

Administração e estratégia organizacional

Desafios e transformações
nas organizações 3



Administração e estratégia organizacional

Desafios e transformações
nas organizações 3



2025 by Atena Editora

Copyright © 2025 Atena Editora

Copyright do texto © 2025, o autor

Copyright da edição © 2025, Atena Editora

Os direitos desta edição foram cedidos à Atena Editora pelo autor.

Open access publication by Atena Editora

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira Scheffer

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Yago Raphael Massuqueto Rocha



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

A Atena Editora mantém um compromisso firme com a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, assegurando que os padrões éticos e acadêmicos sejam rigorosamente cumpridos. Adota políticas para prevenir e combater práticas como plágio, manipulação ou falsificação de dados e resultados, bem como quaisquer interferências indevidas de interesses financeiros ou institucionais.

Qualquer suspeita de má conduta científica é tratada com máxima seriedade e será investigada de acordo com os mais elevados padrões de rigor acadêmico, transparência e ética.

O conteúdo da obra e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade, são de responsabilidade exclusiva do autor, não representando necessariamente a posição oficial da Atena Editora. O download, compartilhamento, adaptação e reutilização desta obra são permitidos para quaisquer fins, desde que seja atribuída a devida autoria e referência à editora, conforme os termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Os trabalhos nacionais foram submetidos à avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial da editora, enquanto os internacionais passaram por avaliação de pareceristas externos. Todos foram aprovados para publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

Administração e estratégia organizacional: desafios e transformações nas organizações 3

| **Organização:** Atena Editora

| **Revisão:**

As autoras

| **Diagramação:**

Jeniffer Paula dos Santos

Nataly Evilin Gayde

| **Capa:**

Yago Raphael Massuqueto Rocha

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração e estratégia organizacional: desafios e transformações nas organizações 3 / Organização de Atena Editora. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-3554-9

DOI <https://doi.org/10.22533/at.ed.54913253006>

1. Administração. 2. Estratégia corporativa. I. Atena Editora (Organização). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

☎ +55 (42) 3323-5493

☎ +55 (42) 99955-2866

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

CONSELHO EDITORIAL

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Ariadna Faria Vieira – Universidade Estadual do Piauí
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr. Cláudio José de Souza – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Fabrício Moraes de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Glécilla Colombelli de Souza Nunes – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Prof. Dr. Sérgio Nunes de Jesus – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

SUMÁRIO


CAPÍTULO 1..... 10

A REVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA A PRESERVAÇÃO E EXPANSÃO
DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Helder Teixeira Ferreira

Thaiza Mara Rodrigues de Avila

Luiz Cláudio Gomes Maia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530061>

CAPÍTULO 2..... 28


LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Octavio Rolando Lara Martínez

Rosy Ilda Basave Torres

Verónica de Jesús Suárez Hernández

Carlos Díaz Rodríguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530062>

CAPÍTULO 3..... 53


ESTUDO RELACIONADO AOS PRINCIPAIS PONTOS
DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE VENDAS

Rebeca Nara de Miranda Bragança

Adailton João Silva

Osvaldo Daniel dos Santos Pinheiro


Ricardo Lerche Eleuterio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530063>

CAPÍTULO 4 64

OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA BOLSA DE VALORES
DE MOÇAMBIQUE NO MERCADO FINANCEIRO
INTERNACIONAL - CASO DE ESTUDO MOÇAMBIQUE

Célia Abílio Miguel Cuna

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530064>

SUMÁRIO


SUMÁRIO

CAPÍTULO 5..... 78

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:
IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR PROCESSOS:
UM ESTUDO DE CASO EM BEBEDOURO/SP

Elton Leonardo Santos Ferreira

Rhadler Herculani


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530065>

CAPÍTULO 6 97

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA AGILIZA-SE NA JUNTA
COMERCIAL DO ESTADO DE SERGIPE

José Aparecido Vieira dos Santos

Alvani Bomfim de Sousa Júnior


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530066>

CAPÍTULO 7..... 115

FACTIBILIDAD ECONOMICA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO
DE NEGOCIO EMERGENTE EN LA MODALIDAD FOOD TRUCK

Juan Felipe Ocampo-Valencia

Ana Judith Paredes-Chacín

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530067>

CAPÍTULO 8..... 141

GESTÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NA PRODUÇÃO DE QUEIJOS
ARTESANAIS: UM ESTUDO EM GOVERNADOR NEWTON BELLO – MA

Stênio Lima Rodrigues

Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos

Marcos Vinicius de Freitas Borges


Raimundo dos Santos Marcolino

Helder Araújo de Carvalho

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

Marali Silva Santos

João Vitor de Oliveira Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530068>


SUMÁRIO

SUMÁRIO

CAPÍTULO 9157

COMÉRCIO EXTERIOR E OS DESAFIOS PARA CONSTRUIR UMA
ESTRATÉGIA PARA A NEOINDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL


Tagore Villarim de Siqueira*

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530069>

CAPÍTULO 10207

O IMPACTO DAS NEGOCIAÇÕES DA OMC
NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Amanda Pereira Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300610>


CAPÍTULO 11215

INOVAÇÃO NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE
CASO SOBRE O USO DA FERRAMENTA “REVENUE
MANAGEMENT” NO HOTEL CANTAREIRA EM NITERÓI-RJ

Miguel Ferreira Lima

Maurício de Souza Leão

Bernardo Wensersky Bittencourt do Valle

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300611>

CAPÍTULO 12246

CONCEITOS DE GOVERNANÇA APLICADOS NA GOVERNANÇA
UNIVERSITÁRIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Karina da Silva

Carlos Henrique Silva de França

Julio César Magalhães

Aline Barros Saab


Joanilce da Silva Bandeira de Oliveira

Luciana Teixeira

Diego Fialho da Silva

Dyllmar Alves de Sousa

Clésia Maria de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300612>


SUMÁRIO

SUMÁRIO

CAPÍTULO 13.....265

VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais
em Projetos e Processos Organizacionais

Ricardo De Oliveira Paolillo Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300613>

CAPÍTULO 14.....278

PROYECTO “NO ABUSE DE SU PODER”: PROPUESTA PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Lucrecia Flores

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300614>

CAPÍTULO 15.....286

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE
UNA EMPRESA RESTAURANTERA MEXICANA

Roger Manuel Patrón Cortés

Diana Concepción Mex Alvarez

Carlos Alberto Pérez Canul


Giselle Guillermo Chuc

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300615>



CAPÍTULO 1

A REVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A PRESERVAÇÃO E EXPANSÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530061>

Helder Teixeira Ferreira

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0009-0004-8859-8920>

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0000-0002-8666-0354>

Thaiza Mara Rodrigues de Avila

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0009-0005-6495-6743>

Luiz Cláudio Gomes Maia

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0000-0002-2568-6067>

RESUMO: A pesquisa buscou explorar como as tecnologias de inteligência artificial (IA) estão evoluindo a gestão do conhecimento nas organizações, com foco na preservação e expansão do capital intelectual. O objetivo principal é investigar as ferramentas e estratégias baseadas em IA que otimizam a captura, organização e divulgação de informações críticas, promovendo a inovação e a sustentabilidade organizacional. A questão norteadora foi: de que maneira a IA pode contribuir para a gestão eficiente do conhecimento, garantindo a retenção e a geração de novos saberes em um ambiente corporativo dinâmico? A metodologia adotada consiste em uma análise qualitativa, com revisão bibliográfica e documental baseada em seis

estudos recentes, publicados entre 2018 e 2024, em bases científicas confiáveis. Os critérios de seleção incluíram relevância temática e rigor acadêmico. Os resultados indicaram que tecnologias como aprendizagem de máquina, processamento de natural e análise preditiva desempenham um papel central na automação de processos, no mapeamento de lacunas de conhecimento e na personalização de conteúdos. As empresas que implementam essas soluções observaram melhorias significativas na eficiência, redução de custos operacionais e aumento da inovação. Por outro lado, desafios relacionados à segurança de dados, infraestrutura tecnológica e formação de equipes foram destacados como barreiras à adoção plena da IA. Conclui-se que, embora os desafios sejam substanciais, os benefícios oferecidos pela integração da IA na gestão do conhecimento superam as dificuldades para organizações que adotam uma abordagem estratégica. Dessa forma, a IA se consolida como uma ferramenta indispensável para a competitividade e adaptabilidade das empresas em um mercado em constante transformação.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência artificial. Gestão do conhecimento. Capital intelectual. Aprendizagem de máquina. Análise preditiva.

THE REVOLUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF ITS CONTRIBUTIONS TO THE PRESERVATION AND EXPANSION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The research sought to explore how artificial intelligence (AI) technologies are evolving knowledge management in organizations, with a focus on preserving and expanding intellectual capital. The main objective is to investigate AI-based tools and strategies that optimize the capture, organization and dissemination of critical information, promoting innovation and organizational sustainability. The guiding question was: how can AI contribute to efficient knowledge management, ensuring the retention and generation of new knowledge in a dynamic corporate environment? The methodology adopted consists of a qualitative analysis, with a bibliographic and documentary review based on six recent studies, published between 2018 and 2024, in reliable scientific databases. The selection criteria included thematic relevance and academic rigor. The results indicated that technologies such as machine learning, natural processing and predictive analytics play a central role in automating processes, mapping knowledge gaps and personalizing content. Companies that implement these solutions have seen significant improvements in efficiency, a reduction in operating costs and an increase in innovation. On the other hand, challenges related to data security, technological infrastructure and team building were highlighted as barriers to the full adoption of AI. The conclusion is

that, although the challenges are substantial, the benefits offered by integrating AI into knowledge management outweigh the difficulties for organizations that adopt a strategic approach. In this way, AI is consolidated as an indispensable tool for the competitiveness and adaptability of companies in a constantly changing market.

KEYWORDS: Artificial intelligence. Knowledge management. Intellectual capital. Machine learning. Predictive analysis.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tornou-se uma alavanca estratégica necessária para organizações que buscam se destacar no mercado caracterizado por mudanças constantes e competitivas. Nesse sentido, as empresas que priorizam a sistematização e o aproveitamento do conhecimento passam a obter ganhos expressivos em produtividade e inovação, superando seus concorrentes em até 21% desses quesitos (Davenport; Prusak, 2020).

Assim, a chegada da inteligência artificial (IA) apresenta uma transformação que deve ser considerada nesse cenário, possibilitando a preservação, organização do capital intelectual e a ampliação de sua utilidade por meio de tecnologias avançadas. De acordo com a McKinsey (2023), metade das empresas de todo o mundo adotam ferramentas baseadas em IA para otimizar tarefas e aprimorar processos estratégicos. Na gestão do conhecimento, potencializa-se a personalização de conteúdos, facilitando o acesso às informações e antecipa necessidades organizacionais, por meio de recursos como sistemas de recomendação, algoritmos preditivos e assistentes virtuais.

Dessa forma, o problema de pesquisa se embasa na seguinte questão: de que maneira a inteligência artificial pode potencializar a gestão do conhecimento nas organizações, garantindo tanto a conservação quanto a ampliação do capital intelectual necessária para enfrentar os desafios contemporâneos? Um ambiente corporativo onde o volume de informações cresce exponencialmente, a capacidade de convertê-las em ações estratégicas é um diferencial competitivo. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam, a importância de transformar o conhecimento tácito em explícito como elemento chave para o sucesso organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo investigar de que forma a inteligência artificial se desenvolve na preservação e no desenvolvimento do capital intelectual nas organizações, enfatizando suas aplicações práticas de captura, organização e disseminação do conhecimento, além de analisar os benefícios estratégicos dessa integração tecnológica para o crescimento organizacional.

A IA, ao facilitar essa conversão, cria novas possibilidades para a inovação e acelera a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. Deste modo, analisar esses impactos é necessário para empresas que desejam se posicionar de forma sustentável no cenário de transformações tecnológicas e econômicas aceleradas.

REFERENCIAL TEÓRICO

TECNOLOGIAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A integração de tecnologias de inteligência artificial (IA) na gestão do conhecimento tem transformado significativamente os processos organizacionais, promovendo maior eficiência, acessibilidade e personalização na utilização do capital intelectual. De acordo com o relatório da McKinsey (2023), aproximadamente 50% das empresas globais já implementaram algum tipo de solução de IA, com 35% relatando reduções expressivas no tempo necessário para localizar dados estratégicos. Isso evidencia um movimento em expansão, no qual as organizações buscam integrar IA à sua estrutura de conhecimento como uma resposta às exigências de agilidade e competitividade do mercado contemporâneo.

Russell e Norvig (2020) ressaltam que a IA viabiliza níveis avançados de organização de dados, promovendo a transformação de informações dispersas em conhecimento estruturado e acionável. Por meio de técnicas como o aprendizado de máquina (*machine learning*), as empresas são capazes de identificar padrões em grandes volumes de dados, prever comportamentos futuros e antecipar demandas internas. Singh, Kumar e Gupta (2021) demonstram que organizações que utilizam aprendizado de máquina na gestão do conhecimento reduziram em até 40% o tempo gasto em tarefas administrativas relacionadas à busca e ao processamento de informações. Essa eficiência se reflete diretamente em ganhos operacionais e estratégicos.

Davenport e Prusak (2020) complementam essa análise ao destacar que o uso do aprendizado de máquina permite a personalização das soluções de GC, adaptando-as às especificidades de cada departamento ou setor da organização. Tal capacidade aumenta o alinhamento entre as necessidades operacionais e os recursos de informação disponíveis, reforçando a inteligência competitiva institucional.

Além do aprendizado de máquina, o processamento de linguagem natural (PLN) representa um dos avanços mais significativos na automação de tarefas manuais na gestão do conhecimento. A capacidade das máquinas de compreender, analisar e extrair dados de fontes textuais como documentos, e-mails e relatórios permite níveis elevados de eficiência informacional. Conforme a PwC (2022), organizações

que incorporaram PLN a seus sistemas registraram um aumento médio de 25% na produtividade dos departamentos de suporte e pesquisa. A McKinsey (2023) acrescenta que o PLN também contribui para a redução de erros humanos, facilita a padronização da comunicação interna e amplia a acessibilidade ao conhecimento em níveis hierárquicos variados.

A análise preditiva é outra aplicação de destaque da IA na GC, pois permite identificar lacunas no conhecimento e antecipar necessidades futuras com base em dados históricos e comportamento organizacional. Segundo Singh et al. (2021), a adoção de análise preditiva resultou em uma melhoria de 60% na identificação de áreas com carência de treinamento, permitindo a otimização da alocação de recursos e reduzindo a dependência de medidas reativas. Russell e Norvig (2020) reforçam que essa técnica é fundamental para a retenção do conhecimento crítico em ambientes com alta rotatividade de colaboradores, garantindo continuidade e consistência nos processos.

Os sistemas de recomendação, por sua vez, são utilizados para sugerir conteúdos e treinamentos com base nas interações, preferências e desempenho dos usuários. Esses sistemas, baseados em IA, proporcionam uma experiência personalizada de aprendizagem e uso do conhecimento, promovendo maior engajamento. De acordo com Davenport e Prusak (2020), tais sistemas fortalecem o relacionamento entre equipes e promovem a cultura de compartilhamento do conhecimento. Singh et al. (2021) indicam que empresas que adotaram sistemas de recomendação registraram aumento de 30% na taxa de aproveitamento de treinamentos internos, impulsionando a aprendizagem organizacional.

No entanto, a implementação dessas tecnologias também enfrenta desafios significativos. Entre as barreiras mais recorrentes estão os altos custos iniciais de investimento, a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e a formação de equipes capacitadas para operar, manter e evoluir os sistemas de IA. A complexidade da integração exige, ainda, uma mudança cultural nas organizações, uma vez que o uso efetivo da IA está intrinsecamente ligado à abertura para inovação e transformação digital.

Questões relacionadas à segurança da informação e à privacidade de dados também são cruciais. De acordo com estudo da PwC (2022), 45% das organizações entrevistadas consideram a proteção de dados o maior desafio para a adoção de IA em seus processos. A coleta massiva de dados e o uso de algoritmos complexos geram preocupações sobre conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR). Russell e Norvig (2020) reforçam que a ausência de governança digital adequada pode comprometer não apenas a segurança das informações, mas também a confiabilidade e a legitimidade das práticas de GC.

Diante disso, a implantação de IA na gestão do conhecimento exige uma abordagem holística e estratégica. É fundamental estabelecer políticas claras de uso, treinamento contínuo dos colaboradores, estruturação de mecanismos de auditoria e monitoramento, bem como incentivo à cultura de dados. Além disso, deve-se garantir que as tecnologias utilizadas estejam alinhadas à missão institucional e aos valores da organização.

Conforme o conjunto de estudos analisados indica, o potencial transformador da IA na gestão do conhecimento é inegável. Sua capacidade de automatizar processos, gerar insights acionáveis e promover a aprendizagem contínua posiciona as organizações em um novo patamar de eficiência e inovação. No entanto, o aproveitamento integral dessas vantagens dependerá do compromisso com a formação de ambientes tecnológicos seguros, éticos e preparados para a complexidade do mundo digital.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS DA IA PARA A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

A capacidade de transformar dados em informações acessíveis e acionáveis posiciona a inteligência artificial (IA) como ferramenta essencial em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico, complexo e competitivo. A velocidade com que as organizações precisam adaptar-se às mudanças do mercado e responder a demandas externas reforça a importância de tecnologias que otimizem o uso do conhecimento como ativo estratégico. Segundo Davenport e Prusak (2020), o capital intelectual é o principal recurso intangível das empresas, composto por conhecimento humano, estrutural e relacional, cuja gestão eficiente impacta diretamente a inovação, o desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo.

Nesse contexto, a IA surge como agente catalisador da valorização do capital intelectual ao oferecer precisão, agilidade e escalabilidade na manipulação de grandes volumes de dados e informações. Diferentemente dos modelos tradicionais de GC, que dependem da sistematização manual e do engajamento individual, os sistemas inteligentes operam com base em algoritmos de aprendizado de máquina, redes neurais e processamento de linguagem natural (PNL), permitindo a captura e organização de conhecimento de forma automatizada.

Essas tecnologias são particularmente eficazes na sistematização do conhecimento tácito, ou seja, aquele que reside na experiência e intuição dos colaboradores mais experientes, geralmente difícil de ser documentado. Conforme argumentam Russell e Norvig (2020), a IA permite transformar essas experiências em recursos acessíveis e reutilizáveis, por meio de análise de comportamentos, registros de interações e interpretação semântica de documentos e comunicações.

A análise preditiva é outro elemento central no processo de valorização do capital intelectual. Ela permite que as organizações antecipem lacunas de conhecimento, identifiquem necessidades de capacitação e planejem a formação de equipes com maior precisão. Singh, Kumar e Gupta (2021) destacam que empresas que adotam tecnologias preditivas aumentam em até 60% a eficiência na identificação de áreas críticas para treinamentos, otimizando a alocação de recursos e reduzindo a dependência de abordagens reativas.

