

AMBIENTE CORPORATIVO E CONTROLE DE PROCESSOS

CORPORATE ENVIRONMENT AND CONTROL PROCESS

AMBIENTE CORPORATIVO Y CONTROL DE PROCESOS

Kauê Mousquer Perelló¹

Resumo

Este artigo apresenta uma investigação dos processos de controle corporativos, seu alcance nos ambientes interno e externo das empresas, para entender as comunicações empresariais, seus sistemas e estratégias para dinamizar os ambientes de trabalho, através da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), processo de controle PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) e sistemas de informações gerenciais.

Palavras-chave: processos de controle corporativo; comunicação empresarial; sistemas de informações gerenciais; matriz SWOT; PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

Abstract

This article presents a business control processes analysis, their range in both internal and external companies' environment, to understand corporate communications, its systems, and strategies to streamline work environments, through the SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) matrix, PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) control process and management information systems.

Keywords: business control process; corporate communication; management information systems; SWOT Matrix; PDCA.

Resumen

Este artículo pretende analizar los procesos de control corporativo, su alcance en el entorno interno y externo de las empresas; busca comprender la comunicación empresarial, sus sistemas y estrategias para dinamizar los entornos de trabajo, a través de la matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), el proceso de control PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) y sistemas de información gerencial.

Palabras-clave: procesos de control corporativo; comunicación empresarial; sistemas de información gerencial; Matriz SWOT; PDCA (*Plan, Do, Check and Act*).

1 Introdução

Compreender os modelos informacionais atuais é tarefa de qualquer administrador; os processos gerenciais são cada vez mais virtuais, porém a força de trabalho ainda é humana, passível de erros, conflitos e acertos. Entender os sistemas de comunicação empresarial e os informacionais permite um desempenho competitivo mais aprimorado, sustentável e criativo.

¹ Pós-Graduado em Gestão de Negócios Imobiliários pela FAEL, Licenciado em História pela Uni América e acadêmico do curso de Bacharel em Ciências Contábeis na modalidade EAD, Faculdade UNINTER, polo Curitiba - PR, ano 2022. E-mail: km_perello@hotmail.com

Os ciclos e etapas informacionais são fundamentais para dispor das potencialidades no ambiente de trabalho; organizar e transmitir confiança e confidencialidade nos modelos organizacionais é uma tarefa complexa, mas fundamental.

O presente artigo será dividido em três assuntos principais: o sistema de informação empresarial e as comunicações corporativas; análise dos processos dentro do ambiente de trabalho; e estratégia competitiva. A metodologia de pesquisa é científica indutiva, qualitativa e referencial.

As formas como a informação é criada e processada no ambiente corporativo pode e irá influenciar os resultados da equipe e da empresa, principalmente no gerenciamento das informações internas e externas; toda organização deve buscar meios de manter a ambientação laboral como foco para desempenho, transformar os dados coletados em informações passíveis de compreensão e utilização.

Temos diversos meios de transmissão de dados, formas comunicativas e modelos organizacionais; o empreendedor dos tempos atuais lida com uma corrente de informações sem limites, as corporações se vêm em um mundo competitivo, cujas realidades as comunicações podem transformar criando consenso, mas devem-se entender os limites destes processos idiossincráticos² para manter a qualidade e o progresso andando juntos.

Os diferentes processos e controles existentes hoje facilitam o gerenciamento; passam por todos os níveis informacionais dentro da corporação — através da gestão de dados ou informações qualitativas e quantitativas —, movimentando os processos operacionais, tático gerencial e estratégico, e formando os fluxos informacionais.

Portanto — para compreensão dos processos, análise dos controles e estratégias para desempenho competitivo, qualidade de vida no ambiente do trabalho, diminuição das assimetrias informacionais³, problemáticas de saúde ocupacional e falhas nos processos decisórios —, a compreensão das ferramentas informacionais e organizacionais é o tema que será abordado nas análises de Matriz *SWOT* e processos de controle, como o *Plan Do Check and Act* (PDCA), assim como os sistemas virtuais — software — que operam os *SIGs*, *SADs*, *SAEs*, *Olap data mining*, *SPTs*, *SISs*, *SSTs* e *ERPs*.

