre o corpo funcional

(entre eles as ações em prol da qualidade de vida dos empregados); o conjunto de ações executadas em favor do meio ambiente; relacionamento com fornecedores; comunidades, cliente e governos.

Saiba mais!!! +++

- Indicadores Ethos

<https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>

- Uma proposta para avaliação da sustentabilidade socioambiental utilizando suporte analítico e gráfico - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/prod/a/PNZLqQBgJqMWkp6dMtVtJ3F/?lang=pt&format=pdf

- MEIO AMBIENTE COMO UM DIREITO HUMANO: ATRIBUTO E INDICADORES

<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/24345>

- Direitos humanos e o meio ambiente: a educação ambiental como direito fundamental

<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direitos-humanos-e-o-meio-ambiente-a-educacao-ambiental-como-direito-fundamental/112225772>

- Agenda 21

<https://www.conexaoambiental.pr.gov.br/Pagina/Agenda-21>

- Responsabilidade Social 8000 Norma Internacional  
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014\_Portuguese.pdf

- Pacto Global: entenda seu impacto para as empresas brasileiras  
<https://news.ifood.com.br/pacto-global-entenda-seu-impacto-para-as-empresas-brasileiras/>



03. (IF-RS) O conceito de produção mais limpa, inicialmente designado como tecnologia limpa, foi desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e significa aplicar, de forma contínua e integrada, uma estratégia ambiental aos processos, produtos e serviços de uma indústria, a fim de aumentar a eficiência e reduzir os riscos ao meio ambiente e ao ser humano. As alternativas abaixo são resultados da adoção do conceito de tecnologia limpa, EXCETO :

- A) Eliminação de vazamentos e perdas no processo.
- B) Otimização das reações químicas, que tem como resultado a maximização do uso de matérias-primas e, quando possível, a redução na geração de resíduos.
- C) Eliminação do uso de matérias-primas e de insumos que contenham substâncias perigosas.
- D) Segregação, na origem, dos resíduos perigosos e não perigosos.
- E) Promoção e estímulo do reprocessamento e da reciclagem interna.

04. (FEPESE) Assinale a alternativa **incorreta** associada ao conceito de Produção Mais Limpa:

- A) Na visão da Produção Mais Limpa, para minimizar a quantidade de resíduos, a empresa deve investir, por exemplo, em equipamentos mais eficientes, menos poluentes e mais custosos.
- B) A Produção Mais Limpa e a Ecoeficiência têm objetivos semelhantes, à medida que procuram minimizar os efeitos colaterais das atividades econômicas, impedindo a extração predatória de recursos e a disposição irresponsável de resíduos na natureza.
- C) A Produção Mais Limpa sugere a substituição de tecnologias convencionais de controle por uma abordagem preventiva.
- D) A Produção Mais Limpa possui o objetivo de conciliar prioridades produtivas e ambientais para diminuir a quantidade de resíduos.
- E) Housekeeping é uma das técnicas que pode ser usada na implantação da Produção Mais Limpa.

05. (CESGRANRIO) O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) desempenha um relevante papel para estabelecer parâmetros centrais para o desenvolvimento de ações relacionadas à gestão da sustentabilidade, dentre outras dimensões.

É um princípio do UNGC, para as empresas, relacionado à dimensão sustentabilidade o(a)

- A) combate à corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.
- B) respeito à proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
- C) eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
- D) apoio à liberdade de associação e de negociação coletiva.
- E) incentivo ao desenvolvimento e à difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

06. (CONSULPLAN) O Pacto Global das Nações Unidas lançou a *Ambição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDG Ambition, no original)* – uma iniciativa de impacto global em parceria com Accenture e SAP que visa desafiar e apoiar as empresas a integrar os ODS aos seus negócios. “A comunidade empresarial não está se movendo na velocidade ou na escala necessária para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável. Os objetivos não se tornarão realidade sem maior ambição e uma integração mais profunda entre as empresas em todo o mundo. Esperamos que a iniciativa estabeleça um novo padrão para a comunidade empresarial, que seja mais ousado e mais estratégico nos esforços para alcançar a realidade que queremos”, avalia *Lise Kingo*, CEO e diretora-executiva do Pacto Global da ONU.

(Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/213581-pactoglobal-da-onu-lanca-iniciativa-de-incentivo-a-acao-empresarial-pelosobjetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>.)

A sustentabilidade empresarial se tornou praticamente uma obrigação das empresas que desejam se destacar no mercado cada vez mais competitivo em que estamos inseridos atualmente. Tendo em vista este viés da sustentabilidade nas empresas, analise as afirmativas a seguir.

- I. A sustentabilidade, em linhas gerais, se liga basicamente a algo que devemos preservar aqui e agora, para garantir um futuro às gerações vindouras.
- II. Embora toda prática sustentável seja economicamente inviável, a obrigação ética do empresariado deve prevalecer na hora da tomada de decisões.
- III. As chamadas “empresas verdes”, que se destacam na sustentabilidade, são, hoje, privilegiadas com a isenção total de impostos.

IV. Estas empresas otimizam o uso de recursos naturais, fortalecem suas marcas e associam seus produtos ao conceito de “produtividade limpa e saudável”.

Está(ão) correta(s) apenas a(s) afirmativa(s)

A) II.

B) I e II.

C) I e IV.

D) I, II e IV.

07. (INSTITUTO ACCESS – ADAPTADA) Leia o texto a seguir:

“A SA 8000 constitui um código de responsabilidade social perante terceiros que pode ser aplicado internacionalmente a todos os setores comerciais para se avaliar se empresas ou outras organizações estão cumprindo as normas básicas de práticas de trabalho e direitos humanos e, por fim, a uma gama mais ampla de questões. A SA 8000 se preocupa com as questões essenciais de direitos humanos e as questões associadas à saúde e à segurança e oportunidades iguais [...] Através da implantação da SA 8000 a empresa demonstra que está preocupada com a responsabilidade social com relação a seus empregados. A certificação do sistema de responsabilidade social baseado na norma SA 8000 por uma entidade independente, com reconhecimento internacional, é uma forma de dar credibilidade ao trabalho da empresa.”

(Fonte: MCINTOSH, M. et al. Cidadania corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001)

Em relação aos requisitos da SA8000, é correto afirmar que

A) o trabalho infantil e o trabalho forçado não são modalidades que devem ser descartadas da rotina empresarial.

B) deve haver a garantia de saúde e segurança por meio de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

C) a discriminação e as práticas disciplinares severas devem ser utilizadas e incentivadas nas empresas.

D) o horário de trabalho deve considerar as necessidades da empresa em detrimento de normas legais.

08. (IESES) A Responsabilidade Social constitui uma das principais preocupações a nível mundial, quer a nível institucional e empresarial, quer a nível social e filantrópico. Visando alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável, entidades de todo o mundo sentiram cada vez mais a necessidade de definir políticas de intervenção

favoráveis ao desenvolvimento global do interesse de todos. Como consequência surgiram diversas teorias e práticas em redor do tema da responsabilidade social, entendida frequentemente como uma ferramenta de operacionalização do desenvolvimento sustentável nas organizações. Dentre as referências normativas da responsabilidade social estão:

- A) ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18001.      B) AA 1000, SA 8000 e ISO 26000.  
C) BS 8800, OHSAS 18001 e ISO 9000.      D) ISO 14000, AA 1000S e ISO 26000.  
E) Norma AA 1000, a SA 8000 e GRI.

Gabarito:

01. D, 02. E, 03. B, 04. A, 05. E, 06. C, 07. B, 08. B

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PEREIRA, A. C; DA SILVA, G. Z.; CARBONARI, M. E. E. Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente. Saraiva Educação SA, 2017.
- QUEIROZ, A. et al. Ética e responsabilidade social nos negócios. Saraiva Educação SA, 2017.
- SILVEIRA, J. H. P. (Org). Sustentabilidade e Responsabilidade Social - Volume 4. Belo Horizonte: Poisson, 2017. Disponível em:<<https://poisson.com.br/livros/sustentabilidade/volume4/Sustentabilidade%20vol4.pdf>>. Acesso em 15/dez.2021.
- DIAS. R. Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Grupo GEN, 2017.
- HADDAD, P. R. Meio ambiente, planejamento e desenvolvimento sustentável. Editora Saraiva, 2015.
- TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental Responsabilidade Social Corporativa. 9ª ed. Grupo GEN, 2019.
- BRASIL ESCOLA. Natureza e ação humana. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/natureza-acao-humana.htm>. Acesso em: abril. 2023.
- MUNDO EDUCAÇÃO. Sociedade e Natureza. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/sociedade-natureza.htm>. Acesso em: abril. 2023.
- BRASIL ESCOLA. Principais problemas ambientais. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/principais-problemas-ambientais.htm>. Acesso em: abril. 2023.
- CHECKLIST FÁCIL. Conheça os principais impactos da indústria no meio ambiente. Disponível em:

<https://blog-pt.checklistfacil.com/impactos-da-industria-no-meio-ambiente/>. Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. Desenvolvimento Sustentável. Disponível em:

<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/desenvolvimento-sustentavel.htm> . Acesso em: abril. 2023.

PREPARAENEM. Meio Ambiente. Disponível em:

<https://www.preparaenem.com/geografia/meio-ambiente.htm> . Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. O que é impacto ambiental? Disponível em:

[https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-impacto-](https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-impacto-ambiental.htm#:~:text=%C3%A9%20impacto%20ambiental%3F-)

[ambiental.htm#:~:text=%C3%A9%20impacto%20ambiental%3F-](https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-impacto-ambiental.htm#:~:text=%C3%A9%20impacto%20ambiental%3F-)

[,O%20que%20%C3%A9%20impacto%20ambiental%3F,ou%20positivas%2C%20permanentes%20ou%20tempor%C3%A1rias.&text=Impactos%20ambientais%20s%C3%A3o%20altera%C3%A7%C3%B5es%20no,atividades%20humanas%20no%20espa%C3%A7o%20geogr%C3%A1fico%20B9](https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-impacto-ambiental.htm#:~:text=%C3%A9%20impacto%20ambiental%3F-). Acesso em: abril. 2023.

TODA MATÉRIA. Exercícios sobre problemas ambientais. Disponível em:

<https://www.todamateria.com.br/exercicios-sobre-problemas-ambientais/>. Acesso em: abril. 2023.

COLA DA WEB. Revolução Industrial e a Questão Ambiental. Disponível em:

<https://www.coladaweb.com/biologia/ecologia/a-revolucao-industrial-e-a-poluicao>.

Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. Exercícios sobre desenvolvimento sustentável. Disponível em:

[https://exercicios.brasilecola.uol.com.br/exercicios-geografia/exercicios-sobre-](https://exercicios.brasilecola.uol.com.br/exercicios-geografia/exercicios-sobre-desenvolvimento-sustentavel.htm#resp-4)

[desenvolvimento-sustentavel.htm#resp-4](https://exercicios.brasilecola.uol.com.br/exercicios-geografia/exercicios-sobre-desenvolvimento-sustentavel.htm#resp-4). Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. A Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em:

[https://educador.brasilecola.uol.com.br/politica-educacional/a-responsabilidade-](https://educador.brasilecola.uol.com.br/politica-educacional/a-responsabilidade-social-empresarial.htm)

[social-empresarial.htm](https://educador.brasilecola.uol.com.br/politica-educacional/a-responsabilidade-social-empresarial.htm). Acesso em: abril. 2023.

GREAT PLACE TO WORK. Responsabilidade Social Empresarial: o que é e 5 dicas para fidelizar talentos. Disponível em:

[https://gptw.com.br/conteudo/artigos/responsabilidade-social-](https://gptw.com.br/conteudo/artigos/responsabilidade-social-empresarial/#:~:text=O%20conceito%20de%20responsabilidade%20social,obter%20lucros%20ou%20gerar%20empregos)

[empresarial/#:~:text=O%20conceito%20de%20responsabilidade%20social,obter%20lucros%20ou%20gerar%20empregos](https://gptw.com.br/conteudo/artigos/responsabilidade-social-empresarial/#:~:text=O%20conceito%20de%20responsabilidade%20social,obter%20lucros%20ou%20gerar%20empregos). Acesso em: abril. 2023.