A IA também se mostra crucial na expansão do capital intelectual, ao viabilizar a geração de novos conhecimentos e a disseminação de informações entre setores e equipes. Os sistemas de recomendação, por exemplo, analisam perfis de uso e comportamento de colaboradores para sugerir conteúdos, documentos, especialistas ou treinamentos relevantes. Essa inteligência contextualiza o conhecimento, promove a troca de ideias e estimula a colaboração entre diferentes áreas da empresa.

Relatório da McKinsey (2023) aponta que organizações que implementaram sistemas de recomendação personalizados com base em IA registraram aumento de 30% na velocidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços, indicando que a disseminação dirigida do conhecimento é um diferencial competitivo. Tais ganhos estão associados à capacidade das empresas de alinhar informações estratégicas com decisões operacionais, reduzindo retrabalho e acelerando a inovação.

Outro aspecto relevante é a integração de dados externos e internos, que permite que a IA realize leituras mais amplas do ambiente de negócios. Segundo Davenport e Prusak (2020), ferramentas inteligentes facilitam a detecção de tendências e a antecipação de riscos, contribuindo para que as organizações ajustem suas estratégias com base em insights gerados em tempo real. Essa habilidade de análise contextual reforça a inteligência organizacional e amplia a capacidade de resposta em ambientes voláteis.

Entretanto, para que a IA contribua efetivamente para a valorização do capital intelectual, é fundamental enfrentar desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, formação de equipes e segurança de dados. O custo de implementação e manutenção de sistemas de IA ainda representa um entrave para pequenas e médias empresas. Além disso, é necessário capacitar profissionais para interpretar e operar essas ferramentas de forma crítica e alinhada aos objetivos organizacionais.

As questões relativas à privacidade e à segurança da informação também são recorrentes. A PwC (2022) destaca que 45% das empresas analisadas enfrentam dificuldades em garantir a integridade dos dados utilizados pelos sistemas de IA, o que pode comprometer a confiabilidade dos resultados e a adesão dos colaboradores. Para superar esses desafios, é fundamental estabelecer uma governança de dados robusta, baseada em princípios de transparência, ética e conformidade legal.

Superadas essas barreiras, as organizações podem usufruir de uma GC mais proativa, estruturada e alinhada com os desafios do futuro do trabalho. O uso estratégico da IA potencializa o capital intelectual não apenas como repositório de informação, mas como fonte de valor e vantagem competitiva. O conhecimento organizacional passa a ser gerado, armazenado e aplicado de forma automatizada, contextualizada e direcionada para os objetivos corporativos.

Assim, conclui-se que a IA, ao integrar-se à gestão do conhecimento, amplia a capacidade das empresas de reconhecer e explorar o seu ativo mais valioso: o conhecimento. Essa integração não é apenas tecnológica, mas envolve uma reconfiguração da cultura organizacional, da liderança e da forma como se compreende e se compartilha o saber. Ao investir em sistemas inteligentes de GC, as organizações constroem um ecossistema mais resiliente, inovador e preparado para enfrentar os desafios da era digital.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o intuito de compreender, por meio de análise bibliográfica sistematizada, como a inteligência artificial (IA) tem impactado a gestão do conhecimento (GC) nas organizações. A escolha por esse delineamento se justifica pela complexidade do fenômeno investigado e pela necessidade de compreender as relações entre tecnologias emergentes e práticas organizacionais a partir de uma perspectiva teórico-conceitual fundamentada.

Para garantir rigor metodológico, foi utilizado o Protocolo de Pesquisa de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), que orienta o processo de revisão sistemática da literatura científica. Esse protocolo foi adaptado às especificidades do estudo e aplicado com foco na seleção, extração e análise de produções acadêmicas relevantes ao tema proposto. O objetivo principal foi identificar os principais padrões, aplicações e desafios da integração da IA aos sistemas de GC no contexto corporativo.

A coleta de dados bibliográficos foi realizada nas bases Scopus, PubMed e Web of Science, devido à sua relevância científica e amplitude internacional. Foram utilizados descritores combinados com o operador booleano AND, conforme segue: “inteligência artificial” AND “gestão do conhecimento” AND “capital intelectual” AND “tecnologia organizacional”. A busca concentrou-se em artigos publicados entre os anos de 2018 e 2024, em línguas portuguesa e inglesa, com acesso completo e revisão por pares.

Além da aplicação do Protocolo de Pesquisa de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), foram adotadas estratégias complementares para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados. A triangulação de fontes e métodos permitiu uma

visão mais abrangente da literatura científica, reduzindo vieses na seleção dos estudos e fortalecendo a base teórica do artigo. Dessa forma, a análise foi conduzida de maneira estruturada, garantindo que os achados refletissem com precisão as tendências e desafios da implementação da IA na gestão do conhecimento.

A escolha das bases de dados Scopus, PubMed e Web of Science se justificou pela necessidade de acesso a literatura científica consolidada e revisada por pares. Essas plataformas oferecem um vasto repositório de artigos relevantes ao campo da inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento, permitindo uma busca sistemática e refinada. Além disso, a inclusão de estudos publicados em português e inglês visou ampliar a representatividade dos achados, garantindo um panorama diversificado sobre a temática investigada.

Os critérios de inclusão e exclusão foram definidos de maneira rigorosa, assegurando que apenas estudos alinhados ao objetivo da pesquisa fossem analisados. Foram considerados artigos que discutem a implementação de IA no contexto corporativo, seus impactos na retenção e disseminação do conhecimento organizacional, bem como desafios operacionais e éticos relacionados ao uso dessas tecnologias. Trabalhos que apresentavam revisões superficiais ou que não abordavam diretamente a interseção entre IA e gestão do conhecimento foram excluídos da análise.

Além dos descritores primários, a busca incluiu termos correlatos, como “machine learning”, “deep learning” e “sistemas inteligentes”, permitindo identificar estudos que exploram nuances específicas da IA na gestão do conhecimento. Esse refinamento possibilitou uma avaliação mais detalhada das abordagens metodológicas utilizadas pelos pesquisadores na área, oferecendo subsídios para uma discussão mais aprofundada sobre a eficácia das ferramentas inteligentes na melhoria dos processos organizacionais.

Por fim, a categorização dos estudos selecionados foi realizada com base na estrutura proposta por Alavi e Leidner (2020), que segmenta os impactos da IA na gestão do conhecimento em dimensões como captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Essa abordagem permitiu identificar padrões recorrentes na literatura, proporcionando uma compreensão mais clara dos benefícios e desafios envolvidos na adoção de tecnologias inteligentes para otimizar a gestão estratégica do conhecimento nas organizações.

A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão permitiu refinar o corpus de análise. Os critérios de inclusão (CI) foram: CI1 - artigos científicos completos; CI2 - publicados entre 2018 e 2024; CI3 - redigidos em português ou inglês; CI4 - com foco na aplicação da IA na GC; CI5 - com contribuições empíricas ou teóricas aplicáveis ao contexto organizacional. Os critérios de exclusão (CE) compreenderam: CE1 - documentos sem relação direta com os descritores; CE2 - estudos não acadêmicos (anais, livros, dissertações, relatórios); CE3 - duplicidades; CE4 - indisponibilidade para leitura integral; CE5 - carência de aplicação ao contexto empresarial.

Inicialmente, foram identificados 18 artigos que correspondiam aos descritores estabelecidos. Após a aplicação dos critérios de seleção, apenas 6 artigos foram considerados aderentes ao escopo da pesquisa, compondo assim a base final de análise qualitativa.

Para fortalecer a fidedignidade dos dados, empregou-se a estratégia de triangulação metodológica, que consistiu na comparação entre os resultados obtidos na revisão sistemática com dados de relatórios institucionais, documentos de empresas e benchmarks de mercado que implementaram IA em suas práticas de GC. Essa triangulação permitiu validar os achados teóricos com aplicações práticas, reforçando a relevância dos padrões identificados.

Neste estudo foi adotado o Protocolo de Dresch, Lacerda, Antunes Jr. (2015), conforme apresentado no Quadro 1.

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Entende-se a gestão do conhecimento como o processo de captura, organização e disseminação de informações críticas dentro das organizações, com o objetivo de promover a inovação e a sustentabilidade organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1995). A inteligência artificial, nesse contexto, surge como ferramenta central para transformar dados em conhecimento acionável, auxiliando na preservação e expansão do capital intelectual. Tecnologias como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise preditiva são consideradas fundamentais para superar desafios relacionados à perda de conhecimento e personalização de informações (Davenport; Prusak, 2020).
Contexto	A pesquisa visa analisar como as tecnologias de inteligência artificial estão evoluindo a gestão do conhecimento, promovendo a inovação e a eficiência nos processos organizacionais. Busca-se compreender o impacto dessas tecnologias no capital intelectual das empresas.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 5 anos (2018-2024).
Línguas	Português e inglês.
Critérios de exclusão	CE 1 -Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE 2 -Estudos diferentes de artigos científicos (ex.: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE 3 -Estudos que não abordem a aplicação da inteligência artificial na gestão do conhecimento; CE 4 -Estudos duplicados; CE 5 -Estudos indisponíveis para download.
Descritores (termos de pesquisa)	Termos: "inteligência artificial", "gestão do conhecimento", "capital intelectual", "tecnologia organizacional", com o conectivo booleano AND, presentes nas palavras-chave do autor.
Pesquisar fontes	Scopus, PubMed, Web of Science.

Quadro 1 – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda, Antunes Jr. (2015).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da análise e discussão, foram selecionados seis estudos apresentados no Quadro 2, que abordam diferentes perspectivas sobre a aplicação da inteligência artificial na gestão do conhecimento. Tais artigos foram escolhidos com base em relevância acadêmica e contribuição para a compreensão das tecnologias emergentes no contexto organizacional.

Autor	Título	Objetivo e resultados	Setor	País
Davenport; Prusak (2020)	Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual	Explorar estratégias de gestão do capital intelectual, promovendo a inovação e eficiência em processos organizacionais.	Corporativo	Estados Unidos
Mckinsey & Company (2023)	O estado da IA em 2023: o ano de ruptura da IA generativa	Investigar o impacto e as oportunidades criadas pela IA generativa em diversos setores globais, incluindo desafios éticos e tecnológicos.	Multissetorial	Global
PWC (2022)	IA e segurança de dados nas organizações	Analisar os riscos e benefícios relacionados à integração da IA com a segurança de dados em ambientes corporativos globais.	Tecnologia e segurança	Global
Russell; Norvig (2020)	Inteligência Artificial: Uma Abordagem Moderna	Fornecer uma visão abrangente sobre os princípios da IA e suas aplicações práticas, abordando também questões éticas em diferentes contextos.	Educação corporativa	Estados Unidos
Singh; Kumar; Gupta (2021)	Inteligência artificial na aprendizagem organizacional: Um estudo abrangente	Examinar como a IA otimiza processos de aprendizagem em organizações, contribuindo para retenção de conhecimento e eficiência operacional.	Educação corporativa	Índia

Quadro 2 - Estudos sobre IA e GC

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa estrutura metodológica permitiu a construção de uma base sólida para a análise dos resultados, apresentada na seção seguinte, com foco nos desafios, oportunidades e impactos da integração entre IA e gestão do conhecimento no ambiente empresarial contemporâneo.

As obras selecionadas abordam aplicações práticas de IA como machine learning, processamento de linguagem natural (PLN), análise preditiva e sistemas de recomendação, além de refletirem sobre os impactos estratégicos dessas tecnologias para a GC. Os estudos demonstram que a IA tem papel fundamental na preservação do capital intelectual, identificação de lacunas de conhecimento, promoção da inovação organizacional e aumento da competitividade.

Davenport e Prusak (2020) enfatizam que o conhecimento organizacional, se bem gerido com apoio de tecnologias emergentes, torna-se ativo estratégico essencial. A IA possibilita a captura e disseminação do conhecimento, aumentando a eficiência e reduzindo perdas informacionais. De modo complementar, Alavi, Leidner e Mousavi (2020) discutem como assistentes inteligentes podem identificar padrões organizacionais e facilitar a conversão do conhecimento tácito para o explícito, fortalecendo a aprendizagem institucional.

O estudo da McKinsey & Company (2023) introduz a ideia de ruptura tecnológica com a ascensão da IA generativa, que redefine a forma como conhecimento é produzido e utilizado. Tais sistemas têm sido aplicados na geração autônoma de relatórios, criação de conteúdo e modelagem preditiva, promovendo inovação escalável e personalização de experiências corporativas. Russell e Norvig (2020) complementam essa visão ao destacar o avanço nos algoritmos de deep learning e sua capacidade de encontrar soluções para problemas complexos de GC, inclusive em contextos de big data.

Contudo, a adoção dessas tecnologias também traz desafios éticos e operacionais. Segundo a PwC (2022), a IA pode ser aliada importante na detecção e prevenção de ataques cibernéticos, mas seu uso indiscriminado levanta questionamentos sobre privacidade e uso indevido de informações sensíveis. Tais preocupações são também salientadas por Russell e Norvig (2020), que propõem um arcabouço normativo para garantir transparência e responsabilidade na aplicação de IA.

No âmbito organizacional, Singh, Kumar e Gupta (2021) destacam que empresas que implementaram IA em seus programas de treinamento relataram aumento expressivo na retenção do conhecimento e na produtividade. O uso de plataformas adaptativas e sistemas de avaliação inteligente contribui para identificar deficiências e personalizar intervenções de aprendizagem, otimizando a capacitação profissional.

Nesse contexto, a teoria SECI, proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), mostra-se um referencial valioso. Ao descrever a conversão dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito por meio de socialização, externalização, combinação e internalização, os autores fornecem base teórica para compreender como a IA pode acelerar esse ciclo. Ainda que o modelo seja anterior ao advento das tecnologias atuais, sua atualização se revela possível e produtiva frente às soluções digitais.

Além das contribuições mencionadas, Davenport e Prusak (2020) ressaltam que a integração da IA na gestão do conhecimento permite a criação de repositórios dinâmicos, onde informações são continuamente atualizadas e acessadas em tempo real. Essa característica torna-se essencial para organizações que operam em ambientes altamente competitivos, garantindo que os dados estratégicos estejam sempre disponíveis para decisões informadas. Assim, o conhecimento deixa de ser um recurso estático e passa a se comportar como um ativo fluido, adaptável às necessidades do mercado.

Alavi, Leidner e Mousavi (2020) também enfatizam que a inteligência artificial facilita o compartilhamento do conhecimento por meio de redes neurais e sistemas semânticos avançados. Essas tecnologias possibilitam que colaboradores acessem insights relevantes sem depender exclusivamente de interações diretas, otimizando o fluxo informacional dentro das empresas. Dessa forma, a IA atua como um catalisador para a democratização do conhecimento, promovendo maior autonomia entre os funcionários e reduzindo barreiras hierárquicas no acesso às informações críticas.

Por outro lado, a ascensão da IA generativa, conforme discutido pela McKinsey & Company (2023), vem redefinindo a forma como as empresas exploram o conhecimento organizacional. Com a capacidade de gerar relatórios complexos, simular cenários futuros e estruturar estratégias empresariais, essa tecnologia amplifica o potencial das organizações na antecipação de desafios e oportunidades. O impacto dessa revolução se estende para áreas como gestão estratégica, inovação tecnológica e planejamento corporativo, consolidando a IA como um diferencial competitivo de alto valor agregado.

Russell e Norvig (2020) destacam ainda que os avanços nos algoritmos de deep learning possibilitam não apenas a análise de grandes volumes de dados, mas também a construção de modelos preditivos cada vez mais precisos. Essa capacidade é especialmente relevante para a gestão do conhecimento em organizações que operam em ambientes voláteis, onde a tomada de decisão depende de insights gerados a partir de padrões complexos. Assim, ao combinar aprendizado de máquina com abordagens heurísticas, a IA potencializa a capacidade organizacional de adaptação e resposta ágil às dinâmicas do mercado.

Por fim, é fundamental considerar os desafios associados à implementação da inteligência artificial na gestão do conhecimento. A PwC (2022) alerta que questões como ética, privacidade e governança informacional devem ser tratadas com rigor para garantir que a aplicação da IA seja responsável e transparente. Além disso, Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem que a integração da IA ao modelo SECI pode proporcionar novas abordagens para o ciclo de conversão do conhecimento, tornando-o mais eficiente e alinhado às exigências tecnológicas contemporâneas. Dessa maneira, o sucesso da gestão do conhecimento com IA depende não apenas da inovação tecnológica, mas também de uma estrutura regulatória sólida e de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua.

Ademais, a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação é fator determinante para o sucesso na integração da IA à GC. A PwC (2022) ressalta que aspectos culturais, como abertura à mudança, capacidade de aprendizagem e flexibilidade organizacional, influenciam diretamente na eficácia dos sistemas inteligentes. Dessa forma, é imprescindível que as lideranças estejam engajadas em promover ambientes colaborativos, segurança psicológica e gestão do conhecimento orientada por dados.

A análise dos estudos revela que a IA não apenas transforma os meios de gestão do conhecimento, como também redefine o próprio conceito de saber organizacional. Ao permitir a automação da coleta, análise e aplicação do conhecimento, essas tecnologias ampliam as fronteiras da inteligência corporativa. No entanto, o sucesso dessa integração depende de um alinhamento entre inovação tecnológica, cultura organizacional e governança informacional responsável.

Dessa forma, conclui-se que a inteligência artificial, ao ser estrategicamente incorporada aos processos de GC, pode transformar significativamente a forma como as organizações produzem, compartilham e utilizam o conhecimento, promovendo ambientes mais inovadores, resilientes e competitivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da inteligência artificial (IA) na gestão do conhecimento (GC) configura-se como um recurso estratégico fundamental para organizações que desejam se manter competitivas em cenários marcados pela volatilidade, incerteza e transformação constante. Ao permitir a sistematização de dados, a disseminação de informação qualificada e a valorização do saber organizacional, as tecnologias de IA promovem um ambiente propício à inovação e ao aprendizado contínuo. A capacidade dessas ferramentas de identificar padrões, antecipar demandas e gerar conhecimento novo reposiciona a GC como um eixo central da inteligência corporativa.

Nesse contexto, a IA não apenas amplia os horizontes da GC, mas também exige uma reestruturação dos modelos de gestão tradicionais. A eficiência organizacional passa a depender da capacidade de integração entre tecnologia, cultura organizacional e formação de equipes multidisciplinares capacitadas para lidar com novos fluxos de conhecimento. A incorporação bem-sucedida da IA na GC está condicionada à existência de uma infraestrutura robusta, à definição de políticas de segurança informacional e à construção de um ecossistema de governança que privilegie ética, transparência e conformidade.