2 Os sistemas de informação empresarial

² Predisposição particular do organismo que faz que um indivíduo reaja de maneira pessoal à influência de agentes exteriores; ou característica comportamental peculiar a um grupo ou a uma pessoa. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=idiossincrasia&client>. Acesso em: 23 fev. 2022.

³ Nota do autor: assimetria informacional é a falta de simetria, ou falta de informação concisa e completa.

Começamos pela explanação dos princípios formadores dos fluxos informacionais, os dados. Um emaranhado de registros que, quando filtrados, tornam-se informações, originando os fluxos formais e informais de informação, assim como, em meio virtual, o *big data*, evento advindo da evolução tecnológica⁴. O gerenciamento destes eventos produziu os sistemas e métodos organizacionais e gerenciais conhecidos.

Os dados são registros e fatos que serão úteis ou inúteis para os fluxos informacionais; estas referências são mensuráveis, conforme Eleutério:

Dados são registros de algo que foi observado e medido; podem ser expressos de maneira numérica, textual ou visual (ELEUTÉRIO, 2015, p. 31).

Quando analisados, esses dados recebem relevância, tornando-se úteis ou são descartados; os conjuntos de dados podem formar banco de dados. Um exemplo típico é a margem de venda de um produto ou, sendo mais dinâmico, a frequência dos acidentes de trabalho por determinado fator, ou ainda, o número de acessos em uma página *web*. Estes dados quando examinados viram referências, que fornecem distintas interpretações e orientações sobre decisões dentro do ambiente corporativo. A gestão destas informações traz o pensamento sistêmico, por natureza de ordem quantitativa e qualitativa, e a governança.

Nascem do gerenciamento informacional os sistemas de gestão, mas para chegar a processos bem definidos, os fluxos de informação são delimitados, entre formais — diretamente ligados ao interesse corrente, que permitem tomada de decisão direta, obedecem a protocolos, normas e regras, leis, políticas e costumes e fazem parte da operação empresarial — e os fluxos indiretos ou informais — iniciados espontaneamente pelas pessoas. São subjetivos, nem sempre voltados para o operacional, em sua maioria com canais de comunicação advindos de fora das corporações; são causadores de assimetria informacional interna, por não obedecer aos canais de comunicação empresariais estabelecidos ou por usar múltiplos canais de comunicação, mas oferecem maior flexibilidade e espaço para a criatividade, além do aproveitamento da força de trabalho.

Para se ter uma operação com visão, valores e missão organizados, é preciso desenvolver a cultura organizacional, a governança corporativa⁵, pois o sucesso ou o fracasso dependem da forma como serão administrados os fluxos informacionais. Uma vez estabelecida,

⁴ “O volume massivo de dados produzidos a cada momento pelos usuários da internet se tornou um fenômeno a parte, denominado *big data*”. (KENNETH; SCHÖNBERGER, 2013 apud ELEUTÉRIO, 2015, p. 24).

⁵ Podemos resumir a Governança Corporativa como um conjunto de boas práticas para aumentar a confiança das partes interessadas (investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores etc.) perante os administradores de uma empresa (PAULA, 2016).

os canais de comunicação tornam-se os meios condutores dos valores culturais que estarão inseridos no sistema informacional básico: emissores; receptores; mensagem; e canal. A cultura empresarial dependerá da gestão deste sistema; os negócios de hoje sofrem rápidas transformações, principalmente no meio tecnológico, portanto manter o foco em comunicações e fluxos formais objetivos traz maior assimetria, o que diminui as incoerências e inconsistência de dados. Uma visão de organização estrutural e cultural, conforme Kotler e Keller:

A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso (KOTLER; KELLER, 2006, p. 48).

Para gerir um sistema de informação empresarial é necessário determinar seus níveis informacionais, ou sua funcionalidade operacional, nivelada por tipos de decisões a serem tomadas para manter a operacionalidade: nível operacional; nível tático ou gerencial; e nível estratégico. O nível operacional são os processos cotidianos, as tarefas e situações que mantêm o funcionamento básico; o nível gerencial trabalha no controle dos processos, análise de dados e tomada de decisão; o nível estratégico considera as metas futuras, decisões incertas e complexas para manter o rumo da organização.