OITCHAU. Responsabilidade Social Empresarial: guia completo 2022. Disponível em:

<https://www.oitchau.com.br/blog/responsabilidade-social-empresarial-guia-completo-2022/>. Acesso em: abril. 2023.

BV/A. A responsabilidade ambiental das empresas no brasil. Disponível em: <https://bvalaw.com.br/responsabilidade-ambiental/>. Acesso em: abril. 2023.

OITCHAU. Responsabilidade ambiental nas empresas: entenda os benefícios e a ISO 14001. Disponível em:

<https://www.oitchau.com.br/blog/responsabilidade-ambiental/>. Acesso em: abril. 2023.

SUA PESQUISA.COM. Responsabilidade Ambiental

O que é responsabilidade ambiental - exemplos de atitudes e sua importância.

Disponível em:

[https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/responsabilidade\\_ambiental.htm](https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/responsabilidade_ambiental.htm).

Acesso em: abril. 2023.

PLANET SMART CITY. Entenda o que é a responsabilidade ambiental e qual a sua importância. Disponível em:

<https://planetsmartcity.com.br/blog/responsabilidade-ambiental/>. Acesso em: abril. 2023.

CYCLOPACK. A importância da responsabilidade ambiental para as empresas e ao meio ambiente. Disponível em:

<https://cyclopack.com.br/a-importancia-da-responsabilidade-ambiental-para-as-empresas-e-ao-meio-ambiente/>. Acesso em: abril. 2023.

AGROPÓS. Gestão Ambiental: Entenda o que é e a sua Importância!

Disponível em: <https://agropos.com.br/gestao-ambiental/>. Acesso em: abril. 2023.

SUA PESQUISA.COM. A gestão ambiental é de grande importância para a preservação e para a boa imagem das empresas. Disponível em em:

[https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/gestao\\_ambiental.htm](https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/gestao_ambiental.htm). Acesso em: abril. 2023.

PUC GOIÁS. O que é Gestão Ambiental: curso, atuação e mercado. Disponível em: <https://ead.pucgoias.edu.br/blog/o-que-e-gestao-ambiental>. Acesso em: abril. 2023.

HORIZONTE AMBIENTAL. Gestão Ambiental: O que é? Qual a sua importância?

Disponível em:

<https://horizonteambiental.com.br/gestao-ambiental/>. Acesso em: abril. 2023.

QUALIDADE - ESALQ/USP. Normas ISO 14000

sistema de gestão ambiental. Disponível em:

<http://www.qualidade.esalq.usp.br/fase2/iso14000.htm>. Acesso em: abril. 2023.

OPEN EDITION JOURNALS. Indicadores ambientais de sustentabilidade para uma instituição federal de ensino superior. Disponível em:

<https://journals.openedition.org/confins/11812?lang=pt>. Acesso em: abril. 2023.

ON SAFETY. Indicadores Ambientais: Quais são e a Importância deles. Disponível em:

<https://onsafety.com.br/indicadores-ambientais-quais-sao-e-a-importancia-deles/>.

Acesso em: abril. 2023.

ESFERABLOG. Indicadores de desempenho ambiental: o que são e quais analisar?

Disponível em:

<https://blog.esferaenergia.com.br/sustentabilidade/indicadores-desempenho-ambiental>. Acesso em: abril. 2023.

SITWERE. Aprenda a usar os indicadores de responsabilidade social nas empresas.

Disponível em:

<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/kpis-indicadores-responsabilidade-social>

[empresas/#:~:text=A%20pr%C3%A1tica%20da%20responsabilidade%20social,que%20diz%20respeito%20%C3%A0%20sustentabilidade](https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/kpis-indicadores-responsabilidade-social). Acesso em: abril. 2023.