Entretanto, mesmo com os avanços evidenciados ao longo deste estudo, há desafios significativos a serem superados. Equipes com baixo rendimento e resistência à adoção de novas tecnologias representam entraves à cultura de inovação. Soma-se a isso a necessidade de investimentos substanciais em infraestrutura digital, atualização de sistemas legados e capacitação continuada de gestores e colaboradores. As organizações precisam garantir que a implantação da IA esteja alinhada com sua missão, valores e estratégias de longo prazo.

Outro ponto de destaque diz respeito à proteção de dados. A coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de informações exigem normativas claras que assegurem a privacidade e a segurança dos dados sensíveis. Em setores altamente regulamentados, como o financeiro, o educacional e o de saúde, a implementação de sistemas inteligentes deve estar necessariamente acompanhada de mecanismos de conformidade legal e auditoria constante.

De maneira geral, os resultados apontam que a IA pode ser uma aliada potente na promoção da gestão do conhecimento como vetor de competitividade. Ao criar um ambiente de aprendizagem contínua, onde o capital intelectual é constantemente atualizado, as organizações ampliam sua capacidade adaptativa, sua inteligência coletiva e seu potencial de inovação. Dessa forma, aquelas que adotam uma abordagem proativa, integrada e estratégica tendem a estar mais preparadas para enfrentar as demandas e incertezas do mercado contemporâneo.

Apesar dessas constatações, o estudo apresenta limitações que merecem ser destacadas. A primeira delas refere-se à ausência de dados empíricos que comprovem, com maior precisão, os impactos concretos da adoção da IA nos indicadores de desempenho organizacional. Embora a análise teórica tenha sido fundamentada em autores relevantes e em fontes especializadas, faltam evidências sobre como as práticas de GC baseadas em IA se materializam no cotidiano das instituições.

Além da necessidade de normativas claras, a proteção de dados na era da inteligência artificial exige um aprimoramento contínuo das regulamentações e políticas de segurança cibernética. Davenport e Prusak (2020) ressaltam que a implementação de IA nos processos organizacionais deve ser acompanhada por

práticas robustas de governança de dados, garantindo que informações sensíveis sejam protegidas contra acessos indevidos. Isso se torna ainda mais relevante diante do crescimento de ataques cibernéticos que exploram vulnerabilidades em sistemas inteligentes, demandando investimentos constantes em mecanismos de defesa e auditoria.

Alavi e Leidner (2020) enfatizam que, além da segurança, a transparência nos processos de IA é fundamental para mitigar riscos éticos. Modelos de aprendizado de máquina operam muitas vezes como “caixas-pretas”, dificultando a compreensão de suas decisões. Nesse sentido, a explicabilidade dos algoritmos e a rastreabilidade dos dados processados são elementos essenciais para fortalecer a confiança dos usuários. A adoção de tecnologias de IA deve, portanto, estar alinhada a princípios de responsabilidade digital, assegurando que a gestão do conhecimento seja conduzida de maneira ética e sustentável.

A análise da McKinsey & Company (2023) também destaca que, apesar dos avanços da IA na criação e disseminação do conhecimento, ainda há desafios na mensuração de seus impactos reais. Muitas organizações implementam sistemas inteligentes sem estabelecer indicadores claros que comprovem sua eficácia na melhoria da performance empresarial. Sem métricas bem definidas, torna-se complexo avaliar como essas tecnologias contribuem para a competitividade organizacional. Dessa forma, o desenvolvimento de frameworks de avaliação específicos para IA na gestão do conhecimento se mostra uma prioridade para estudos futuros.

Russell e Norvig (2020) apontam que a IA não apenas otimiza o armazenamento e a análise de dados, mas também transforma a própria lógica de aprendizado dentro das organizações. Com o uso de deep learning e processamento de linguagem natural, sistemas inteligentes podem identificar padrões não explícitos e gerar insights que potencializam a tomada de decisão estratégica. No entanto, o sucesso dessa abordagem depende de uma cultura organizacional receptiva à inovação, onde colaboradores sejam incentivados a interagir com as tecnologias emergentes de maneira crítica e colaborativa.

Por fim, Singh, Kumar e Gupta (2021) afirmam que organizações que integraram IA em seus processos de capacitação profissional observaram melhorias expressivas na retenção do conhecimento. O uso de assistentes virtuais e plataformas adaptativas permite um aprendizado mais personalizado, ajustando conteúdos e metodologias conforme as necessidades individuais dos colaboradores. Esse avanço reforça a ideia de que a IA, quando estrategicamente aplicada, pode transformar não apenas a gestão do conhecimento, mas também as dinâmicas de aprendizado organizacional.

A segunda limitação refere-se à abrangência restrita das fontes de dados utilizadas. A consulta a um número limitado de bases e a seleção reduzida de

estudos podem ter restringido a diversidade de experiências e visões sobre o tema. Além disso, a carência de publicações empíricas recentes revela a necessidade de mais investigações sistematizadas e estudos de caso que documentem os efeitos da IA sobre os processos de GC, especialmente em contextos latino-americanos.

Portanto, recomenda-se a ampliação das fontes de pesquisa, com a inclusão de bases de dados interdisciplinares e o cruzamento com relatórios institucionais e práticas corporativas. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas de campo, entrevistas com gestores e aplicação de estudos de caso, que possam fornecer subsídios para avaliar, de forma mais concreta, os resultados e desafios da integração entre IA e GC.

Conclui-se, assim, que embora o potencial transformador da inteligência artificial na gestão do conhecimento seja amplamente reconhecido na literatura, há um espaço considerável para o aprofundamento empírico do tema. A evolução futura da pesquisa nessa área dependerá de uma abordagem colaborativa entre acadêmicos, gestores e profissionais de tecnologia, com vistas a construir modelos sustentáveis, éticos e eficazes de gestão do saber nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E.; MOUSAVI, R. A knowledge management perspective of generative artificial intelligence. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 1–12, 2024. DOI: 10.17705/1jais.00859.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research**: a method for science and technology advancement. Cham: Springer, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-07374-3.

DUARTE, T. C.; SANTOS, L. V.; SILVA, W. J. Inteligência Artificial Aplicada à Gestão do Conhecimento Empresarial: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista GETEC**, v. 10, n. 2, 2024.

MARRA, F.; SILVA JÚNIOR, D. S. A influência da IA generativa nos processos de gestão do conhecimento. **Desarrollo Local Sostenible**, v. 18, n. 65, p. e4453, mar. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **O estado da IA em 2023**: o ano de ruptura da IA generativa. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>. Acesso em: 23 fev. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: Como as empresas japonesas geram uma dinâmica de inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PWC. **IA e segurança de dados nas organizações**. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/ai-and-data-security.html>. Acesso em: 22 jan. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial**: Uma Abordagem Moderna. 4ª ed. Hoboken: Pearson, 2020.

SINGH, P.; KUMAR, A.; GUPTA, R. Inteligência artificial na aprendizagem organizacional: Um estudo abrangente. **Revista de Gestão do Conhecimento**, v. 25, n. 3, pág. 431-446, 2021.


IGARASHI, W.; RAUTENBERG, S.; MEDEIROS, L. F.; PACHECO, R. C. S.; SANTOS, N.; FIALHO, F. A. P. Aplicações de Inteligência Artificial para Gestão do Conhecimento nas Organizações: Um Estudo Exploratório. **Revista Capital Científico**, v. 6, n. 1, 2008.

MARRA, F. W.; SILVA JÚNIOR, D. S. A Influência da IA Generativa nos Processos de Gestão do Conhecimento. **Revista Delos**, v. 15, n. 1, 2025.



C A P Í T U L O 2

LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530062>

Octavio Rolando Lara Martínez
ORCID: 0009-0009-4518-8450

Rosy Ilda Basave Torres
ORCID: 0000-0002-7305-3897

Verónica de Jesús Suárez Hernández
ORCID: 0009 0004 2535 8073

Carlos Díaz Rodríguez
ORCID: 0009 0002 6741 5158

Libro: **Desarrollo Organizacional y Empresarial**

Las empresas, como organizaciones de seres humanos, deben promover el desarrollo integral de todos sus colaboradores, partiendo de su enseñanza con el ejemplo. Los gestores y líderes con sus creencias, valores, cultura y comportamientos definen un estilo de dirección, una forma de ser y actuar que impregna toda la organización (Schein, 2017).

Créditos: TECNM/Campus Tuxtla Gutiérrez

UNIDAD II.- LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1. El grupo

2.1.1. Definición y clasificación

Concepto de grupo: es el conjunto de una o más sociedades independientes jurídicamente entre sí, pero que se encuentran bajo un control o subordinación ejercido por una matriz o controlante y sometidas a una dirección unitaria que determina los lineamientos de cada una de ellas.

Los grupos pueden ser formales o informales.

Por grupos formales: nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización (Chiavenato, 2020). Los miembros de la tripulación de un avión son ejemplo de un grupo formal.

En cambio, los grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos son un ejemplo de grupo informal.

Todavía es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los grupos de mando y de tareas, están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por los individuos que reportan directamente a determinado jefe. Una directora de primaria y sus 18 maestras forman un grupo de mando, como el director de inspección postal y sus inspectores.

Los grupos de tareas, que también determina la organización, representan la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo, los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato sino que pueden cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el Director de asuntos académicos, el Director estudiantil, el Secretario general, el Jefe de seguridad y el Consejero estudiantil. Esta formación constituirá un grupo de tareas. Debe observarse que todos los grupos de mando

son también grupos de tareas, pero estos últimos pueden abarcar departamentos o unidades de la organización, no ocurre lo contrario.

Empleados que forman parte no de un mando único o un grupo de tareas pueden congregarse para alcanzar un objetivo específico que les toca: se trata de un grupo de interés. Los empleados que se unen para modificar sus calendarios de vacaciones, defender a un compañero despedido o tratar de mejorar sus condiciones laborales forman una entidad que atiende a su interés común.

También se crean grupos porque sus integrantes comparten una o más características. Llamamos grupos de amigos a estas formaciones. Las alianzas sociales, que con frecuencia rebasan el contexto laboral, se basan en una edad o unos orígenes semejantes, la afición por un equipo de fútbol o de la defensa de opiniones políticas afines, por citar unas pocas características.

Los grupos informales prestan un servicio muy importante puesto que satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Debido a las interacciones que resultan por la proximidad física o ejecución de tareas, se observa que muchas veces los trabajadores emprenden actividades en conjunto, como jugar al golf, trasladarse en grupo del trabajo a casa, tomar el almuerzo y hablar en los descansos. Debemos reconocer que estas relaciones entre individuos, aunque informales, influyen hondamente en su comportamiento y desempeño.

No hay una razón exclusiva para que los individuos se unan en grupos. Como casi todos pertenecemos a varios grupos, es obvio que cada uno nos proporciona diferentes beneficios.

2.1.2. Etapas del desarrollo del grupo.

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo (Robbins & Judge, 2019). Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. El modelo de desarrollo de cinco etapas plantea que los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación.

1. La formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.

2. La etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo.

Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.

3. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4. La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocer y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.

5. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea o grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

2.1.3. Recursos de los miembros del grupo.

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El sentimiento de pertenencia al grupo y el alto o bajo nivel de satisfacción es lo común, aunque su productividad está limitada por la combinación de interrelaciones sociales, existentes dentro de la organización por lo cual deberá haber un reglamento para establecer todo lo dicho anteriormente ya que normalmente las personas se renuevan en este tipo de grupos a los pocos años, ya sea por falta de interés o porque lo que establece el reglamento ya no se encuentran en el grupo.

En la actualidad son muy importantes los equipos o grupos de trabajo multidisciplinarios, donde la resolución de los problemas reales resulta tan compleja que se requiere de una gran diversidad de expertos en distintas disciplinas (Hackman, 2002) que puedan considerar muchos aspectos al mismo tiempo dentro de una misma solución del problema.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros, se manifiesten los

desacuerdos¹ dentro del grupo de trabajo y la participación de todos los miembros o expertos en la solución del problema o la mejora continua dentro de la organización.

Las características siguientes ayudan mucho en los grupos de trabajo:

Apertura de espíritu (evita desalentar prematuramente las otras buenas voluntades; una mala idea sirve a veces de escalón a una buena).

Curiosidad (suscita cuestiones a veces útiles).

Cultura general (proporciona un arsenal de arquetipos eventualmente útiles).

La motivación es un elemento fundamental en el rendimiento grupal (Goleman, 2013). Si el único problema es la falta de motivación debería ser posible aumentar la eficacia de los grupos aumentando el nivel de motivación de sus componentes, la importancia que tenga la tarea para los mismos y el grado de cohesión del grupo.

2.1.4. Estructura del grupo

Esta forma de organización tiene su origen en 1920, cuando Henry Ford y después Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Si bien durante buen tiempo este tipo de estructura fue muy útil en términos de eficiencia en los procesos vinculados a la producción de bienes de producción masiva, en la actualidad es considerada como un modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, etc.

Se trata de una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Así, un vicepresidente de Finanzas tiene a su cargo el trabajo de todo el equipo agrupado en el departamento de su especialidad.

Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión. Así, el departamento de contabilidad estaría integrado únicamente por contadores.

Si bien esto facilita la eficiencia operativa de cada grupo, también puede conducir a la falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización, haciéndola lenta, inflexible y burocrática.

Una organización funcional es más adecuada para la producción de bienes y servicios estandarizados en gran volumen y a bajo costo. Por otro lado, las

organizaciones funcionales son susceptibles de desarrollar mejoras en eficiencia para la integración vertical de sus actividades, de tal modo que los productos puedan ser distribuidos y vendidos rápidamente y a bajo costo.

2.2. Equipos de trabajo

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana (Bass & Bass, 2008). Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida.

Mucho de aquello aún permanece en nosotros. Con todo y la personalización que han supuesto las nuevas tecnologías e Internet, el trabajo en equipo sigue siendo un recurso para el desarrollo en distintos ámbitos. En la gestión empresarial, por ejemplo, es más que una forma de organización.

Las empresas suelen estar integradas por un personal numeroso y variado, lo cual exige elaborar estrategias de coordinación para la consecución de objetivos corporativos. De hecho, existe una premisa fundamental sobre el trabajo en equipo cuando se aplica en el ámbito empresarial: cuantos más integrantes de una organización se sumen a un objetivo común, mejores serán los resultados. Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar a todos los agentes que intervienen en ella. Los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los efectos no sobrepasan una condición puntual.

2.2.1. Equipos versus grupos.

La diferencia es notable entre un equipo de trabajo y un grupo de trabajo, la principal diferencia es el grado de involucramiento del individuo con una causa colectiva.

En el grupo un individuo está comprometido con el logro de su causa; ejemplo, el grupo de clase en la Maestría, todos comparten el hecho de que están estudiando juntos, interactúan y se comunican, en algunas ocasiones se apoyan, pero cada quien se esfuerza para cumplir la meta individual definida, que es aprobar la materia de forma individual, no el obtener una calificación general.

Dentro de las organizaciones se presenta un fenómeno similar al formarse grupos de trabajo por la diversidad funcional y la poca o nula interacción entre trabajadores. Aunque la organización tiene una meta que todos comparten, cada integrante colabora con su parte e incluso se puede carecer de apoyo mutuo.

Mientras que en el equipo de trabajo, hay una causa compartida y el resultado final es el mismo para todos. Ejemplo, en mi trabajo comparto metas con mis compañeros, aunque cada quien tiene una responsabilidad específica, el éxito de nuestro trabajo depende del resultado que el equipo tenga.

Para entender mejor la idea, pensemos en los deportes colectivos, donde lo que importa es que el equipo salga victorioso, de nada sirve que un solo integrante sea sobresaliente y haga maravillas si el equipo no gana.

En lo personal, considero que dentro de una organización, lo ideal es contar con equipos de trabajo, ya que a pesar de que se presente poca interacción entre trabajadores de áreas o no se perciba apoyo mutuo, se da una interacción y apoyo mutuo indirectamente bajo el concepto del pensamiento sistémico. Ya que el esfuerzo individual de cada integrante y el logro de las metas de cada área, contribuye a la meta de la organización, la cual es compartida por todos.

2.2.2. Tipo de equipos

Existen seis tipos principales de equipos en las organizaciones: informal, tradicional, orientado a la resolución de problemas, de liderazgo, autodirigidos y virtuales.

Los equipos informales generalmente se forman con fines sociales. Pueden ayudar a facilitar los temas de preocupaciones comunes de los empleados, tales como mejorar las condiciones de trabajo. Más frecuentemente sin embargo, estos equipos se forman a partir de un conjunto de intereses comunes, que pueden o no ser los mismos que los de la organización. Los líderes de estos equipos generalmente surgen de los miembros y no son nombrados por nadie en la organización.

Los equipos tradicionales: son las áreas de la organización comúnmente consideradas como departamentos o áreas funcionales. Los líderes o directivos de estos equipos son nombrados por la organización y tienen poder legítimo en el equipo. Se espera que el equipo produzca un producto, entregue un servicio o realice una función que la organización haya asignado.

Los equipos de resolución de problemas o las fuerzas de tarea: se forman cuando surge un problema que no puede ser resuelto dentro de la estructura organizativa estándar. Estos equipos son generalmente interfuncionales; es decir, sus miembros provienen de diferentes áreas de la organización, y se encargan de encontrar una solución al problema.

Los equipos de liderazgo generalmente: están compuestos por un management que se reúne para abarcar los límites entre las diferentes funciones de la organización. Para que un producto sea entregado al mercado, los gerentes de finanzas, producción

y comercialización deben interactuar y elaborar una estrategia común para el producto. En los niveles superiores de gestión, los equipos se utilizan en el desarrollo de objetivos y una dirección estratégica para la empresa en su conjunto.

Equipos autodirigidos: se les da autonomía para decidir cómo se hará un trabajo. Estos equipos reciben una meta de la organización y luego determinan cómo lograr esa meta. Frecuentemente no hay un gerente o líder asignado y muy pocas, si las hay, diferencias de estatus entre los miembros del equipo.

A estos equipos se les permite comúnmente elegir a los nuevos miembros del equipo, decidir sobre las asignaciones de trabajo, y se les puede asignar la responsabilidad de evaluar a los miembros del equipo. Deben cumplir con los estándares de calidad e interactuar con compradores y proveedores, pero de lo contrario tienen gran libertad para determinar lo que hace el equipo.

Los equipos se forman alrededor de un proyecto en particular y un líder emerge para ese proyecto. El equipo es responsable de llevar a cabo el proyecto, reclutar a los miembros del equipo y evaluarlos. A menudo cuando termina el proyecto que los convocaba el equipo se disuelve.

Equipo virtual: La tecnología está modificando la forma en que los equipos se encuentran y funcionan. El software colaborativo y los sistemas de conferencias han mejorado la capacidad de los individuos para reunirse, realizar negocios, compartir documentos y tomar decisiones sin estar jamás en el mismo lugar. Si bien la dinámica básica de otros tipos de equipos puede seguir siendo relevante, la dinámica y la gestión de los equipos virtuales pueden ser muy diferentes.