Estabelecido o sistema informacional, iniciamos a sua caracterização, o seu valor, a qualidade da informação, os sistemas e métodos de mensuração das informações, o que é preciso ser filtrado e analisado. Por conseguinte, a cultura e estrutura organizacional influenciam no ambiente de trabalho e no desempenho corporativo.

2.1– O controle de processos

When a change in perception takes place, the facts do not change. Their meaning does. The meaning changes from “The glass is half full” to “The glass is half empty” (DRUCKER, 1984, p. 104).

A citação de Drucker, diz: “Quando ocorre uma mudança na percepção, os fatos não mudam. Seu significado sim. O significado muda de ‘*O copo está meio cheio*’ para ‘*O copo está meio vazio*’”. O autor é famoso por processos de controle na gerência das informações quantitativas e qualitativas que trazem uma mudança de paradigma, onde a percepção empresarial muda.

Manter discernimento sobre os processos informacionais pode modificar a realidade e o rumo do processo corporativo; para isso é preciso entender o valor da informação. Conforme Eleutério:

Em relação ao nível de relevância ou importância, as informações podem ser classificadas em quatro grupos: irrelevantes; potenciais; mínimas e críticas (ELEUTÉRIO, 2015, p. 35).

Ainda em conformidade com o autor supracitado, ao descrever a visão de Miller (1996), “a qualidade de uma informação são: relevância; precisão; confiabilidade; temporalidade; e compreensibilidade” (ELEUTÉRIO, 2015, p. 36). Uma adequação dos fatores dentro do meio empresarial, unindo a informação qualitativa ao condicionamento numérico, o quantitativo, determina processos decisórios. O controle tem este objetivo, possibilitar a tomada de decisão sobre premissas cotidianas. Concluindo com Eleutério, as informações irrelevantes são descartadas, não contribuem para a finalidade dos processos; as potenciais criam vantagens competitivas; a mínima é fundamental para o gerenciamento corriqueiro e diário no funcionamento da empresa; enquanto a crítica é fundamental para a saúde da empresa, é vital.

Dentro dos controles de processos, encontramos o processamento dos dados e o grau de estruturação das decisões. Os dados são normalmente analisados e armazenados por *software*, usando sistemas de gerenciamento de informações, chamados de Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs). Eles filtram e organizam um conjunto de dados, possibilitando maior agilidade de decisão; são normalmente utilizados para auxiliar os processos de deliberação, em decisões estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas.

A decisão estruturada está no nível operacional, nos processos diários; as decisões semiestruturadas nos processos de gerenciamento, no poder de escolha e determinação do controle dos processos; já as decisões não estruturadas se encontram no nível estratégico, onde não se encontram informações precisas e o risco muda o rumo da organização.

Para a tomada de decisão, o banco de dados dos atuais *softwares* permite dinâmicas distintas, onde o próprio sistema organiza os dados e ajuda no processo de decisão. Isso ocorre em softwares como Sistemas de Apoio à Decisão (SADs), Sistemas de Apoio ao Executivo (SAEs), processamento analítico *on-line* (OLAP) e mineração de dados *data mining*, ou algoritmos inteligentes. Estes sistemas transformam os dados em gráficos e amostras resumidas, os *dashboards*, onde a apresentação fica dinamizada e objetiva. Exemplos de *softwares*, são: ESRI (*Environmental Systems Research Institute*) — uma empresa que possui um dos sistemas de pesquisa geográfica referência no mundo, atualmente lidera o mercado, seu *software* leva o

mesmo nome da empresa, é um SIG. Outro exemplo é o SAD/CP — sistema de apoio à decisão de cálculo previdenciário, que calcula automaticamente os benefícios e reajustes previdenciários de um reclamante, é uma ferramenta de auxílio jurídico para casos previdenciários. Por outro lado, o AGIR informatiza os processos e sistematiza fluxos de trabalho que funcionam como sistema de apoio ao executivo; os processos analíticos OLAP, são *interface* frequentemente utilizada para integrar e disponibilizar informações gerenciais contidas em bases de dados operacionais, sistemas ERP e CRM, sistemas contábeis e *Data Warehouses*⁶. Os ERP são sistemas integrados para relacionar os vários setores e departamentos de uma empresa, o CRM é para relacionamento com o cliente e os *data warehouses* são sistemas baseados em banco de dados com grandes volumes de informação, que alimentam servidores onde o OLAP recupera a informação com grande velocidade. Por fim, os algoritmos inteligentes, os *data mining*, servem para coletar e utilizar informações de circulação, por exemplo, os acessos em uma página web, as preferências de pesquisa, entre outras.