AGENDORBLOG. Indicadores de responsabilidade social nas empresas: definição, importância e 7 exemplos para você acompanhar. Disponível em:

<https://www.agendor.com.br/blog/indicadores-de-responsabilidade-social-nas-empresas/> . Acesso em: abril. 2023.

BLOG CODEX REMOTE. O que é um plano de sustentabilidade? Disponível em:

<https://www.codexremote.com.br/blogcodex/o-que-e-um-plano-de-sustentabilidade/#:~:text=Um%20plano%20de%20sustentabilidade%20%C3%A9%20um%20esbo%20%C3%A7o%20de%20como%20sua,sustentabilidade%20financeira%20C%20social%20e%20ambiental>.

Acesso em: abril. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. ONU declara que meio ambiente saudável é um direito humano. Disponível em:

<https://brasil.un.org/pt-br/192608-onu-declara-que-meio-ambiente-saud%C3%A1vel-%C3%A9-um-direito-humano>. Acesso em: abril. 2023.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda 21 Global. Disponível em:

<https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global.html#:~:text=A%20Agenda%2021%20pode%20ser,justi%C3%A7a%20social%20e%20efici%C3%Aancia%20econ%C3%B4mica>. Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. Agenda 21. Disponível em:

<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/agenda-21.htm> . Acesso em: abril. 2023.

APCER. SA8000 - Gestão da Responsabilidade Social. Disponível em:

<https://apcergroup.com/pt-br/certificacao/pesquisa-de-normas/179/sa8000>

[https://loyal-solutions.com/pt/news/news\\_normas\\_iso/](https://loyal-solutions.com/pt/news/news_normas_iso/). Acesso em: abril. 2023.

RMCONSULTORIA. O que é produção mais limpa? Quais requisitos para implementá-la? Disponível em:

<https://rmsst.com.br/o-que-e-producao-mais-limpa-quais-requisitos-para-implementa-la/#:~:text=A%20produ%C3%A7%C3%A3o%20mais%20limpa%20%C3%A9,e%20a%20rentabilidade%20da%20empresa>. Acesso em: abril. 2023.

FIA BUSINESS SCHOOL. Ecoeficiência: conceito, importância, benefícios e objetivos. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/ecoeficiencia/>. Acesso em: abril. 2023.

PACTO GLOBAL REDE BRASIL. Pacto Global. Disponível em:

<https://www.pactoglobal.org.br/>. Acesso em: abril. 2023.

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA. AA1000 – a ferramenta de gestão stakeholders. Disponível em:

<http://www.sustentabilidadecorporativa.com/2010/03/aa1000-ferramenta-de-gestao-de.html>. Acesso em: abril. 2023.

ESOLIDAR. Tudo que você precisa saber sobre ISOs e normas de responsabilidade social. Disponível em: <https://impactosocial.esolidar.com/2020/01/30/isos-e-normas-de-responsabilidade-social/>. Acesso em: abril. 2023.

LINKANA. Relatórios GRI: por que são relevantes para quem adota as práticas de sustentabilidade? Disponível em:

<https://www.linkana.com.br/blog/relatorios-gri/>. Acesso em: abril. 2023.

BALANÇO SOCIAL O DESAFIO DA TRANSPARÊNCIA - chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ibase.br/wp-content/uploads/2020/11/Balanco-Social\_O-desafio-da-transparencia\_2008-2.pdf .Acesso em: abril. 2023.

BRASIL ESCOLA. Balanço social: Instrumento de gestão e de transparência da responsabilidade social corporativa. Disponível em:

<https://monografias.brasilescuela.uol.com.br/administracao-financas/balanco-social-instrumento-gestao-transparencia-responsabilidade.htm>. Acesso em: abril. 2023.

QCONCURSOS. Sistema de questões. Disponível em:

<https://www.qconcurso.com/questoes-de-concursos/questoes?q=quest%C3%B5es>. Acesso em: abril. 2023.

GRANQUESTÕES. Sistema de questões. Disponível em

<https://questoes.grancursosonline.com.br/questoes>. Acesso em: abril. 2023.

# Escola Estadual com muito orgulho



SECRETARIA  
DA EDUCAÇÃO - SEDUC