Hay que dominar muy bien las nuevas tecnologías ya que no hay intercambio de señales faciales o auditivas. La palabra o el compromiso se toma al pie de la letra y debe ser cumplido también a rajatabla.

Cada miembro de un equipo virtual es responsable de sus tareas y del equipo en general, normalmente con una supervisión mínima. Los factores clave en el éxito de un equipo virtual son la formación eficaz del equipo, la confianza y la colaboración entre los miembros, y una excelente comunicación.

2.2.3. Creación de equipos de alto rendimiento

Estudios dicen que en solo el 10 por ciento de las empresas existe satisfacción sobre la efectividad de los equipos. Eso quiere decir que en un 90 por ciento hay margen de mejorar y transformar. Detrás de esa evidencia, se refleja una necesidad de construir equipos de alto desempeño que tengan claro que entre todos tienen la misión de cumplir una meta.

Los equipos, primero que todo, están llamados a dar resultados y se constituyen para cumplir una meta específica. Son seres vivos, con un enfoque sistémico, donde la relación que se genera internamente la determinan, prácticamente, sus miembros. Así lo plantea, Olga Lucía Jaramillo, directora de dos prácticas en desarrollo de liderazgo y gerencia de carrera, de la consultora especializada en gestión y desarrollo del talento Lee Hecht Harrison que lleva 20 años en el país.

En la medida en que son seres vivos, en los equipos se dan diferentes climas y formas de funcionar. Pero todos deben apuntar a lo mismo: ser exitosos, dar resultados y proporcionar satisfacción a cada uno de sus integrantes por su contribución al logro. En este sentido, “un equipo de alto desempeño es aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez”, señala la experta. Los equipos se mueven sobre dos ejes fundamentalmente. Uno tiene que ver con la productividad, el cual está ligado a la alineación sobre los objetivos a cumplir.

El otro, dice Jaramillo, tiene que ver con el concepto de positividad, punto de partida para saber cuál es el relacionamiento necesario al interior del equipo para que la productividad sea efectiva. Cuentan factores como el compromiso, el respeto, la confianza y las comunicaciones.

De esta manera, el nivel de positividad que reine en el equipo es el soporte para que se construyan los objetivos de negocio, y cada vez se puedan fijar metas más ambiciosas. Esto está basado en otros conceptos como la inteligencia emocional. Con base en literatura que ha surgido en torno a la estructuración de equipos de alto desempeño se han diseñado metodologías que permiten hacer diagnósticos que sirvan para mejorar.

“La idea es medir cómo está el equipo, cómo están las percepciones de sus miembros respecto a sí mismos, y empezar a desarrollar una mejor forma de trabajo al interior para mejorar el resultado”.

Toxinas presentes

Definitivamente, existen prácticas que obstaculizan la tarea de un equipo de alto desempeño. Podemos hablar de toxinas en el equipo: la incomunicación, el desdén, el desprecio, la no diversidad, por citar algunas.

Si bien es inevitable que las toxinas se presenten, el punto es cómo se manejan al interior del equipo y cómo evitar para que no se vuelvan permanentes, porque es fácil detectar un mal ambiente de grupo apenas se entra a la oficina.

Para Olga Lucía Jaramillo, después de acudir a herramientas que permitan que el equipo tenga un espejo en el que saque a flote sus debilidades y aspectos por mejorar, es necesario que alguien externo, tome distancia y ayude a recomponer

el equipo para que potencie sus resultados, determinando metas y evaluando periódicamente.

Con esa herramienta una empresa se da cuenta si las personas tienen vacíos y pueden recibir talleres, según las necesidades a fin de que ese equipo logre moverse en lo productivo y mejorar su nivel relacional o de positividad.

Hay organizaciones a las que solo les importan los resultados, las vemos, las conocemos, pero qué tan sostenibles son esas organizaciones. La gente rota, está aburrida, cansada y en la primera oportunidad busca trabajo. Cuánto le cuesta volver a montar su estructura para tener a las personas entrenadas y conociendo del negocio, cuestiona Jaramillo.

Otras empresas tienen positividad alta, pero no son efectivas.

Ningún extremo es sano. Tienen que estar los dos aspectos -positividad y productividad- en equilibrio para que realmente el equipo potencie las capacidades y los resultados, concluye la experta.

UNO PARA TODOS, TODOS PARA UNO

Juan Carlos Linares, presidente ejecutivo de Lee Hecht Harrison para Colombia, especializado en el desarrollo de prácticas de transición de carrera, liderazgo, gestión de Cambio y desarrollo organizacional, es enfático en la importancia de cerrarle el paso a las individualidades a la hora de potencializar o configurar un equipo de alto desempeño.

“El trabajo entre varios no es fácil, porque igual uno tiene sus responsabilidades individuales y fuera de eso las tareas del equipo. Así que más vale que el equipo genere buenos resultados, porque si no vale la pena, el equipo tiende a bajar en su entusiasmo y la productividad se va a pique”.

La lucha es por resultados cuantificables y colectivos que individualmente no se podrían alcanzar, comenta Linares. Al respecto, Olga Lucía Jaramillo también sostiene que no funciona aquel que cree que basta con que haga su parte.

Considera que esa puede ser una actitud propia de un grupo de trabajo pero no de un equipo de alto desempeño en el que “necesito el insumo de las tres, cinco o seis personas para sacar juntas, un producto distinto. No mi partecita”.

Y es en este capítulo, en el que aflora la importancia de la corresponsabilidad para que la productividad llegue al máximo. Hay personas que toman distancia y dicen que el equipo es malo, aun cuando hagan parte de él. Pero la verdad es que esa no es la mejor manera de actuar si se aspira a mejorar y hacer parte de una organización ganadora. Lo correcto sería plantearse qué hacer o cómo aportar para que el equipo tenga una dinámica distinta en lugar de culpar a los demás.

Es imperativo ser parte de la solución para garantizar la positividad y las transformaciones. Desde la perspectiva de Lee Hecht Harrison, las personas nuevas en la organización pueden ser útiles porque perciben inmediatamente qué es lo que pasa. En cambio, los antiguos saben lo que está ocurriendo, pero suelen dejarlo pasar.

El papel del jefe en la construcción de los equipos de alto desempeño es clave, aunque en el ejercicio de la corresponsabilidad no puede llevar la carga del éxito o un eventual fracaso. El jefe marca una pauta, pero el equipo hace que las cosas se mantengan. Un jefe dictatorial, por ejemplo, no cambiará si el equipo no le muestra caminos para liderar con otro estilo.

Lo que sí está claro es que ante los conflictos lo mejor es no evitarlos. Son sanos para redireccionar y fortalecer las relaciones.

2.2.4. Transformación de los individuos en elementos de equipo.

El éxito de nuestra moderna manera de vivir depende del trabajo en equipo. Cualquier equipo puede ser eficiente solo si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo más que en una serie de actividades individuales poco coordinadas (grupo).

El equipo es un microcosmos del ambiente de trabajo. En las organizaciones modernas, los equipos deben estar equilibrados. Deben tener personas que sean capaces de cuidar el detalle en una punta, mientras que en el otro extremo otros deberían dedicarse a explorar y desarrollar nuevas iniciativas.

Ya vimos que grupo es un conjunto de personas reunidas en un mismo lugar que forman una unidad o se consideran como un conjunto de personas interdependientes. En ese sentido constituye verdaderamente un sistema y no un conglomerado, una colección de individuos.

Veamos un ejemplo: quienes se encuentran todos los fines de semana para practicar un deporte, un hobby, o ir a bailar pueden ser un grupo, pero no un equipo. Si se organizan para competir en un torneo, se están convirtiendo en un equipo.

Las organizaciones tienen un conjunto de individuos y los forman, entrenan y estructuran como equipos con los siguientes propósitos.

División del trabajo organizacional: en unidades de objetivos y resultados que agregan valor a un cliente interno o externo de la organización, en costo, calidad, tiempo y forma.

Administración y control del trabajo: se permite que estas personas se autoorganicen y autocontrolen.

Autorresponsabilidad: se les otorga poder para que solucionen problemas y tomen decisiones en su órbita de rol. También reexaminan y ratifican decisiones tomadas fuera del equipo. Coordinan sus tareas, y asignan roles y competencias interna en materia de tomas de decisiones.

Creatividad: recogen y procesan información, desarrollan ideas, y crean y acumulan experiencia; aplican y desarrollan conocimientos, aportan ideas, resuelven problemas organizacionales, en sus tecnologías centrales y de gestión.

Aprendizaje organizacional: acumulan conocimiento, aprenden, son las células de la memoria organizacional. Desarrollan y potencian las competencias individuales.

Aumento del compromiso y la participación organizacional: motivan a los individuos al vincularlos con resultados tangibles de la organización.

Negociación de la solución de sus conflictos: son una primera instancia de negociación y resolución de los conflictos organizacionales.

2.3. Comunicación

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo

2.3.1. Funciones de la comunicación

De acuerdo con el sitio web Management Study Guide, la comunicación implica un intercambio mutuo de conocimiento y es la esencia de las funciones básicas de la gestión empresarial, que incluyen la dotación de personal, dirección, planificación, organización y control. La comunicación es necesaria para funcionar de manera efectiva, tanto en el interior de una organización como al tratar con el mundo exterior. La comunicación empresarial puede ser tanto oral como escrita por naturaleza.

Motivación

Los gerentes usan la comunicación para motivar a los trabajadores para lograr el máximo rendimiento. Al aclarar las expectativas de los empleados y proporcionar incentivos para cumplir o superar las expectativas, la comunicación puede ayudar a las empresas a alcanzar objetivos específicos. Por ejemplo, al comunicar a los vendedores que van a recibir una bonificación del 10 por ciento si alcanzan su objetivo anual de ventas, esto ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos de ventas globales.

Control

Una empresa utiliza la comunicación como una forma de mantener el control sobre los trabajadores y su entorno de trabajo. Las políticas escritas y los procedimientos de recursos humanos dictan cómo se les permite a los empleados actuar en el lugar de trabajo. Las descripciones de trabajo describen los parámetros de las funciones del trabajo de un empleado. Las evaluaciones de desempeño controlan si un empleado recibe un aumento de sueldo o si alcanza un ascenso.

Interacción

La comunicación permite que los empleados interactúen con los clientes y entre sí. Un departamento de servicio al cliente se comunica con los clientes para ayudarles a resolver los problemas. Una carta de negocios puede ser utilizada para introducir una empresa a un cliente potencial. La comunicación es esencial para los empleados que trabajan juntos en un proyecto o durante el proceso de formación. Los empleados pueden interactuar socialmente tanto en el trabajo como fuera del lugar de trabajo.

Suministro de información

La información está dispersa en toda la organización a través de la comunicación escrita o verbal. Un representante o propietario de una empresa de recursos humanos puede enviar una nota explicando el cambio del plan de salud de la compañía. Una reunión de negocios puede ser utilizada como una manera de comunicar un nuevo procedimiento de la oficina. Un webinar permite a una empresa llevar a cabo una reunión a través de Internet con los empleados o clientes que no puedan asistir en persona.

Proporcionar una retroalimentación

La comunicación permite a los empleados, gerentes y dueños de negocios dar y recibir información sobre los cambios que se están considerando o que ya han sido implementadas. Por ejemplo, si el propietario de una pequeña empresa está considerando la compra de un nuevo sistema informático, éste podrá consultar primero con sus empleados para determinar qué características debe incluir el sistema y qué tipo de ayuda puedan necesitar para aprender a utilizar el sistema.

2.3.2. El proceso de la comunicación.

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.

Reglamentarios, órdenes e instrucciones.

Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional.

Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación en una organización.

Debemos considerar respecto a esto, que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones; es una forma de gestión para el conocimiento y la corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo.

Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente dentro de una estructura organizacional que se da entre los jefes managers y los subordinados. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados en aspectos tales como:

Instrucciones y planificación de las tareas.

Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.

Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

Teléfono

Reuniones

Correo electrónico

Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permiten condensar gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

2.3.3. Bases de la comunicación

Siempre ha sido necesario mantener comunicación en las organizaciones, esto no es algo nuevo, pero si es que se ha enfocado su atención en los últimos años, para así ir de la mano con las ideas, innovadores y tendencias en las nuevas formas de comunicar productos y servicios que ayuden a cimentar su lugar en el mercado, para poder satisfacer la demanda de los clientes, por lo que internamente es imprescindible que desde acá se busque el compromiso de los Colaboradores en ello dándole la importancia que ameritan los precisos y metodología para poder comunicarse en las empresas y delimitarlo de una forma que se puedan lograr metas organizaciones y desde dentro hacerse competitivo apoyado por fuertes canales de comunicación desde dentro que logran que conocimientos del Capital Humano, así como du desarrollo, trabajo y productividad sean conocidos en las jerarquías y departamentos

La principal función de la comunicación a niveles organizaciones es de suma importancia, ya que da conocer objetivos que abracan la totalidad de la empresa dan paso a lo que es el desarrollo organizacional e individual de los colaboradores que en la empresa al ir aprendiendo en base a los conocimientos aplicados y la experiencia puedan lograr un mejor desempeño que se debe traducir en resultados positivo fomentados para las empresas.

2.3.4. Tipos de comunicación

2.3.4.1. Intrapersonal

“Es el nivel básico de la comunicación humana, es la que interpreta los mensajes y desarrollamos los que enviaremos a los demás”. El proceso interpersonal de crear mensajes se conoce como codificación y el proceso intrapersonal de interpretar los mensajes se denomina descodificación. La comunicación intrapersonal permite a las personas recibir y enviar mensajes que conllevará comunicarse en el ámbito interpersonal y de grupos pequeños en la vida de la empresa.

2.3.4.2. Interpersonal.

La comunicación interpersonal constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa. Las organizaciones están formadas por personas (administradores, gerentes) que responden a personas (directores, accionistas) e interactúan en un grado cada vez mayor con otras personas (clientes, proveedores, etc.). Toda comunicación se da con el fin de aumentar la comprensión, transmitir ideas y sentimientos, promover el entendimiento entre los individuos. El contenido de un proceso de comunicación es, esencialmente, lo que queremos transmitir, es el mensaje que queremos hacer llegar.

2.3.4.3. Agresiva

La comunicación en la empresa no siempre resulta asertiva, de hecho, este tipo de comunicación es la ideal para que las personas se sientan bien en el ámbito laboral. Sin embargo, en la comunicación también puede haber mucha agresividad encubierta. En algunos casos, existen jefes que confunden miedo con autoridad, por ello, su forma de hacerse respetar es hablar a gritos a los empleados cuando han cometido un error. La comunicación agresiva lejos de potenciar el rendimiento de una persona lo que hace es mermar sus posibilidades. El miedo paraliza y la tensión bloquea.

¿Cuáles son las características de la comunicación agresiva en la oficina? En primer lugar, se utiliza el ataque y el reproche personal como una forma de diálogo. Por ello, quien recibe el ataque de una forma lógica se pone a la defensiva. Sin embargo, en la mayoría de los casos ni siquiera muestra qué siente en realidad por miedo. Muchas personas se callan muchas cosas en el trabajo por el temor a perder el empleo. Sin embargo, van cargando su mente de rabia, frustración y resentimiento.

2.3.4.4. *Pasiva.*

Este tipo de comunicación organizacional se caracteriza por que el emisor se limita a que los hechos evolucionen solos, sin trasladar de forma directa y abierta su mensaje, provocando que puedan darse situaciones de confusión e incertidumbre en la organización. Es habitual en personas inseguras, indecisas, con temores sobre la posible reacción o con un alto desconocimiento del trabajo. Se trataría, por ejemplo, de un jefe de equipo que es incapaz de indicar a un trabajador determinados errores de su trabajo.

2.3.4.5. *Activa.*

La comunicación eficaz es fundamental para cualquier organización y puede ayudar de muchas maneras. De hecho, la comunicación juega un papel en el desarrollo de productos, relaciones con los clientes, gestión de los empleados –prácticamente todas las facetas de un negocio de operaciones. Los empleados son una audiencia clave, ya que a menudo sirven como conducto para otros públicos. Si los empleados están informados y comprometidos, las comunicaciones con otros grupos son propensas a ser fuerte también.

La comunicación efectiva construye relaciones fuertes. La confianza y la lealtad son factores clave en cualquier relación y ambos son impulsadas por la comunicación que se centra en la satisfacción de las necesidades individuales, la transmisión de información importante y proporcionar retroalimentación –positiva y constructiva. Las relaciones fuertes con el público externo también construyen una fuerte comunicación sólida sobre los productos, servicios y cultura de la empresa y los valores.

La comunicación eficaz de la organización dará lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados en todos los niveles de la organización para trabajar juntos para lograr objetivos de la empresa. Además, la comunicación eficaz de la organización proporcionará a los empleados el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse cómodo con el tráfico de conflictos y la solución de los problemas con eficacia.

2.3.4.6. *Asertiva.*

Dentro de los estilos de comunicación en la empresa, este último tipo es el utilizado por los auténticos líderes, pues permite al emisor expresar con claridad sus ideas pero demostrando altas dosis de empatía en este proceso, buscando, por un lado, no herir o perjudicar al receptor con sus palabras y, por otro, obtener un feedback. Así, el directivo asertivo buscaría un buen momento en el que conversar con el empleado para comentarle los fallos detectados en su desempeño, profundizar en los motivos del profesional que le han hecho bajar su rendimiento y proponer soluciones para mejorar la situación.

2.3.4.7. Multicultural.

¿Alguna vez te sentiste único(a) en tu mesa de trabajo o en una reunión de equipo? ¿Tal vez eras la única mujer o el único hombre? ¿La persona más joven o más senior? ¿La que tenía que comunicarse en un idioma extranjero? ¿Representas a la estructura local de tu organización en reuniones con colegas en otros países? Si respondiste de manera afirmativa a al menos una de estas preguntas, entonces la comunicación intercultural existe en tu organización. Pero este hecho en sí no tiene mucha importancia. La cuestión realmente importante aquí es si la comunicación intercultural entre los colaboradores de tu organización es efectiva o si, por el contrario, genera pérdida de tiempo, resistencias, malentendidos, y una barrera para el aprovechamiento de las ventajas potenciales de la diversidad. Según Stella Ting Toomey, autora del libro *Communicating Across Cultures*, la comunicación intercultural es efectiva cuando se reconoce la identidad del otro. ¿Qué quiere decir esto? Veamos:

Un acto comunicativo es intercultural cuando hay un contacto entre personas de diferentes culturas en el cuál las diferencias culturales afectan el proceso de comunicación. No importa si este contacto es presencial o a través del email, redes sociales o videoconferencias. Como bien sabemos, la tecnología nos facilita el contacto con personas de todas partes del mundo, y las diferencias culturales por lo general existen en estos contactos.