Estes processos permeiam a ideia de definição de controle interno e externo, o filtro de informações circulares no interior das corporações e as informações vindas de fora, portanto, o ciclo informacional circundante das organizações. Toda empresa precisa gerenciar este fluxo, seja através de estratégias mecânicas ou teoremas organizacionais e comportamentais. A importância deste gerenciamento concentra-se na capacidade competitiva; as decisões estratégicas tomadas em cima destes sistemas permitem sobrevivência. A boa gestão destaca-se por manter controles fiéis e funcionais, também nos processos de controle do departamento de recursos humanos. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson:

Com o tempo, os benefícios de estratégia de criação de valor de uma empresa podem ser imitados pelos seus concorrentes. Em outras palavras, todas as vantagens competitivas têm uma vida limitada. A questão da imitação não é se ela ocorrerá, mas quando. Normalmente a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende de três fatores: (1) o índice de obsolescência das competências essenciais devido a mudanças ambientais, (2) a disponibilidade de substitutos da competência essencial e (3) a imitabilidade da competência essencial (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 70).

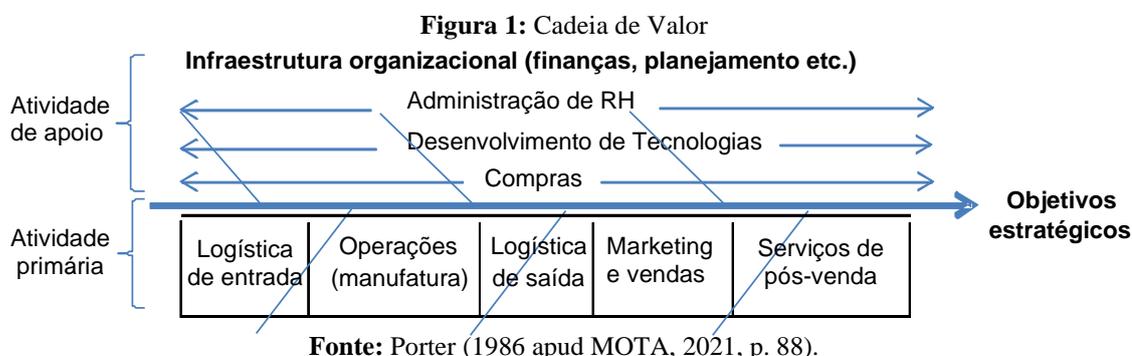
As competências humanas e processos de controle organizacionais fazem dos empreendimentos organismos voláteis, que necessitam ter controle sobre as comunicações empresariais internas. Essas comunicações referem-se a relações humanas, em endomarketing, sustentabilidade, entre outros assuntos na organização laboral; as CIPAS e seus controles de segurança ocupacional; o material humano. Os *softwares* podem ser facilmente copiados, os

⁶ <https://pt.wikipedia.org/wiki/OLAP>.

sistemas de controle e organização também, mas a capacidade, dedicação e inteligência do material humano já torna a competitividade mais complexa. Ainda com o autor supracitado:

O desafio em todas as empresas é administrar eficazmente as competências essenciais atuais e, ao mesmo tempo, criar novas. Somente quando as empresas criam um fluxo constante de capacitações que contribuem para vantagens competitivas é que elas obtêm competitividade estratégica e retornos acima da média, e continuam à frente dos seus concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 70).

Neste ponto, entramos na cadeia de valor ou controle de processo estratégico interno, para organizar a empresa e seu potencial, ideia defendida por Porter, quando determina as três estratégias genéricas na indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 2004, p. 36). A liderança no custo refere-se ao poder de compra dos insumos, a questão do preço baixo na compra, diminuição do custo de produção, distribuição e venda; a diferenciação está ligada ao produto, imagem, *designer*, marca etc.; o enfoque determina o posicionamento no mercado, o nicho como alvo. Estes processos estratégicos precisam de valor humano aderido, e o fluxo de capacitação e competências foi tratado por Hitt (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). A cadeia de valor é a forma pela qual o controle de processos encontra a estratégia na decisão gerencial, onde:



A figura acima é uma cadeia de valor desenhada por Porter para entender onde a decisão estratégica deve permear a instituição; se vê uma linha decisória entre os serviços essenciais e o processo que exige formas de controle para execução. Portanto, é nesta fundamentação dos controles de processo que o material humano fará a diferença.