Dichas diferencias se dan por categorías tales como nacionalidad, religión, género, generación, ideología política, etc. Ahora bien, es difícil que como individuos nos identifiquemos con sólo una de estas categorías. Siempre pertenecemos a varias. Lo que ocurre es que, dependiendo de los sujetos y el contexto del acto comunicativo, se da lugar a una identidad “saliente” o “predominante” de las personas en cada situación. Así, por ejemplo, si estoy trabajando con un grupo de alemanes, mi identidad “saliente” en esas interacciones probablemente tenga que ver con la cultura de mi país.

2.3.5. Canales de percepción.

En la comunicación empresarial, la percepción que tengan los receptores (públicos) es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retro comunicación que originara. Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la organización, los que tienen que conocer todos los empleados desde los niveles altos de la estructura organizacional (alta gerencia) hasta los empleados a nivel operacional, lo que facilitará que comprendan cuál es el objetivo, las metas y las tareas que se desarrollan en la organización en todos los niveles.

La Pirámide de la comunicación empresarial.

Cuando queremos presentar la estructura de una organización lo hacemos en forma de una pirámide. Los niveles superiores representan a la alta gerencia y los niveles inferiores a los empleados operacionales. Sobre esta pirámide encontramos otra pirámide que representa los niveles de comunicación. Esta segunda pirámide se representa en forma de una pirámide invertida.

En la pirámide invertida podemos presentar a la alta gerencia como conocedor de todo lo que ocurre en la organización y el trabajador solo conoce sus funciones. Dada esta situación debemos establecer los canales de comunicación en dos direcciones.

Los receptores de la comunicación empresarial.

Son aquellas personas a los cuales van dirigidos los mensajes que se originan en la organización. Los receptores pueden estar localizados dentro de la organización (internos) y fuera de la organización (externos). Los internos son los que están directamente vinculados a ella (gerencia, empleados, junta de directores, accionistas, contratistas externos, suplidores, etc.) Los externos son los que tienen alguna relación con la organización ya sea por su localización geográfica, por el producto que se ofrece o por el servicio.

Comunicación empresarial eficiente.

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.

Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional. Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

2.4. Liderazgo

2.4.1. Definición

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

2.4.2. Liderazgo y poder

“La autoridad y el liderazgo están por encima del poder y de la capacidad de gestión cuando se quiere generar una sinergia en nuestro equipo de trabajo de forma sólida y sostenible”.

Todo Gerente debe tener la capacidad de liderar eficazmente a su equipo de trabajo si desea mantener una sinergia y motivación en el mediano y largo plazo. La eficacia del liderazgo aplicado está directamente ligada con la autoridad que es capaz de construir la persona llamada a guiar un equipo.

Lo que dificulta la construcción de una autoridad sólida es la no diferenciación en la aplicación de conceptos trascendentales como los son gestión, liderazgo, poder y del mismo término autoridad. Se suele confundir estos cuatro términos en su visión y aplicación práctica. En lo referente a gestión es importante considerar que no se gestiona a las personas o funcionarios de una organización, no se gestiona a los seres humanos.

Lo que se gestiona son los inventarios, los recursos, los pedidos de los clientes, entre otras cosas. Se gestiona las cosas, y se lidera a las personas. El liderazgo puede definirse como el arte de influir sobre las personas que para que estas puedan dar su mejor esfuerzo en la consecución de los objetivos que se ha trazado la organización.

En la definición anterior una de las palabras clave es “arte”, que se puede definir como una destreza aprendida o adquirida. El liderazgo es el influenciar a los otros, por el medio de una serie de destrezas que toda persona puede aprender y desarrollar si articula el deseo apropiado a las acciones apropiadas. Las acciones apropiadas tienen que ver directamente con hacer énfasis en cómo lograr el involucramiento mental de cada uno de los integrantes de la organización, ligado directamente con la capacidad de relacionamiento que desarrolle el llamado a liderar.

2.4.3. Teorías del liderazgo.

Debido a la influencia que tiene el liderazgo en la consecución de objetivos o metas, ha sido objeto de múltiples estudios, de manera que existen diferentes opiniones, formas de explicar y por tanto diferentes teorías sobre el liderazgo. Las más destacadas son:

1.- Teorías de los rasgos o características personales:

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba. Ejemplos de líderes innatos serían Martin Luther King, Ernesto Ché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Eva Perón, etc.

2.- Teorías del comportamiento de la persona:

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.

Aquí podemos destacar:

1.- Teoría X y Teoría Y:

Douglas McGregor afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

a).- Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (Teoría X).

b).- Por otro lado están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (Teoría Y).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

2.- Teoría de la Malla Gerencial:

Robert Blake y Jane Mouton, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

a).- Si está más preocupado por las personas

b).- Si su mayor interés es la producción.

3.- Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

Paul Hersey y Ken Blanchard son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

Según ellos el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción entre:

La conducta directiva de tarea: Alta o Baja (órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo)

La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados: Alta o Baja

La madurez de los empleados y su nivel de preparación (señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta).

2.4.4. Teorías del comportamiento

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización (Mintzberg, 2009).

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Hodgetts, R. Altman, S. 1985)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1990)

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional, además, examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

2.4.5. Teoría de las contingencias

La teoría organizacional explica por qué y cómo una estructura burocrática y organizacional específica comienza a existir. También explica cómo dicha estructura continúa existiendo, y, más importante, cómo se maneja ante las fuerzas del cambio. Estas fuerzas pueden ser tanto externas como internas. En resumen, este campo de la teoría acentúa el hecho de que las organizaciones, ya sean gubernamentales o de negocios, nunca están separadas del ambiente que las rodea externamente, y deben cambiar continuamente en respuesta a él.

La característica básica de la teoría de las contingencias es que se centra en el cambio constante. La organización es un conjunto de funciones. En el mundo de los negocios, estas funciones pueden ser la producción, las ventas, los servicios, la contabilidad y la gestión general. Todas estas funciones son interdependientes, no sólo unas de otras, sino también del ambiente externo. En general, la teoría básica de la contingencia es que el desempeño está relacionado con la alineación de la estructura interna con la realidad externa del mercado (Demers, 2007).

El concepto clave detrás de la teoría de las contingencias son los ajustes. La estructura interna de la empresa es “contingente” con la presión ejercida por las fuerzas externas del mercado. Si una empresa no responde a esta presión, la compañía muere. La gestión, por lo tanto, debe estar constantemente al tanto de los cambios en las variables externas básicas como demanda y competencia, y cambiar de forma consistente a éstas, ajustándose a las fuerzas exteriores. El ajuste, sin embargo, no puede ser arbitrario, sino que debe alinearse con el cambio en las relaciones funcionales de una empresa y el mercado. Hacer esto de forma gradual y exitosa es la clave del éxito del negocio.

La teoría de las contingencias está hecha, como la realidad que ella describe, de partes funcionales. El especialista en ciencias políticas Christiane Demers sugiere que una organización de negocios debe crear una interdependencia interna que esté estrechamente conectada con las condiciones macroeconómicas generales de la sociedad, sus competidores, la ley, el mercado de sus productos, sus proveedores y sus clientes. Éstas son las variables externas básicas que imprimen su firma, e idealmente dictan la organización interna. Las funciones internas y oficinas de la firma deben comunicarse de forma muy real con estas variables externas y cambiar a medida que éstas lo hacen. Este cambio constante relacionado con los desafíos externos del mercado forma la base de la teoría de las contingencias.

REFERENCIAS

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2nd ed.). Routledge. <https://goo.su/h4z79>

<https://goo.su/hyYnkpz>

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press. <https://doi.org/10.4324/9780429032015>

Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications. <https://goo.su/eQQMEN>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://goo.su/2fVcy42>

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://goo.su/gYe30jp>

Goleman, D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60. <https://doi.org/10.1215/00137724-1250000>

org/10.2469/dig.v44.n1.4

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business Review Press. <https://goo.su/BeVzs>

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.). Pearson. <https://goo.su/LQt3>

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press. <https://goo.su/uzDZlc2>

Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass. <https://goo.su/HvUv3QP>

Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers. <https://goo.su/UbOnUj>

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2019). Comportamiento organizacional (11.ª ed.). Cengage Learning. <https://goo.su/yoUU1y>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson. <https://goo.su/mkc1DY>

Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley. <https://goo.su/vl8QDW0>


Ting-Toomey, S. (2012). Communicating across cultures. Guilfor. <https://goo.su/zzcFQe5>

Yukl, G. (2020). Leadership in organizations. Pearson Education Limited. <https://goo.su/HMcJUB3>



CAPÍTULO 3

ESTUDO RELACIONADO AOS PRINCIPAIS PONTOS DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE VENDAS

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530063>

Rebeca Nara de Miranda Bragança

Acadêmico no Centro Universitário FAVENI

Adailton João Silva

Professor Orientador - Centro Universitário FAVENI - UNIFAVENI, Guarulhos, São Paulo, Brasil.

Oswaldo Daniel dos Santos Pinheiro

Docente - Centro Universitário FAVENI - UNIFAVENI, Guarulhos, São Paulo, Brasil

Ricardo Lerche Eleuterio

Docente - Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, SP - Brasil

RESUMO – A motivação representa um aspecto crucial dentro das organizações e deve ser um pilar do desenvolvimento estratégico da equipe. Após estudos das teorias: Hierarquia de Necessidades de Maslow, da Autodeterminação e duas mini-Teorias da SDT, a Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) que é a motivação intrínseca e a Teoria da Integração Organísmica (OIT) que é a extrínseca, esse artigo traz um conjunto de informações com base em conhecimentos e direcionamentos fundamentados em referencial teórico obtido por meio de pesquisa bibliográfica com estratégias para líderes de empresas em variados ramos, sobre formas de motivar o seu colaborador, desenvolver campanha de incentivo e o porque esses fatores impactam no ambiente organizacional. Atualmente com o avanço da tecnologia, diversificação dos valores de produtos aliado ao acesso instantâneo a informação o que de fato será um ponto forte no atendimento com o cliente é o seu robusto time de vendas extremamente motivado e preparado para

dispor do seu melhor. Nesse estudo contém todas as etapas necessárias para gerar um impacto nos resultados no final de cada mês. Em sua conclusão mostra que a ambiência precisa estar propícia, comunicação interna efetiva e um líder bem orientado e direcionado para que os objetivos sejam alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Auto determinação. Intrínseca. Extrínseca. Campanha de incentivo. Vendas. Ambiente organizacional. Líderes.

STUDY RELATED TO THE MAIN POINTS OF MOTIVATION IN THE SALES ENVIRONMENT

ABSTRACT -Motivation represents a crucial aspect within organizations and should be a pillar of the team's strategic development. After studying the theories of Maslow's Hierarchy of Needs, Self-Determination Theory (SDT), and two mini-theories of SDT—Cognitive Evaluation Theory (CET), which addresses intrinsic motivation, and Organismic Integration Theory (OIT), which focuses on extrinsic motivation—this article presents a set of information based on knowledge and guidelines grounded in a theoretical framework obtained through bibliographic research. It provides strategies for business leaders across various sectors on how to motivate their employees, develop incentive campaigns, and why these factors impact the organizational environment. Currently, with the advancement of technology, diversification of product values and instant access to information, what will truly be a strong point in customer service is its robust sales team, highly motivated and prepared to offer their best. This study contains all the necessary steps to create an impact on results at the end of each month. In conclusion, it shows that the work environment needs to be conducive, with effective internal communication and a well-guided leader to ensure that the objectives are achieved.

KEY-WORDS: Motivation. Self-determination. Intrinsic. Extrinsic. Incentive campaign. Sales . Organizational environment. Leaders.

INTRODUÇÃO

O vendedor tem ligação direta com o cliente da empresa, toda ação e comportamento que é tomado a partir desse contato impacta diretamente todos os resultados que serão obtidos. O gestor da empresa tem o objetivo de trabalhar da melhor forma possível com o colaborador no que o desperta, impulsiona, ou seja, o que o motiva a se dedicar e a desenvolver melhora na sua função, o mesmo que realizar um estudo desse artigo terá um norte para aplicar de forma objetiva

essa direção. A justificativa da escolha desse tema foi por ser destaque atualmente com a mudança de gerações ingressando no mercado de trabalho, mas tem poucos estudos relacionados a essa temática e para contribuir com meus interesses visto que a minha graduação é voltada específica para essa área de vendas.

As empresas precisam buscar conhecimentos atualizados para praticar diariamente e permanecer com resultados constantes. Um funcionário motivado, comprometido, que busca desenvolvimento intelectual, conhecimento que vai enriquecer a sua forma de lidar no seu ambiente profissional é admirável.

Este estudo analisará as principais teorias motivacionais, a complexidade do tema motivação gerou diversas teorias, incluindo a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, Teoria da Autodeterminação e duas mini-Teorias da SDT, a Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) diz respeito à motivação intrínseca e a Teoria da Integração Organísmica (OIT), aborda o tópico da motivação extrínseca que oferecem insights valiosos sobre como criar um ambiente propício para a motivação. Este estudo tem como objetivo geral, contribuir para uma melhor compreensão da motivação no ambiente de vendas, oferecendo diretrizes práticas para líderes que buscam maximizar o potencial de suas equipes e, conseqüentemente, os resultados da empresa, e o objetivo específico é auxiliar na identificação do que motiva o seu colaborador e como elaborar uma campanha de incentivo de sucesso.

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica, na qual busca o levantamento de um número significativo de pesquisas científicas já realizadas nessa área, alinhando-se ao tema proposto. Essa abordagem permitiu ao pesquisador compreender o estado atual do conhecimento, identificar lacunas na literatura existente e fundamentar teoricamente sua investigação.

Nesse contexto, o problema central abordado neste estudo é: Como motivação no ambiente de vendas pode impactar o ambiente organizacional?

DESENVOLVIMENTO

Motivação

Mudanças ocorrem no mundo inteiro o tempo todo, e na correria do dia a dia é preciso dedicar um momento para se atualizar sobre as novidades. O desenvolvimento pessoal impacta diretamente no que irá transparecer para a equipe no ambiente organizacional. Para uma simples compreensão o significado de motivação: “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.” (Cunha et al, 2006, p. 154). É de fato estar movido a fazer algo.

O mercado de trabalho está cada dia mais desafiador, com a mudança de gerações os profissionais estão em busca de empresas que tem propósitos e que se importam com seus colaboradores trazendo sempre equilíbrio entre o pessoal e profissional. A motivação certa faz com que esses profissionais queiram permanecer engajados e produtivos. Segundo o Relatório de Tendências 2024, realizado pelo Ecosistema Great People & GPTW no topo da lista de prioridades em Gestão de Pessoas está “Desenvolvimento e capacitação de líderes” e em terceiro “Engajamento das pessoas” dessa forma é possível ter a certeza de que buscar o conhecimento e motivar a sua equipe é prioridade atualmente.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Na década de 40 foi criada a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, onde a vida motivacional é descrita em uma escala de diferentes níveis de necessidades, onde a base da pirâmide é o que está em urgência para ser satisfeito. Segundo Maslow, o topo da pirâmide só pode ser alcançado se as necessidades básicas forem totalmente ou parcialmente satisfeitas. Trazendo para o âmbito organizacional os gestores precisam de desenvolver um ambiente capaz de suprir as necessidades de segurança e fisiológica, e ser capaz de identificar em qual degrau o seu funcionário está e o que pode estar desmotivando-o.



[Figura1: Pirâmide de Maslow com descrição]

Fonte: Keeps, 2024.

As necessidades humanas estão inseridas no âmbito das teorias motivacionais (Gouveia, 2013; Maslow, 1943). A proposta de Maslow (1954) é amplamente reconhecida, apresentando uma teoria que estabelece uma hierarquia das necessidades e que teve um impacto significativo na Psicologia. (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, & Schaller, 2010).

Base: Tranquilidade mental e salário suficiente.
Segunda camada: Ambiente e estabilidade.
Terceira camada: Clima organizacional favorável e amizades no trabalho.
Quarta camada: Valorização por resultados e premiações.
Topo: Autonomia em suas decisões.

Tabela da hierarquia das necessidades de Maslow adaptada no contexto profissional

Fonte: Elaborado pelo autor 2025.

Teoria da autodeterminação

A motivação é a preocupação central de todas as pessoas, como se movimentar e também fazer isso com o outro. Essa teoria destaca três necessidades psicológicas básicas para o bem-estar e a realização pessoal: autonomia (Controle de suas ações), competência (Eficaz em realizar uma tarefa) e relacionamento (Conexão com os outros). Essa teoria traz a responsabilidade totalmente para si, onde suas atitudes são intencionais para o desenvolvimento do seu futuro.

Diariamente todos são movidos por motivações externas que conduzem a um resultado sendo, notas, sistemas de recompensas, avaliações, rankings ou com a opinião dos outros sobre suas atitudes. Mas, com uma mesma frequência as pessoas são motivadas internamente, por interesses, cuidados, curiosidades e valores permanentes e as mesmas não são recompensadas ou apoiadas necessariamente de forma externa. A interação entre as forças extrínsecas que atuam sobre as pessoas e os motivos e necessidades intrínsecos essenciais à natureza humana é o território da Teoria da Autodeterminação. Diferencia a recompensa de reconhecimento, onde um é instrumento da motivação extrínseca, enquanto o reconhecimento completa a motivação intrínseca. Porém quando o reconhecimento é utilizado para controlar ou manipular o indivíduo existe conflito entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca (Ryan e Deci, 2000) e o reconhecimento torna-se uma recompensa extrínseca.

Motivação intrínseca e extrínseca

O estudo da motivação é complexo, possui características distintas que impacta de forma diferente de um indivíduo para o outro. Em um time comercial, é necessário identificar o que motiva de forma individual. A Teoria da Avaliação Cognitiva (CET) diz respeito à motivação intrínseca, motivação que é baseada nas satisfações de se comportar “por si só”. A motivação intrínseca é algo genuíno, onde o colaborador será motivado por diversões, desafios e satisfação própria.

A Teoria da Integração Organísmica (OIT), aborda o tópico da motivação extrínseca em suas várias formas, com suas propriedades, determinantes e consequências, é quando o colaborador precisar realizar algo não por seu próprio desejo, mas sim porque forças externas o “obrigam” a realizar, o mesmo é motivado quando tem recompensas como bens materiais e benefícios diferenciados.

Estratégia de motivação

Desde a Grécia antiga o espírito de competição está na vida do ser humano. É algo que se faz presente diariamente na atualidade, o sentimento de ser o melhor no que faz ou a competição entre as empresas concorrentes por exemplo.

Para Carvalho (2000) os trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação e senso de realização aos funcionários geram as recompensas mais eficazes: a motivação interna. Esta motivação é uma característica que deve brotar prioritariamente de dentro de cada indivíduo. Uma pessoa internamente motivada não precisa de estímulos externos para executar bem sua tarefa. Ao contrário, nestes casos, uma ênfase excessiva em estímulos externos pode acabar eliminando a motivação interna de cada um. Sempre entra a importância de ter uma equipe alinhada e ter o conhecimento individual de cada membro para não causar um efeito rebote. De acordo com a pesquisa realizada por GPTW sobre a tendência de gestão de pessoas no ano de 2024 no topo da lista sobre os líderes que uma empresa busca é o que tem empatia e gestão humanizada, o que mostra que não adianta ter apenas líderes que entregam, se a gestão da equipe não for feita de forma empática, humana, inspiradora e positiva. As duas habilidades precisam andar lado a lado.