2.1.1 PDCA (Plan; Do; Check; Act) por Shewahart

For our present purpose a phenomenon will be said to be controlled when, through the use of past experience, we can predict, at least within limits, how the phenomenon may be expected to vary in the future (SHEWART, 1924, p. 6).

Walter Shewhart foi formado pela universidade de Illinois e seu PhD, em Física, foi obtido na universidade da Califórnia em 1917. Após trabalhar como engenheiro na empresa *Western Electric*, ele se transferiu, em 1925, para os laboratórios da *Bell Telephones*, onde trabalhou com ferramentas estatísticas para examinar quando uma ação corretiva deveria ser aplicada a um processo⁷. Ele criou um sistema chamado PDCA (do inglês *Plan, Do, Check and Act*), um controle de processos mais conhecido e difundido por W. E. Deming, quem sempre atribuiu a criação a Walter, chamando-a de ciclo Shewhart.

Conforme Shewhart, um fenômeno será considerado controlado quando, por meio do uso da experiência passada, pudermos prever, pelo menos dentro de certos limites, como se pode esperar que o fenômeno varie no futuro. Esta definição de controle que o autor apresenta, refere-se aos processos de criação de valor que ocorrem quando os insumos percorrem as atividades primárias da cadeia de valor, sendo transformados por estas e amparados pelas diversas atividades de apoio da organização (MOTA, 2021, p. 88). Conforme a figura 1, vista anteriormente, a cadeia de valor é uma estratégia de gestão empresarial, e um controle de processos é preciso para gerenciar esta concepção.

O PDCA (em português, Planejar, Fazer, Verificar e Agir) é um controle de qualidade dos processos modernos, mas a sua aplicabilidade é volátil, versátil e útil em diversas outras áreas do gerenciamento estratégico. Apoiar decisões estruturadas e semiestruturadas, também serve para guiar as decisões não estruturadas, as estratégias competitivas das corporações.

Acompanhar, usar métricas, métodos e monitorar continuamente: o objetivo é saber se os processos foram feitos e se alcançaram os objetivos desejados. Para Michael Hitt, controlar é um conjunto de procedimentos para manter e organizar padrões⁸. Verificar a diferença entre previsto e realizado é controlar o processo, ponto fundamental. Mesmo os resultados qualitativos devem ser transformados em quantitativos — métricas em dados. Gestão controlada é encontrar os desvios de produção e buscar alternativas para evitar e agir corretivamente. Nos dias atuais, todos os funcionários devem ser corretores de processos. O PDCA é um plano de verificação de ação, ferramenta de controle de processos, ou processo de trabalho para controle de planos e ações.

Planejar – delegar ação – verificar – refazer (ou corrigir).

⁷ https://pt.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart.

⁸ Citação feita por Mota ao falar dos processos de controle na visão de Hitt.

Um ciclo informacional de controle de processos, uma vez concluído, exige por natureza sua eterna utilização; neste ponto o avanço, a maturidade e a assertividade de um processo ou estratégia é constantemente reanalisado, corrigido e aperfeiçoado.

Um processo racional, conforme Simon:

Rationality requires a complete knowledge and anticipation of the consequences that will follow on each choice. In fact, knowledge of consequences is always fragmentary (SIMON, 1916, p. 93).

A racionalidade, conforme citação de Simon, requer um conhecimento completo e antecipado das consequências que seguem a cada escolha. Na verdade, o conhecimento das consequências é um caminho fragmentado. Para complementar este entendimento e sugerir solução para a fragmentação de dados, Porter afirma:

As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Consequentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso seja atingido (PORTER, 2004, p. 42).