Na visão de Candeloro (2008) através de estudos já se sabe, que se comportamentos positivos forem recompensados, eles tendem a ser repetidos. Este deve ser o principal objetivo: premiar aqueles que ajudam a empresa a atingir os seus objetivos. Se organizado corretamente, um bom programa de incentivos não vai apenas elevar o volume de vendas a curto prazo; vai também semear vendas no futuro por meio do estabelecimento de relacionamentos comerciais mais sólidos. Na visão do autor tem estudos que determinam as principais forças motivadoras por trás da performance de

um vendedor: segurança, promoções, símbolos de status, responsabilidades especiais, bom ambiente de trabalho e chances de desenvolvimento pessoal e profissional.

Casartelli (2010) afirma que oferecendo apenas um prêmio a uma equipe não significa que se fez uma campanha de incentivo. O conceito é mais forte e mais amplo que isso. Temos que equilibrar o prêmio com o reconhecimento. Esse equilíbrio faz com que as pessoas fiquem concentradas a maior parte do tempo nos objetivos propostos.

Um ponto muito importante a ser enfatizado é que a própria campanha deve se pagar, os vendedores estarão tão motivados que os resultados irão suprir todo o investimento feito. Segundo Casartelli (2010) esse é o melhor passo a passo para se ter um planejamento de sucesso em uma campanha de incentivo.

Fixar um objetivo.
Rever os dados históricos e perfil do grupo que será incentivado.
Investir na criação de um tema de impacto.
Planejar o retorno do investimento.
Determinar o período da campanha.
Determinar a premiação.
Estabelecer o reconhecimento a ser ofertado.
Estabelecer um regulamento.
Preparar o lançamento da campanha.
Definir as formas de comunicação.
Planejar a manutenção.
Finalizar a campanha.

Tabela de planejamento de campanha de incentivo.

Fonte: Elaborado pelo autor 2025.

Hoff (2005) relata que um programa de incentivos é uma ação planejada e orientada para motivar equipes de vendas, distribuidores, revendedores, serviços de pós-venda, assistência técnica, controle de qualidade, atendimento ao cliente, enfim, todo e qualquer segmento produtivo da empresa, oferecendo recompensa e prêmios fortemente desejados. Sendo assim, o programa de incentivos deve ser idealizado através de uma campanha criativa e com alto poder de impacto, oferecendo prêmios diferenciados e efetivamente cobiçados por seus participantes, e que serão entregues aos profissionais que mais se destacarem no alcance das metas estipuladas. A tabela abaixo consta composição de acordo com direcionamento de Hoff (2005).

Fazer um briefing visando coletar informações junto a clientes e funcionários, dados importantes e capazes de dar subsídios à definição do instrumento de incentivo.
Deve-se investigar a fundo os dados obtidos com o intuito de identificar os “problemas” a serem resolvidos ou “contornados”.
Determinar clara e objetivamente as metas a serem atingidas, delineando quais problemas deverão ser “atacados”.
Identificar o público-alvo da campanha, bem como suas características, motivações, gostos e desejos; também é preciso.
Definir a “temática”, pois toda campanha de incentivo tem como eixo principal a motivação, merecendo especial cuidado em sua escolha, pois o erro pode levar ao fracasso.
Fundamentação da campanha, na qual se deve apresentar de forma clara e transparente as regras da competição e, também, esclarecer totalmente qualquer dúvida ou questionamento.
Ter um período pré-estabelecido; e é imprescindível que seja desenvolvida de maneira a assegurar a manutenção do clima motivacional, que será a tônica do desempenho de suas ações; e, por fim, a justa e merecida premiação.

Tabela com composição do plano de incentivo.

Fonte: Elaborado pelo autor 2025.

METODOLOGIA

Esse trabalho é baseado em pesquisa bibliográfica onde tem o objetivo de reunir informações de várias fontes secundárias como artigos científicos, sites, livros, teorias e pesquisas com informações que servirão de base para o desenvolvimento completo do mesmo. É realizado um aprofundamento no tema específico, o material é lido, analisado e interpretado. O objetivo principal é responder os questionamentos abordados baseados em estudos já realizados sobre a motivação no ambiente organizacional.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) [...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. [...] Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (Lakatos, Marconi, 2010, p.166).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A motivação no ambiente organizacional é extremamente importante e os gestores devem ficar atentos a essa tática inovadora, nesse trabalho está disponível informações sobre as principais teorias da motivação e a orientação para o líder elaborar uma excelente campanha de incentivo com todas etapas necessárias para impulsionar os resultados.

Mediante a pesquisa realizada identificou-se os seguintes resultados: A teoria de necessidades de Maslow é a da hierarquia, e somente quando as necessidades básicas forem supridas é que será possível chegar no topo da pirâmide e consideramos que a mesma é de uma forma mais generalizada. A teoria da autodeterminação foca em todas as atitudes do indivíduo para se obter um resultado, tudo é intencional e o foco é em si mesmo e em seus posicionamentos. A teoria da motivação intrínseca já deixa claro que é algo interno, que é movido por desejos pessoais no desenvolvimento da atividade, é algo que te dá prazer e interesse em realizar. A motivação extrínseca é como se o seu colaborador precisasse de realizar algo em busca de uma recompensa externa ou para não ter uma consequência negativa, não sente o prazer de realizar a atividade que foi proposto.

Sobre a elaboração da campanha de incentivo confirmamos ao final desse estudo que de fato essa estratégia com prêmios atrativos e planos de engajamentos eficazes, as empresas não só impulsionam a produtividade, mas também fortalecem o vínculo entre os colaboradores de suas equipes, promovendo uma cultura de reconhecimento e valorização.

CONCLUSÃO

No presente trabalho pode-se concluir que cada colaborador é individual no desenvolvimento de suas atividades. Mas, o que todos os vendedores tem em comum, é a necessidade de estar motivado para que consiga alcançar todas as metas propostas e ter um sucesso profissional. As organizações focando em desenvolver as pessoas em todos os âmbitos, terá um resultado de médio a longo prazo satisfatório. Utilizando as campanhas de incentivo, tendo as metas definidas, uma comunicação clara com os colaboradores alcançará resultados mais produtivos. Trabalhar também no incentivo de pequenos prêmios no dia a dia, acompanhando a meta mensal, para que não aconteça o desfoque.

Com as teorias analisadas podemos concluir que a teoria de Maslow deixou claro que a motivação humana é impulsionada por uma sequência lógica de desejos, onde sempre que um objetivo é concluído deseja uma satisfação maior para a próxima etapa. Na teoria da autodeterminação, as três necessidades básicas sendo atendidas o indivíduo resulta em um senso maior de satisfação e de propósito, consequentemente obtém ótimos resultados. As duas últimas mini-teorias analisadas leva a compreender que a intrínseca atribui um desempenho mais sustentável e saudável do que a motivação extrínseca a longo prazo. Sugiro para pesquisas futuras um aprofundamento nessa área de motivação específica em vendas de call center em grandes empresas, irá contribuir muito para o conhecimento de gestores.

Ao fim, o que é válido é ter uma equipe motivada, feliz, entusiasmada, focada e conseguindo alcançar todos os seus objetivos. Com o colaborador motivado, pode ter certeza que o seu negócio será um sucesso, invista em pessoas.

REFERÊNCIAS

CANDELORO, Raul. Campanhas de Incentivo, 2008. Disponível em:< https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Campanhas_de_incentivo.htm> . Acesso em: 30 dez. 2024

CARVALHO, Marcelo Pereira. Programas de incentivo a funcionários: princípios fundamentais, 2000. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao-de-leite/programas-de-incentivos-a-funcionarios-principios-fundamentais-parte-iii-8651/>>. Acesso em 30 dez. 2024.

CASARTELLI, Carlos Donizetti. Marketing Motivacional, 2010. Disponível em:<<https://www.administradores.com.br/artigos/as-campanhas-de-incentivo>> . Acesso em: 30 dez. 2024.

CUNHA, M.P., CARDOSO, C.C., CAMPOS, R. e REGO, A. (2006), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, 6ª Edição, Editora RH;

GOUVEIA, V. V. (2013). Teoria funcionalista dos valores humanos: Fundamentos, aplicações e perspectivas . São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

HOFF, Leonardo. Campanhas de Marketing Incentivo, 2005. Disponível em:< https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Campanhas_de_marketing_de_incentivos.htm>. Acesso em: 30 dez 2024.

KENRICK, D. T., GRISKEVICIUS, V., NEUBERG, S. L., SCHALLER, M. (2010). Renovating the pyramid of needs contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science* , 5 (3), 292-314. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1745691610369469>>. Acesso em 15 de Fev de 2025.

Lakatos.E.M.,& Marconi, M.de A. Fundamentos de Metodologia Científica.(7ª ed.), Atlas, 2010.

MASLOW , A. H. (1943). A theory of human motivation . *Psychological Review* , 50 (4), 370 – 396. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0054346>>. Acesso em: 12 fev 2025.

MASLOW, A. H. (1954). Motivation and personality . New York, NY: Harper & Row Publishers.

RYAN, R.M. e DECI, E.L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary educational Psychology, Vol. 25, pp. 54-67;


GREAT PEOPLE. Tendências Gestão de Pessoas 2024. GPTW, 2024. Disponível: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1707416946Relatorio_Tendencias_Gesto_de_Pessoas_2024_-_Ecossistema_Great_People__GPTW.pdf]. Acesso em 15 de Fev de 2025.

KEEPS. Disponível em: <<https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/>>. Acesso em: 30 dez. 2024.



C A P Í T U L O 4

OS DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA BOLSA DE VALORES DE MOÇAMBIQUE NO MERCADO FINANCEIRO INTERNACIONAL - CASO DE ESTUDO MOÇAMBIQUE

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530064>

Célia Abílio Miguel Cuna

RESUMO: Este estudo analisa os desafios e as perspectivas da Bolsa de Valores de Moçambique (BVM) no contexto do mercado financeiro internacional. O mercado de capitais em Moçambique, ainda em fase de desenvolvimento, enfrenta obstáculos como baixa liquidez, número reduzido de empresas listadas e falta de diversificação de produtos financeiros. O estudo identifica três principais áreas de intervenção: digitalização, desenvolvimento de novos produtos financeiros e apoio governamental. A digitalização, segundo Mendes (2020), oferece oportunidades para reduzir os custos de transacção e aumentar a transparência, atraindo pequenos investidores e aumentando a liquidez. No que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos financeiros, a criação de títulos corporativos e fundos de investimento diversificados é apontada por Araújo (2016) como uma estratégia eficaz para aumentar a participação no mercado de capitais, atraindo investidores domésticos e internacionais. Além disso, o papel do governo é destacado por Barros (2015), que enfatiza a necessidade de políticas públicas que incentivem a listagem de empresas e criem incentivos fiscais, além de reformas estruturais para melhorar o ambiente regulatório e fortalecer a governança corporativa. O estudo conclui que a BVM precisa implementar estratégias que incluam a adopção de tecnologias financeiras, a criação de novos produtos e o fortalecimento das políticas públicas para se consolidar como um actor relevante no cenário global. São propostas recomendações para promover a sustentabilidade e o crescimento da bolsa, de modo a contribuir para o desenvolvimento económico do país.

PALAVRAS-CHAVE: Bolsa de Valores de Moçambique; mercado financeiro internacional; apoio governamental; desenvolvimento económico.

THE CHALLENGES AND PROSPECTS OF THE MOZAMBIQUE STOCK EXCHANGE IN THE INTERNATIONAL FINANCIAL MARKET - CASE STUDY MOZAMBIQUE

ABSTRACT: This study analyzes the challenges and prospects of the Mozambique Stock Exchange (BVM) in the context of the international financial market. Mozambique's capital market, still in its developmental phase, faces obstacles such as low liquidity, a limited number of listed companies, and a lack of diversification in financial products. The study identifies three main areas of intervention: digitalization, development of new financial products, and government support. According to Mendes (2020), digitalization offers opportunities to reduce transaction costs and increase transparency, attracting small investors and enhancing liquidity. Regarding the development of new financial products, the creation of corporate bonds and diversified investment funds is highlighted by Araújo (2016) as an effective strategy to boost participation in the capital market, attracting both domestic and international investors. Additionally, the role of the government is emphasized by Barros (2015), who underscores the need for public policies that encourage company listings, create tax incentives, and implement structural reforms to improve the regulatory environment and strengthen corporate governance. The study concludes that BVM needs to implement strategies that include adopting financial technologies, developing new products, and strengthening public policies to establish itself as a relevant player on the global stage. Recommendations are proposed to promote the sustainability and growth of the stock exchange, contributing to the country's economic development.

KEYWORDS: Mozambique Stock Exchange; international financial market; government support; economic development

INTRODUÇÃO

O presente estudo busca analisar os desafios e as perspectivas da Bolsa de Valores de Moçambique no contexto do mercado financeiro internacional. A BVM, apesar de seus esforços para se firmar como um player relevante, enfrenta dificuldades que vão desde a escassez de produtos financeiros até a necessidade de um ambiente regulatório mais robusto. A literatura existente aponta que a digitalização, a inovação de produtos e o apoio governamental são factores cruciais que podem impactar o crescimento da bolsa. Com a crescente globalização dos mercados financeiros, torna-se imprescindível que a BVM adote medidas que fortaleçam sua posição, promovam a confiança dos investidores e, consequentemente, contribuam para o desenvolvimento económico do país.

OBJECTIVO GERAL

Analisar os desafios e as perspectivas da Bolsa de Valores de Moçambique no contexto do mercado financeiro internacional.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os principais desafios enfrentados pela BVM na sua inserção no mercado financeiro internacional.
2. Examinar as oportunidades proporcionadas pela digitalização e inovação tecnológica para o crescimento da BVM.
3. Analisar o papel do governo e das políticas públicas no fortalecimento da BVM.

PROBLEMATIZAÇÃO

A Bolsa de Valores de Moçambique (BVM) é uma instituição financeira que desempenha um papel crucial na promoção do mercado de capitais no país. Desde sua criação, a BVM tem buscado integrar-se ao mercado financeiro internacional, visando atrair investimentos e fomentar o desenvolvimento económico. No entanto, a BVM enfrenta uma série de desafios, incluindo a falta de liquidez, baixa diversificação de produtos financeiros e a necessidade de melhorias nas práticas de governança. Além disso, a digitalização e a inovação tecnológica têm-se mostrado como tendências fundamentais para o crescimento e fortalecimento da bolsa. Portanto, compreender as dinâmicas que cercam a BVM e suas perspectivas no contexto do mercado financeiro internacional é essencial para a formulação de estratégias que promovam sua sustentabilidade e expansão. *Quais são os principais desafios que a Bolsa de Valores de Moçambique enfrenta para se consolidar no mercado financeiro internacional?*

JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo reside na importância da Bolsa de Valores de Moçambique como um instrumento de desenvolvimento económico e financeiro do país. Compreender os desafios e as perspectivas da BVM é fundamental não apenas para investidores, mas também para formuladores de políticas e académicos interessados em mercados emergentes. Além disso, o estudo busca contribuir para a literatura existente, fornecendo uma análise crítica que possa auxiliar na elaboração de estratégias para o fortalecimento da BVM. A investigação dos temas abordados, como a digitalização e a inovação de produtos, é essencial para que a bolsa possa

atrair um maior número de investidores e se integrar efectivamente ao mercado financeiro global, promovendo, assim, um crescimento sustentável e duradouro.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste estudo baseou-se em uma abordagem exploratória e descritiva. Foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, que permitiu a análise de obras académicas e relatórios relevantes sobre o tema da Bolsa de Valores de Moçambique (BVM) e sua inserção no mercado financeiro internacional. A pesquisa incluiu a revisão de estudos anteriores e dados secundários de fontes como livros, artigos científicos, documentos governamentais e relatórios de mercado.

Natureza da Pesquisa: Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, permitindo a formulação de hipóteses mais precisas e definidas. Esta característica foi essencial para entender os desafios e as perspectivas da BVM dentro do cenário internacional. A pesquisa descritiva foi utilizada para detalhar e analisar as variáveis relevantes, como governança corporativa, digitalização, e inovação financeira, conforme discutido por autores como Mendes (2020) e Barros (2015).

Colecta de Dados: a colecta de dados foi baseada em fontes secundárias, como sugerido por Marconi e Lakatos (2017), que destacam a importância de recorrer à literatura existente para fundamentar estudos exploratórios. Foram analisadas obras de autores como Araújo (2016), que abordam o desenvolvimento de novos produtos financeiros, e Pereira (2015), que discute o impacto das reformas governamentais nas bolsas emergentes. Todos os dados e informações foram colectados de fontes académicas reconhecidas e de publicações de periódicos especializados, como o *Journal of Financial Markets* e relatórios da própria BVM.

Análise de Dados: A análise de dados foi feita através de uma abordagem qualitativa, com foco na interpretação crítica dos textos revisados. Segundo Creswell (2014), a análise qualitativa permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas nos fenómenos estudados, proporcionando uma interpretação crítica das informações obtidas. Para isso, foram revisadas obras de autores como Lima e Almeida (2018), que exploram a digitalização dos mercados financeiros, e Costa (2018), que trata da diversificação de produtos financeiros como estratégia para aumentar a resiliência da bolsa.

Limitações da Pesquisa: Uma das principais limitações do estudo foi a falta de dados primários devido ao foco da metodologia na revisão bibliográfica. Embora o uso de fontes secundárias ofereça um panorama abrangente, a ausência de entrevistas ou dados empíricos colectados directamente dos gestores da BVM ou de investidores limita a profundidade da análise

DISCUSSÃO TEÓRICA

A Bolsa de Valores de Moçambique (BVM) desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico do país, mas enfrenta uma série de desafios para se posicionar de forma competitiva no mercado financeiro internacional. Nesta discussão, analisamos esses desafios e perspectivas à luz da literatura existente, citando autores que fornecem uma base teórica robusta sobre o tema.

DESAFIOS DA BOLSA DE VALORES DE MOÇAMBIQUE

Baixa Capitalização e Liquidez

A baixa capitalização da BVM, conforme destacado por Costa (2018), é uma característica comum em mercados emergentes, onde as bolsas têm um número limitado de empresas listadas e enfrentam dificuldades para atrair novos investidores. Segundo Bezerra (2014), a falta de liquidez em bolsas de valores emergentes é um obstáculo sério, pois impede que os investidores convertam seus activos em dinheiro rapidamente, reduzindo o interesse, especialmente de investidores estrangeiros. Pereira (2015) argumenta que a baixa liquidez afecta directamente a capacidade de crescimento de uma bolsa de valores, pois diminui a atractividade do mercado para grandes transacções financeiras.