Hoje contamos com a facilidade de se analisar virtualmente e automaticamente as variações, o que permite diminuir os fatos fragmentados, principalmente nos controles de estoque, venda e custo. Sistemas como SPTs (Sistema de processamento de transações), SISs (Sistemas de Informações de Segurança), SSTs (Saúde e segurança do trabalho) e ERPs (*enterprise resource planning*), funcionam perfeitamente em conjunto com sistemas de organização comportamental e processos de controle como o PDCA.

Os Sistemas de Processamento de Transação são *softwares* que controlam os dados e informações corriqueiros, o próprio sistema operacional, os registros de venda, estoque, contábeis etc. Este processo pode ser dinamizado com planos de metas, condutas de utilização, delegação de função e constantes verificações, assim como refazer os lançamentos e registros se necessário. Os Sistemas de Informação de Segurança proporcionam informações de gerenciamento de acesso de dados, criticidade das informações e nível de estruturação; é um sistema que pode operar diretamente de forma estratégica ao plano de controle discutido. Os sistemas de saúde ocupacional podem ajudar o departamento de recursos humanos no controle de acidentes, sinistros e insalubridades, dando orientação legal e orientando capacitações. Por fim, o sistema ERPs ou sistema de informações integradas, que auxilia todos os processos, permite acesso a várias informações de vários departamentos, assim como pode trabalhar com o atendimento ao cliente, *feedback* das preferências, sugestões, solicitações e críticas. Pode e

deve fazer parte do método discutido, através de sua constante retroalimentação; desta extraímos diversas posições diferenciadas, o que permite maior participação e gera espaço criativo.

Os controles internos precisam ser dinâmicos, principalmente nos dias em que a sustentabilidade, o empreendedorismo e as formações de lideranças são constantes e necessárias. A união de controles de processos virtuais quantitativos com métodos de organização empresarial qualitativos é essencial para a governança. Portanto, uma abordagem unindo máquina e homem, o *Plan, Do, Check, and Act*, consegue unir estes processos, o controle estatístico, numérico e o controle de valor, comportamental.

3 Comunicação empresarial

Comunicar é um processo inerente à vida em comunidade, tornando-se mesmo sua condição determinante, se aceitarmos que sem comunicação não haveria formas de se entender o trabalho ou qualquer outra relação social (MELO, 2015, p. 45).

Discutiu-se até aqui a questão da informação, a sua organização e finalidade para as corporações. A partir de agora, estudam-se as linhas e funções da linguagem, sua relação com a cultura e valor institucional e os fatores de influência sobre o mercado: como a comunicação pode afetar a dinâmica dos negócios.

Na organização cultural, o comunicador deixará clara a premissa de valor institucional, portanto, quando se fala de comunicação empresarial, a ideia que vem em primeiro plano é a formalidade das relações, a seriedade. A linha de linguagem será distinta; não pode ser subjetiva, pois deixaria clara certa instabilidade, indecisão ou subversão; ela será formal para transparecer os valores que criam credibilidade, confiança e comprometimento. Uma comunicação subjetiva, o famoso paradigma do “chão de fábrica”, serve para aproximar o indivíduo não apto dos processos formais da empresa. Em sua essência, é um mecanismo orgânico assimétrico, causa falha nas comunicações e no trâmite informacional, uma vez que a primazia da formalidade pode ser deixada de lado; ela induz, não orienta ou ensina. Uma função necessária para a saúde ocupacional é o direcionamento do comprometimento institucional, uma vez que relações em que existem falhas nas comunicações aumentam os níveis de *stress* e erros na gestão e governança administrativa. Portanto, os canais e as mensagens deveram ser objetivos, diretos e completos.

A função da linguagem empresarial está em desenvolver consenso, estilos, modelos organizacionais etc. Há paradigmas idiossincráticos, que estimulam a formação de sentido: estruturais, materialista-dialéticos, positivistas (exatos) e culturais ou de classe. A condução do

interesse é o fator de origem de uma função da linguagem empresarial; um gerador de sentido, portanto da política e cultura organizacional, da forma como é vendida a imagem, como é criado o valor institucional, administrativo, mercadológico e interno: a identidade empresarial.

Melo, em seu livro *Comunicação empresarial*, citando Vilalba, diz que a comunicação empresarial deve formar sentido, ou:

De acordo com Vilalba (2006, p.6-7), o sentido — como resposta mental a um estímulo percebido pelo corpo e transformado na mente em informação — ocorre no interior do processo de comunicação em três estágios: Formação de sentido [...]; Apresentação do sentido [...]; Negociação do sentido [...] (MELO, 2015, p. 46-47).

Continuando com o autor, na negociação do sentido é onde reside a necessidade de uma comunicação, mensagem ou informação polida, com o direcionamento correto, sem distorções no processo de formação do conhecimento ou distribuição do sentido. Portanto, existem técnicas e canais específicos para desenvolver uma forma adequada de comunicação:

Para comunicar-se devidamente, existem técnicas e formas de linguagem destinadas aos diferentes públicos: *merchandising*, promoção de vendas, propaganda, realização de eventos, *marketing* direto, assessoria de imprensa (*release*, *press kit*, encontro estratégico, ações de aproximação etc.), produção de conteúdo (jornal mural, boletim, *newsletter*, ações via aplicativo de troca de mensagens, carta, *e-mail* etc.), gerenciamento de redes sociais, entre outras (PIMENTEL; RODRIGUES, 2018, p. 169).

Conforme as autoras, há um processo de comunicação empresarial, um fluxo de comunicação interno e externo e uma forma verbal e não verbal de expressar os valores. Elas ainda enfatizam a importância de entender a comunicação empresarial como um fenômeno onde outra dinâmica acontece, a comunicação institucional, administrativa, mercadológica e interna, que ocorrem em sincronia. De acordo com Pimentel e Rodrigues,

A convergência dessas diferentes forças é denominada comunicação integrada. Para que essas frentes tenham êxito, elas não podem estar isoladas do todo, ou seja, mesmo apresentando metas, objetivos e protocolos diferentes, elas devem trabalhar em conjunto para atingir os objetivos globais da instituição (PIMENTEL; RODRIGUES, 2018, p. 81-82).

Tratado anteriormente como sistema de processo integrado, nas comunicações empresariais a integração de dados é realmente necessária para nutrir as informações relevantes e vitais para a sobrevivência da empresa. Surge deste princípio a ideia de comunicação organizacional, frente ao processo de desenvolvimento, entendimento e planejamento das estratégias e transformações do mercado, o ambiente corporativo.

4 Tópico 2.1 Matriz SWOT

O método foi instituído a partir do potencial corporativo; a Análise SWOT não tem um pai ou mãe definidos, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores de Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. Conforme Kotler e Keller:

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

A concepção descrita acima trata-se de uma metodologia vista de duas maneiras, uma interna voltada para a instituição e outra externa com enfoque no mercado e nas relações econômicas. O propósito da matriz SWOT, segundo Kotler, está na capacidade de a empresa desenvolver certa inteligência de *marketing*, visando às ameaças externas, ou seja, é preciso entender as potencialidades da instituição e do mercado, na procura constante de oportunidades; no seu desenvolvimento interno, é saber aproveitar os ensejos através da análise de recursos e capacidades. Conforme Hitt, as empresas precisam assumir a análise dos concorrentes como foco estratégico, desenvolver a inteligência competitiva. Para isso,

Dados e informações úteis se combinam para formar a inteligência competitiva: conjunto de dados e informações que a empresa coleta para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007, p. 58).

A utilização de controles como SWOT faz parte da comunicação estratégica das corporações; as informações coletadas podem ajudar a tomada de decisão, fortalecem o ambiente corporativo, transformam relações e consensos radicalmente, mostrando opções de investimento, oportunidades de negócios, situações de necessária transformação, enfim, um olhar dinâmico sobre a organização. A matriz assim se configura:

Figura 3: Matriz SWOT

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	Forças (S)	Oportunidades (O)
	Relação de forças	Relação de oportunidade
NEGATIVO	Fraquezas (W)	Ameaças (T)

Relação das fraquezas	Relação das ameaças
-----------------------	---------------------

Fonte: Adaptado de Mota (2021, p. 91).

Trata-se de um quadro de referências. É preciso identificar os pontos destacados e, a partir do resultado, decidir e deliberar sobre providências; o importante é analisar com destreza.