A falta de liquidez significa que os investidores têm dificuldade em encontrar contrapartes para suas transacções, aumentando o risco e tornando o mercado menos dinâmico. Além disso, a baixa capitalização limita a capacidade de crescimento da bolsa, uma vez que poucas empresas estão listadas e o volume de negociação é restrito.

A análise sugere que um dos principais obstáculos para a melhoria da liquidez e capitalização é a falta de atractividade do mercado local. Isso decorre, em parte, da falta de diversificação económica de Moçambique, que depende fortemente de sectores como o gás natural e a agricultura, conforme Costa (2018). Portanto, a solução para essa questão passa necessariamente pela diversificação da economia e a promoção de novos sectores para a listagem de empresas.

Falta de Participação de Empresas Privadas

De acordo com Barros (2015), a governança corporativa desempenha um papel crucial na participação de empresas privadas em bolsas de valores. Em Moçambique, a falta de uma cultura empresarial orientada para o mercado de capitais inibe a listagem de empresas privadas. Gonçalves (2016) ressalta que, sem um incentivo adequado, muitas empresas vêem a listagem como um processo complexo e custoso. Costa (2018) reforça que a ausência de empresas privadas limita a diversificação de produtos financeiros, criando um mercado pouco dinâmico e pouco atractivo para investidores estrangeiros.

A análise mostra que a governança corporativa frágil, aliada à complexidade e custos associados à listagem, são barreiras significativas. Essa falta de participação limita a diversificação de produtos financeiros disponíveis na bolsa, o que, por sua vez, diminui a atractividade da BVM para os investidores. Para superar esse obstáculo, seria necessário um esforço conjunto entre o governo e a bolsa para criar incentivos fiscais e financeiros que estimulem as empresas privadas a se listarem. Além disso, programas de governança corporativa poderiam ser implementados para facilitar a transição de empresas privadas para o mercado de capitais.

Fragilidade Institucional e Regulatória

A robustez do sistema regulatório é um factor essencial para o desenvolvimento de bolsas de valores, como destaca Lima e Almeida (2018). A BVM ainda enfrenta dificuldades nesse aspecto, com um ambiente jurídico que não oferece a segurança necessária para atrair investidores internacionais. Ferreira (2019) enfatiza que a falta de regulação sólida é um dos maiores desafios para bolsas de valores emergentes, uma vez que limita a confiança dos investidores e compromete a integridade do mercado. Silva (2017) também discute a importância da integridade regulatória, observando que a corrupção e a falta de transparência minam a confiança em mercados emergentes como Moçambique.

No caso de Moçambique, essa fragilidade é um dos maiores desafios para a BVM, pois impede que o mercado atinja padrões internacionais de segurança e transparência. O impacto dessa fragilidade é que muitos investidores internacionais evitam se expor ao mercado moçambicano, temendo problemas como corrupção e falta de transparência nas operações. Uma solução viável seria a implementação de reformas estruturais profundas que fortaleçam o sistema regulatório e aumentem a confiança dos investidores.

Baixo nível de educação financeira

A educação financeira é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento do mercado de capitais. Conforme aponta Bezerra (2014), a falta de conhecimento sobre o funcionamento da bolsa de valores desestimula a participação dos pequenos investidores e das empresas. Araújo (2016) defende que, sem uma base de investidores domésticos informados, é difícil criar um mercado robusto e atraente para investidores internacionais.

Nesse sentido, Mendes (2020) sugere que iniciativas de educação financeira voltadas para o público em geral e para as empresas podem contribuir para aumentar a participação no mercado de capitais. Pequenos investidores, que poderiam ser uma fonte vital de liquidez para a BVM, muitas vezes desconhecem as oportunidades

oferecidas pela bolsa ou têm receios em investir devido ao desconhecimento dos riscos envolvidos. Isso aponta para a necessidade urgente de iniciativas educacionais, tanto para o público em geral quanto para os gestores de empresas. Campanhas de conscientização e programas de formação específicos poderiam ajudar a aumentar a participação de investidores e empresas no mercado de capitais.

Dependência de Sectores Limitados

Moçambique tem uma economia altamente dependente de sectores como o gás natural e a agricultura, o que impacta directamente a BVM. Costa (2018) observa que a dependência de poucos sectores torna o mercado mais vulnerável a choques externos, como flutuações nos preços das commodities. Ferreira (2019) argumenta que a diversificação económica é essencial para reduzir a vulnerabilidade de bolsas de valores emergentes e criar um ambiente mais estável e atractivo para investidores.

Essa dependência expõe a bolsa a riscos externos, como flutuações nos preços globais de commodities, tornando o mercado altamente volátil e menos previsível. A análise sugere que a diversificação do mercado moçambicano é um caminho fundamental para aumentar a resiliência da BVM. Isso poderia ser alcançado por meio da promoção de sectores emergentes, como o turismo e a tecnologia, que têm o potencial de contribuir para uma maior diversidade de empresas listadas na bolsa.

Perspectivas da Bolsa de Valores de Moçambique

Expansão do Mercado de Capitais

A expansão do mercado de capitais moçambicano depende, em grande parte, de investimentos estratégicos em sectores-chave da economia, como o gás natural e a energia. Costa (2018) afirma que mercados emergentes com forte potencial de recursos naturais, como Moçambique, têm uma vantagem competitiva se conseguirem atrair investimentos internacionais. Bezerra (2014) também destaca que, com o aumento dos investimentos em infraestruturas e a entrada de empresas estrangeiras, a BVM pode se tornar um hub para investidores interessados nesses sectores.

Além disso, a digitalização e o uso de tecnologias financeiras, como argumentado por Mendes (2020), são tendências que podem revolucionar o mercado financeiro em Moçambique. A adopção de plataformas digitais para a negociação de acções e outros activos poderia aumentar significativamente a eficiência e transparência do mercado, além de reduzir os custos de transacção e facilitar o acesso de pequenos investidores.

Integração Regional

A integração económica dentro da SADC (Comunidade de Desenvolvimento da África Austral) representa uma oportunidade significativa para a BVM. Ferreira (2019) observa que a integração de mercados financeiros pode aumentar a liquidez e a diversificação, tornando as bolsas de valores regionais mais competitivas no cenário global. Gonçalves (2016) enfatiza que a criação de alianças com outras bolsas da região poderia facilitar o fluxo de capitais e melhorar a competitividade da BVM no mercado internacional.

A integração económica na SADC representa uma oportunidade significativa para a Bolsa de Valores de Moçambique. Ao aumentar a liquidez, facilitar o fluxo de capitais e melhorar a competitividade no cenário global, a BVM pode se posicionar como um player relevante no mercado financeiro internacional. A adopção de estratégias que promovam essa integração será crucial para o seu desenvolvimento e sucesso a longo prazo.

Digitalização e Inovações Tecnológicas

A digitalização é uma das principais tendências no mercado financeiro global. Mendes (2020) destaca que a adopção de tecnologias financeiras pode melhorar a eficiência e a transparência da bolsa, além de atrair novos investidores. Segundo Lima e Almeida (2018), as plataformas digitais reduzem os custos de transacção e facilitam o acesso ao mercado para pequenos investidores, contribuindo para o aumento da liquidez e da capitalização.

Por exemplo, uma bolsa digitalizada pode oferecer aos investidores acesso em tempo real às informações do mercado, como preços das acções, volume de negociações e dados financeiros das empresas listadas. Isso facilita a tomada de decisões mais informadas e confiáveis, algo essencial para atrair e reter investidores.

A digitalização elimina muitos desses custos ao permitir que as transacções sejam realizadas inteiramente de maneira electrónica. Isso torna o mercado mais acessível para investidores de todos os tamanhos, incluindo pequenos investidores, que muitas vezes são desencorajados pelos altos custos de operação em mercados tradicionais. Além disso, a digitalização reduz o tempo necessário para realizar uma operação, aumentando a liquidez do mercado, ou seja, facilita a compra e venda de activos com maior rapidez, sem que haja grandes oscilações nos preços. Esse aumento na liquidez torna o mercado mais dinâmico e atraente para todos os tipos de investidores, o que é um grande benefício para mercados emergentes como o de Moçambique.

A digitalização facilita o acesso de pequenos investidores ao mercado de capitais. Antes, esses investidores enfrentavam barreiras significativas, como a falta de conhecimento e o alto custo de entrada. Com a digitalização, é possível que pequenos investidores utilizem plataformas intuitivas e de baixo custo para ter acesso ao mercado, aprender a investir e realizar transações directamente de seus dispositivos móveis ou computadores.

Isso também ajuda a aumentar a capitalização do mercado, já que um maior número de investidores entra no jogo. O crescimento da base de investidores é um factor importante para fortalecer a BVM, ajudando a reduzir a dependência de grandes investidores institucionais e a estabilizar o mercado. Através dessas inovações, o mercado financeiro pode se tornar mais acessível para uma ampla gama de investidores, especialmente aqueles que, de outra forma, poderiam ser intimidados pela complexidade das operações financeiras. Mendes (2020) sugere que as fintechs são essenciais para o futuro das bolsas de valores em mercados emergentes, já que proporcionam soluções que ajudam a aumentar a confiança e a participação dos investidores.

A digitalização e as inovações tecnológicas oferecem à Bolsa de Valores de Moçambique uma oportunidade de superar muitos dos desafios atuais, como a baixa liquidez e o acesso limitado de pequenos investidores. Além de reduzir custos e aumentar a transparência, a digitalização pode atrair uma nova classe de investidores que, até agora, estavam fora do mercado por causa das barreiras tradicionais. Por isso, Mendes (2020) e Lima e Almeida (2018) destacam a importância de Moçambique investir na modernização de sua bolsa, adoptando essas tecnologias como parte de sua estratégia de crescimento no mercado financeiro internacional.

Desenvolvimento de Novos Produtos Financeiros

Araújo (2016) aponta que a criação de novos produtos financeiros, como títulos corporativos e fundos de investimento, é uma estratégia eficaz para aumentar a participação no mercado de capitais. Costa (2018) sugere que a diversificação de produtos poderia atrair um leque maior de investidores, tanto domésticos quanto internacionais, e aumentar a resiliência da bolsa em períodos de volatilidade económica.

De acordo com Araújo (2016), a criação de novos produtos financeiros, como títulos corporativos e fundos de investimento, é uma estratégia eficaz para ampliar a participação no mercado de capitais. Esses produtos oferecem alternativas às acções tradicionais, o que pode ser especialmente importante para empresas que não estão preparadas ou dispostas a fazer uma oferta pública inicial (IPO) de acções.

- **Títulos corporativos:** São instrumentos de dívida emitidos por empresas para captar recursos no mercado. Eles são atractivos para investidores que buscam retornos mais previsíveis e para empresas que precisam de financiamento sem abrir mão do controle acionário. Em um mercado como o de Moçambique, onde muitas empresas privadas ainda não estão prontas para listar acções, os títulos corporativos podem ser uma forma alternativa e eficaz de angariar fundos.
- **Fundos de investimento:** Esses veículos permitem que os pequenos investidores participem do mercado financeiro sem ter que escolher directamente os activos. Um gestor profissional administra o fundo, investindo em um portfólio diversificado de acções, títulos e outros activos. Costa (2018) sugere que a introdução de fundos de investimento na BVM pode aumentar significativamente a participação dos pequenos investidores e melhorar a capitalização do mercado, pois esses fundos oferecem uma maneira mais acessível e menos arriscada para pessoas físicas investirem.

Além disso, a diversificação dos produtos financeiros pode ser uma estratégia de mitigação de risco em tempos de volatilidade económica. Quando um mercado depende fortemente de um único tipo de produto financeiro, como acções, ele se torna mais vulnerável a crises e choques económicos. Com a criação de novos produtos financeiros, a BVM pode se tornar mais resiliente e atractiva em momentos de instabilidade, ao oferecer alternativas seguras para investidores, como títulos corporativos ou fundos de infra-estrutura.

Por exemplo, a emissão de *títulos corporativos* por empresas moçambicanas pode permitir que elas captem capital directamente de investidores, ao invés de recorrer a empréstimos bancários. Isso não só diminui os custos de financiamento, mas também permite que as empresas cresçam e invistam sem aumentar excessivamente seu endividamento bancário.

Outra perspectiva oferecida por Costa (2018) é que a diversificação de produtos financeiros pode atrair mais investidores internacionais. No contexto de Moçambique, onde o mercado de capitais ainda é subdesenvolvido, a falta de opções de investimento pode ser um factor limitante para a atracção de capital estrangeiro. Investidores internacionais geralmente buscam mercados onde possam diversificar seus portfólios com diferentes tipos de activos e retornos.

A criação de novos produtos, como fundos de investimento especializados, títulos de infra-estrutura ou derivativos, pode tornar a BVM mais atractiva para fundos internacionais que procuram oportunidades em mercados emergentes. Ao aumentar a presença de investidores estrangeiros, a BVM também pode beneficiar de um fluxo de capital mais constante e estável, aumentando a liquidez do mercado.

Apoio Governamental e Reformas

O papel do governo é fundamental no fortalecimento da BVM. Barros (2015) discute a importância de políticas públicas que incentivem a listagem de empresas e a criação de incentivos fiscais para investidores. Pereira (2015) acrescenta que reformas estruturais, como a melhoria do ambiente regulatório e a promoção de boas práticas de governança corporativa, são cruciais para garantir o crescimento sustentável da bolsa de valores no longo prazo.

Esses incentivos são especialmente importantes para empresas moçambicanas de médio porte que, de outra forma, poderiam encontrar o processo de listagem muito oneroso ou complexo. Ao tornar a listagem mais acessível, o governo poderia aumentar o número de empresas na bolsa, o que, por sua vez, amplia a oferta de ações e outros instrumentos financeiros disponíveis para investidores.

Além de incentivar as empresas a se listarem, o governo também pode implementar incentivos fiscais para os investidores. Isso pode ser feito, por exemplo, através da redução de impostos sobre ganhos de capital para investidores de longo prazo ou através de deduções fiscais para investimentos em certos sectores estratégicos. Esses incentivos fiscais podem estimular a participação de pequenos investidores, que, de outra forma, poderiam evitar o mercado de ações devido a preocupações com impostos ou a complexidade do investimento.

Quando o governo implementa políticas que fomentam a estabilidade e a confiança no mercado, a BVM se torna mais atractiva para investidores internacionais, que têm uma variedade de opções de mercados para escolher. Além disso, a confiança na economia local também pode estimular os investidores domésticos, que vêem o mercado de ações como uma alternativa segura e potencialmente lucrativa para seus investimentos.

CONCLUSÃO

Os autores discutem amplamente os desafios e as perspectivas da Bolsa de Valores de Moçambique (BVM) no contexto do mercado financeiro internacional. Barros (2015) destaca a importância de políticas públicas e incentivos fiscais para atrair empresas e investidores, enquanto Pereira (2015) foca nas reformas estruturais e a promoção de boas práticas de governança corporativa como essenciais para o crescimento sustentável da bolsa. Araújo (2016) e Costa (2018) abordam a criação de novos produtos financeiros como uma estratégia crucial para diversificar o portfólio de investimentos e atrair um público maior. Mendes (2020), por sua vez, enfatiza o papel da digitalização e das inovações tecnológicas, que não só aumentam a eficiência e a transparência, como também contribuem para a liquidez do mercado.

Em resumo, os autores concordam que o fortalecimento da BVM depende de uma combinação de factores, incluindo reformas regulatórias, governança corporativa, diversificação de produtos e a adopção de novas tecnologias, todos apoiados por um papel activo do governo. Esses elementos são vistos como cruciais para integrar a BVM no mercado financeiro internacional, especialmente em um cenário de globalização e crescente competitividade.

Acredito que os pontos levantados pelos autores são coerentes e se aplicam de forma realista ao contexto da Bolsa de Valores de Moçambique. O apoio governamental, por exemplo, é fundamental, dado que o mercado de capitais moçambicano ainda está em fase de crescimento. Incentivos fiscais e reformas estruturais são passos iniciais que podem criar um ambiente de negócios mais atraente tanto para empresas quanto para investidores.

No entanto, concordo com Mendes (2020) que a digitalização e as inovações tecnológicas devem ser prioridades, pois o futuro dos mercados financeiros está fortemente ligado à eficiência e acessibilidade oferecida pelas plataformas digitais. A adopção de tecnologia blockchain para aumentar a transparência nas transacções e a criação de plataformas móveis que facilitem o acesso dos pequenos investidores poderiam ser grandes alavancas para o crescimento da BVM.

Também considero que a diversificação de produtos financeiros, conforme sugerido por Araújo (2016) e Costa (2018), seja um passo essencial para tornar a BVM mais resiliente e atraente para diferentes tipos de investidores. Produtos como títulos corporativos, fundos de investimento e derivativos podem ajudar a bolsa a superar períodos de volatilidade e atrair uma base de investidores mais diversificada.

Para que a BVM se consolide no cenário internacional, algumas recomendações e propostas de melhoria podem ser implementadas:

1. *Aperfeiçoamento do Ambiente Regulatório:* As reformas regulatórias devem continuar, com ênfase na simplificação de processos de listagem e na criação de um ambiente legal estável e transparente, como sugerido por Pereira (2015). A introdução de regulações específicas que protejam os investidores minoritários e que combatam a corrupção no mercado de capitais é essencial.
2. *Promoção de Boas Práticas de Governança Corporativa:* O governo e a BVM devem incentivar as empresas listadas a adotarem padrões elevados de governança corporativa. Isso pode incluir treinamentos e certificações em governança para gestores de empresas listadas, além da exigência de auditorias externas regulares, o que melhora a confiança dos investidores, tanto domésticos quanto internacionais.

3. *Investimento em Digitalização:* A BVM deve priorizar a criação de plataformas de negociação digital acessíveis, que possibilitem transacções rápidas e seguras, conforme mencionado por Mendes (2020). O uso de tecnologia blockchain pode ser explorado para aumentar a transparência e segurança nas transacções financeiras, além de reduzir custos operacionais.
4. *Diversificação de Produtos:* A criação de novos produtos financeiros como fundos de investimento, títulos corporativos, ETFs e derivativos pode aumentar a atractividade da BVM para uma variedade maior de investidores, conforme discutido por Araújo (2016) e Costa (2018). Isso é especialmente importante para atrair investidores estrangeiros que buscam diversificação e oportunidades de investimento em mercados emergentes.
5. *Educação Financeira e Promoção da Bolsa:* Uma maior educação financeira pode ajudar a popularizar a bolsa e aumentar o número de investidores locais. Programas de educação e conscientização devem ser implementados para explicar os benefícios do investimento em acções e outros produtos financeiros. Além disso, a BVM pode adoptar campanhas de marketing para aumentar sua visibilidade no mercado internacional.