Michael Porter desenvolveu a *Estrutura das Cinco Forças* como reação à análise *SWOT*, a qual considerou deficiente no rigor específico para determinados casos. As cinco forças são: ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. São os pilares de uma empresa; se algum mudar, deve-se reavaliar o seu posicionamento estratégico⁹. Porter trabalha a ideia de gerenciamento de custos, liderança de produto e nicho de mercado como linha de pensamento estratégico.

Uma forma fácil de entender a execução da matriz *SWOT* ou qualquer controle estratégico, administrativo e operacional está na divisão da concepção de governança e gestão, onde governança está em como administrar os processos corporativos, comandar e liderar; a questão de gestão encontra-se no pensamento estratégico, define como as coisas precisam ser:



Fonte: PAULA (2016).

Coincidindo com o aspecto estratégico da Matriz *SWOT*, a governança corporativa consegue dinamizar os processos necessários para integrar as necessidades, dividir as funções e alterar realidades. Ferramentas teóricas como estas permitem maior confiança, além do controle, principalmente em decisões não estruturadas, onde deliberar sobre um problema é vital para a prevalência da corporação. Concluindo com Paula (2016), pensar em governança corporativa é aprimorar os processos de administração da empresa; junto com análises como a *SWOT*, isto se torna uma tarefa mais organizada.

⁹ <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>.

5 Considerações finais

Cabe destacar que as características já mencionadas do método científico valem para todo tipo de ciência, pois se referem a processos de conhecimento (RICHARDSON, 1985, p. 30).

Ao falar de processos de controle, análise de sistemas e valor cultural, a ideia de ciência permanece no centro da atividade. Os diferentes pensamentos nos projetam para a experimentação, produção de entendimento e conhecimento, estruturação de saberes, a *práxis*.

O presente artigo desenvolveu uma abordagem de referência teórica sobre o conhecimento do universo corporativo do ponto de vista da comunicação empresarial e seus fatores preponderantes sobre a administração. O tema foi debatido em um processo indutivo, pois mostra uma visão particular de premissas observáveis, como a união do processo PDCA aos *softwares* e a utilização da matriz *SWOT* para compreensão de oportunidades e desafios. Trata a ideia de governança e gestão corporativa, para concluir o estudo do ambiente corporativo; deixa a questão da investigação estratégica em suspenso ao descrever modos de tratar a organização da cultura empresarial, buscando valorizar comunicações objetivas e fugindo ao máximo de processos assimétricos.

Conclui-se que os ambientes internos e externos das empresas necessitam de tratamentos integrados, métodos de gerenciamento das informações e dinâmicas mais aprimoradas de organização empresarial para alcançar um nível adequado de competitividade, valorização do material humano e constantes pesquisas de mercado em busca da realização. Os processos dentro do ambiente de trabalho estão diretamente ligados à cadeia de valor, em sua maior parte produção de sentido. A gestão estratégica é necessária dentro e fora do ambiente corporativo.

Referências

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship** - Practice and principles. California: PerfectBound, 1984.

ELEUTÉRIO, M.M. **Sistemas de informações gerenciais**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Strategic Management** – Competitiveness and Globalization. 7. ed. Tradução de E. Kanner e M. Guttilla. Texas Christian University: Cengage Learning, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

MELO, L. **Comunicação empresarial**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2015.

MOTA, A. (2021). **Estratégia competitiva**. São Paulo: FGV, 2021.

PAULA, G. Governança corporativa: tudo o que você precisa saber sobre o "flair play" do mundo dos negócios. **Treasy**, [s. l.], 3 jul. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa/>. Acesso em 12 dez. 2022.

PIMENTEL, M.; RODRIGUES, F. **Em pauta**: manual prático da comunicação organizacional. Curitiba: Intersaberes, 2018.

PORTER, M. **Estratégia competitiva** - técnicas para análise da industria e concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**; métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

SHEWHART, W. **Economic control of quality of manufactured product**. New York: D. Van Nostrand Company, 1924.

SIMON, H. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organizations. New Your: Simon & Schuster, 1916.

WYLTON. Conceitos básicos sobre OLAP. **DevMédica**, [s. l.], 2009. Disponível em: [devmedia: https://www.devmedia.com.br/conceitos-basicos-sobre-olap/12523](https://www.devmedia.com.br/conceitos-basicos-sobre-olap/12523). Acesso em: 26 dez. 2022.