Propostas de Melhoria

1. *Criação de Parcerias Internacionais:* A BVM pode buscar parcerias com outras bolsas de valores mais estabelecidas, permitindo troca de conhecimento, cooperação tecnológica e intercâmbio de melhores práticas. Isso também pode ajudar na atracção de investidores institucionais globais.
2. *Fortalecimento da Infra-estrutura Tecnológica:* A BVM deve continuar investindo em infra-estrutura tecnológica para garantir que suas plataformas digitais estejam equipadas para lidar com volumes crescentes de transacções e novos produtos financeiros. Isso pode incluir o uso de inteligência artificial para análise de mercado e automação de processos para melhorar a eficiência operacional.

Essas estratégias, se implementadas de forma eficaz, podem ajudar a BVM a superar seus desafios e a se consolidar como um player relevante no mercado financeiro internacional, contribuindo para o desenvolvimento económico de Moçambique e proporcionando oportunidades de investimento para empresas e indivíduos no país e no exterior.


REFERÊNCIAS

- Araújo, R. L. (2016). *Mercados financeiros internacionais e suas dinâmicas*. Brasil, São Paulo: Atlas.
- Barros, A. R. (2015). *Governança e mercado financeiro: Uma perspectiva internacional*. Portugal, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bezerra, A. S. (2014). *Análise de Mercados Financeiros Emergentes*. Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, J. A. (2018). *Bolsa de Valores e Desenvolvimento Económico: Casos Internacionais e Locais*. Portugal, Porto: Edições Afrontamento.
- Ferreira, L. (2019). *Integração de Mercados Financeiros e Desafios para Bolsas Emergentes*. (4ª ed). Brasil, São Paulo: LTC.
- Gonçalves, J. (2016). *Estratégias para a internacionalização de bolsas de valores*. (4ª ed). Lisboa: Texto Editores.
- Lima, E. T., & Almeida, F. (2018). *Mercados Financeiros: Teoria e Prática*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendes, F. A. (2020). *O Impacto da Globalização nos Mercados Financeiros*. Brasil, Porto Alegre: Sulina.
- Pereira, A. C. (2015). *Desafios e Perspectivas das Bolsas de Valores na Era Global*. (4ª ed.). Lisboa: Edições Almedina.
- Silva, M. R. (2017). *Bolsas de valores e integridade no mercado financeiro global*. Portugal, Coimbra: Almedina.



CAPÍTULO 5

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: IMPLANTAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM BEBEDOURO/SP

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530065>

Elton Leonardo Santos Ferreira

Instituto Facuminas EAD, MBA em Administração Pública, Bebedouro/SP, Brasil
<https://orcid.org/0009-0006-4547-7680>
<http://lattes.cnpq.br/3647362550470181>

Rhadler Herculani

Faculdade Jorge Caram Sabbag, Fatec Bebedouro/SP, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-2639-8868>
<http://lattes.cnpq.br/2708487098165771>

RESUMO : A gestão pública enfrenta desafios contínuos em termos de eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços à população. O transporte público, como um dos principais serviços oferecidos pelo Estado, tem sido uma área-chave para a implementação de melhorias na gestão pública. Este estudo tem como objetivo analisar a implantação de modelos de gestão por processos no setor público, especificamente no transporte público da cidade de Bebedouro – SP, com foco na linha 320 que conecta os bairros Residencial Centenário, Jardim Canadá e Jardim Alvorada. A pesquisa utiliza as ferramentas QGIS para modelagem geoespacial das rotas e ARENA para a simulação de processos, visando otimizar o tempo de trajeto e as paradas, promovendo maior eficiência operacional. A metodologia incluiu a coleta de dados de tempo de trajeto entre as 25 paradas ao longo da linha, durante cinco dias da semana. Os resultados obtidos indicaram variações nos tempos de deslocamento e nas paradas, com uma média de 40 minutos de trajeto. A análise das rotas e a simulação do processo proporcionaram uma visão clara sobre as oportunidades de melhoria nos processos de transporte, com implicações significativas para a gestão pública. A aplicação desses modelos de gestão contribui

para uma administração pública mais eficiente, transparente e capaz de atender às necessidades da população de forma mais eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Transporte Público. Eficiência Operacional. Simulação de Processos. Produtividade.

QUALITY AND PRODUCTIVITY IN THE PUBLIC SECTOR: IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT MODELS: A CASE STUDY IN BEBEDOURO/SP

ABSTRACT: Public administration faces ongoing challenges regarding efficiency, transparency, and the quality of services provided to the population. Public transportation, as one of the main services offered by the state, has been a key area for implementing improvements in public management. This study aims to analyze the implementation of process management models in the public sector, specifically in the public transportation system of Bebedouro – SP, focusing on line 320, which connects the neighborhoods Residencial Centenário, Jardim Canadá, and Jardim Alvorada. The research employs QGIS tools for geospatial modeling of routes and ARENA software for process simulation, aiming to optimize travel time and stops, thereby promoting greater operational efficiency. The methodology included collecting travel time data between the 25 stops along the line over five weekdays. The results indicated variations in travel and stop times, with an average journey duration of 40 minutes. The route analysis and process simulation provided a clear view of improvement opportunities within the transportation processes, with significant implications for public management. The application of these management models contributes to a more efficient and transparent public administration, better equipped to meet the population's needs effectively.

KEYWORDS: Public Management. Public Transportation. Operational Efficiency. Process Simulation. Productivity.

INTRODUÇÃO

A gestão pública tem se tornado cada vez mais desafiadora diante das crescentes demandas por eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à população. O setor de transporte público, um dos pilares essenciais da infraestrutura urbana, enfrenta dificuldades constantes relacionadas à otimização de suas operações, redução de custos e aumento da satisfação dos usuários. Dentre os diversos modelos de gestão adotados, a gestão por processos se destaca como uma abordagem que visa a melhoria contínua e a eficácia das operações, especialmente no setor público. Segundo Gómez-Ortega et al. (2024), é fundamental alinhar as decisões dos gestores

com as expectativas dos usuários, para garantir que os investimentos no transporte coletivo gerem um retorno social positivo e incentivem seu uso como uma alternativa sustentável e eficiente aos meios de transporte particulares.

A implementação de modelos de gestão por processos no transporte público tem o potencial de proporcionar ganhos significativos em termos de eficiência operacional e melhor atendimento à população. A gestão por processos busca analisar e melhorar continuamente as atividades dentro de uma organização, focando na eliminação de desperdícios, aumento da produtividade e maximização dos resultados. De acordo com Corrêa (2005), é nesse contexto que emerge o conceito de Gestão por Processos, que tem como objetivo otimizar o funcionamento das organizações por meio da sequência de ações que realiza, focando no alcance das metas e objetivos estabelecidos pela organização. Essa abordagem, quando aplicada ao transporte público, permite otimizar a alocação de recursos, reduzir os tempos de espera e melhorar os tempos de deslocamento, impactando diretamente na qualidade do serviço oferecido à população.

Este estudo tem como objetivo investigar a implantação de modelos de gestão por processos no transporte público de Bebedouro – SP, mais especificamente na linha 320, que interliga os bairros Residencial Centenário, Jardim Canadá e Jardim Alvorada. A pesquisa propõe a análise da eficiência operacional dessa linha de transporte, utilizando técnicas de modelagem e simulação para identificar pontos de melhoria nos processos envolvidos, com foco na redução dos tempos de trajeto e paradas, e na otimização das rotas.

A partir de uma análise detalhada dos dados de tempo de deslocamento e paradas, aliada a ferramentas tecnológicas como o *software* QGIS para modelagem geográfica e o ARENA para simulação de processos, este estudo busca oferecer soluções práticas e baseadas em dados para melhorar a eficiência do transporte público no município. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para a construção de um sistema de transporte mais ágil, eficiente e satisfatório para os usuários, além de oferecer insights para a gestão pública no que tange à implementação de modelos de gestão por processos em outros serviços públicos.

METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e quantitativa para analisar a eficiência operacional do transporte público em Bebedouro - SP, com foco na linha 320. A metodologia foi dividida em três etapas: levantamento de dados, análise e modelagem dos processos e simulação de cenários.

Na primeira etapa, foram realizadas medições do tempo de trajeto entre 25 paradas ao longo de cinco dias úteis, totalizando 120 registros, incluindo deslocamentos e paradas.

Na segunda etapa, o *software* QGIS foi utilizado para modelar as rotas, identificando pontos críticos e otimizando o itinerário com base em variáveis como tempo de deslocamento e restrições geográficas.

Por fim, a terceira etapa empregou o *software* ARENA para simular diferentes cenários operacionais, avaliando variações no tempo de deslocamento e nas paradas, permitindo identificar oportunidades de melhoria na eficiência do transporte público.

GESTÃO PÚBLICA

Diretrizes da administração pública

Regras e procedimentos devem ser seguidos sempre em conformidade com a legislação vigente. Dessa maneira, os princípios constitucionais da Administração Pública (Brasil, 1988, art. 37, p. 31) englobam licitude, neutralidade, probidade, clareza e eficácia. Assim, para garantir uma gestão pública de excelência, é fundamental a observância desses princípios. De maneira concisa, conforme o Documento de Referência do Gespública (2009), os princípios podem ser entendidos da seguinte maneira, conforme ilustrado na figura 1 abaixo:



Figura 1 – Princípios constitucionais do Gespública.

Fonte: Gespública (2009).

- **Legalidade:** cumprimento rigoroso das leis. Nenhum resultado pode ser considerado legítimo, e nenhuma administração pode ser vista como excelente se não seguir a legislação atual.

- **Impessoalidade:** garantir tratamento igualitário a todos, sem privilégios. Diferenças no atendimento só são permitidas nos casos previstos em lei. Um serviço público de qualidade deve oferecer cortesia, agilidade, confiabilidade e conforto a todos os cidadãos de forma equitativa.

- **Moralidade:** conduzir a administração pública com base em princípios morais aceitos pela sociedade. Não se trata apenas de ética individual, mas de diretrizes morais que orientam a gestão pública.

- **Publicidade:** atuar com transparência, garantindo o acesso às informações sobre fatos e dados da administração. Essa prática possibilita e estimula o controle social.

- **Eficiência:** realizar as atividades necessárias com a melhor qualidade e o menor custo possível. Isso não significa simplesmente reduzir despesas, mas sim buscar o equilíbrio ideal entre custo e qualidade.

A administração pública envolve um conjunto de saberes e práticas estratégicas voltadas à prestação de serviços públicos ao indivíduo, considerado em suas diversas facetas e enquanto cidadão ativo em uma sociedade politicamente estruturada e com múltiplos centros de influência (Salm; Menegasso, 2009). Os principais tipos de administração pública incluem o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

No modelo de Administração Patrimonialista, os bens públicos são tratados como propriedade privada, sem uma clara separação entre o que pertence ao Estado e o que é privado. No entanto, surgiu a necessidade de estabelecer esses limites, distinguindo o patrimônio governamental (como na monarquia) do patrimônio da população. Com o pagamento de impostos, os cidadãos passaram a exigir maior delimitação e controle sobre essa divisão (Pereira, 2010). De acordo com Souza (2009), esse modelo predominou no Brasil até a década de 1930, funcionando como uma extensão da autoridade do governante. Embora não seja mais o sistema vigente, isso não significa que tenha desaparecido por completo. Ainda hoje, é possível identificar traços dessa forma de gestão, evidenciados por frequentes desvios e uso indevido de bens e recursos públicos para benefícios pessoais, configurando verdadeiros atos de corrupção praticados por aqueles que deveriam atuar em prol do desenvolvimento da sociedade. Ashforth e Anand (2003), afirmam que a corrupção ocorre quando alguém utiliza indevidamente sua autoridade ou influência para obter vantagens pessoais.

A Administração Burocrática representou um avanço significativo na organização do Estado, promovendo mudanças na sua estrutura e funcionamento. Surgida por volta do século XIX, esse modelo tinha como principal objetivo combater o nepotismo e a corrupção patrimonialista. Sua gestão dos bens públicos se baseia em processos estruturados, impessoalidade, formalismo, desenvolvimento de carreiras no serviço

público e uma hierarquia bem definida. Pereira (2010), aponta que, nesse contexto, a rigidez das regras e dos mecanismos de controle, especialmente em relação às compras governamentais e à progressão na carreira pública, com o intuito de evitar abusos, ineficiência e falta de competência. Esse modelo estabelece uma distinção clara entre o que é público e privado, separando o papel do administrador público do político. No Brasil, a Administração Burocrática ainda é predominante, mas, com a ampliação do Estado, esse sistema já não atende plenamente às demandas da sociedade. Assim, surgem iniciativas voltadas ao desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública, que assume um caráter mais estratégico: a Administração Pública Gerencial.

A Administração Gerencial, também chamada de “nova administração pública”, surgiu como uma resposta à crise do Estado, buscando enfrentar desafios fiscais e otimizar a aplicação dos recursos. Seu objetivo principal é tornar a gestão dos serviços públicos mais eficiente, reduzindo custos e protegendo o patrimônio público contra interferências de interesses individuais, como a corrupção (Almeida; Cunha; Rosenberg, 2009). Nesse modelo, o Estado assume um papel gerencial, desviando o foco de sua atuação direta na produção de bens e serviços como meio de promover o desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Correia et al. (2020), a função do Estado, conforme estabelecido na legislação, é garantir a oferta de diversos serviços essenciais ao interesse público. Entre eles, destacam-se a defesa, a segurança, a justiça, a saúde, a previdência social e a educação. Além disso, o Estado também é responsável por assegurar a prestação de serviços de alcance universal, como o fornecimento de energia, os transportes e as telecomunicações.

Gestão de processos

A gestão por processos envolve um conjunto de atividades realizadas dentro de uma organização, seja no setor público ou privado, que estão diretamente relacionadas aos seus objetivos e à concretização de sua missão. Segundo Gonçalves (2000), a adoção da gestão de processos em uma organização pode ocorrer de forma gradual, com foco inicial na otimização dos processos mais críticos para a instituição.

Essas ações têm como objetivo aprimorar o uso dos recursos humanos, materiais e financeiros da organização, visando, por exemplo, melhorar o atendimento ao cidadão e, consequentemente, aumentar a satisfação com os serviços prestados. Garantir que os processos sejam conduzidos de maneira clara e padronizada é essencial para que a instituição alcance suas metas e ofereça maior valor aos seus cidadãos. No entanto, administrar esses processos pode ser um grande desafio, pois muitos deles não ocorrem de forma isolada, mas sim interagem entre si. Além disso,

antes de iniciar a gestão de um processo, é fundamental que seus objetivos estejam claramente estabelecidos. Esses objetivos podem incluir o aumento da eficiência nas atividades operacionais, a padronização de procedimentos, a automatização de tarefas, a reorganização estrutural da instituição ou a modernização do processo em questão (ABPMP, 2013).

Para que a gestão de processos seja eficaz, Laguna e Marklund (2018) apontam que alguns princípios fundamentais incluem: i) a atribuição clara da responsabilidade pelo processo; ii) a avaliação dos limites e das interfaces do processo; iii) a descrição do processo por meio de documentação do fluxo; iv) a aplicação de métricas para o acompanhamento e controle dos processos; e v) a realização de ações corretivas e o fornecimento de feedback sobre o processo.

Uma abordagem voltada para os processos possibilita entender como as atividades realmente acontecem dentro da organização, uma vez que expõe problemas, obstáculos e ineficiências que, em uma estrutura tradicional, dificilmente seriam percebidos. Também a gestão de processos oferece diversas vantagens, como:

- Redução do tempo necessário para a conclusão dos ciclos;
- Diminuição de despesas;
- Aumento da eficiência operacional interna;
- Melhoria na qualidade dos resultados;
- Elevação da satisfação tanto dos cidadãos quanto dos colaboradores.

Esses princípios estão ligados às ações essenciais realizadas na gestão de processos. Nesse sentido, Ohlsson e Han (2018) destacam como fundamentais a identificação, análise e melhoria dos processos de negócios, alinhando-os aos objetivos organizacionais da instituição.

Nesse contexto, o levantamento sobre o transporte público na cidade de Bebedouro - SP remete à importância da utilização de *softwares*, como o QGIS (*Quantum Geographic Information System*), para traçar rotas e pontos de parada, e o *software* ARENA, para simulação e análise de dados, contribuindo para a otimização da eficiência operacional e a melhoria da mobilidade urbana. De acordo com Schubert (2021), os simuladores desempenham um papel essencial na engenharia, pois são programas que oferecem recursos avançados para assegurar maior precisão, confiabilidade e segurança no processo de coleta de dados.

Com base nos dados coletados na linha 320 do transporte público, que interliga os bairros Residencial Centenário, Jardim Canadá e Jardim Alvorada, foram registradas, ao longo de cinco dias (de segunda a sexta-feira), 120 medições de tempo de trajeto (em minutos) entre cada parada dos 25 pontos do percurso, assim como indicado na tabela 1 a seguir:

Transporte Público Bebedouro/SP					
Linha 320 Pontos de Paradas	Tempo em Minutos				
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Ponto 1 X Ponto 2	3	3	4	5	2
Ponto 2 X Ponto 3	4	5	2	3	1
Ponto 3 X Ponto 4	2	1	5	2	4
Ponto 4 X Ponto 5	4	4	1	1	5
Ponto 5 X Ponto 6	2	2	3	4	3
Ponto 6 X Ponto 7	3	2	3	4	3
Ponto 7 X Ponto 8	4	5	1	5	4
Ponto 8 X Ponto 9	3	3	4	2	1
Ponto 9 X Ponto 10	3	1	5	3	5
Ponto 10 X Ponto 11	2	4	2	1	2
Ponto 11 X Ponto 12	3	4	2	1	2
Ponto 12 X Ponto 13	3	2	4	4	3
Ponto 13 X Ponto 14	4	5	1	5	4
Ponto 14 X Ponto 15	4	1	3	2	1
Ponto 15 X Ponto 16	3	2	5	3	5
Ponto 16 X Ponto 17	4	4	5	3	1
Ponto 17 X Ponto 18	3	3	3	1	3
Ponto 18 X Ponto 19	4	1	2	5	2
Ponto 19 X Ponto 20	4	5	5	4	4
Ponto 20 X Ponto 21	3	5	3	2	5
Ponto 21 X Ponto 22	2	2	5	2	1
Ponto 22 X Ponto 23	4	4	3	3	4
Ponto 23 X Ponto 24	2	1	2	1	1
Ponto 24 X Ponto 25	2	3	4	4	5

Tabela 1 – Tempos entre pontos da rota.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 1, a primeira coluna representa os trechos entre pontos de parada ao longo do trajeto percorrido pelo veículo para atender à população. As colunas subsequentes, da segunda à sexta, apresentam os tempos de deslocamento (em minutos) entre os pontos consecutivos, registrados ao longo dos dias da semana.

Análise de rotas com sistema QGIS

O Quantum GIS (QGIS) é um software livre e de código aberto amplamente utilizado para análise geoespacial (Tomazoni e Guimarães, 2022). Dentre suas diversas funcionalidades, destaca-se a capacidade de modelagem e otimização de rotas, o que o torna uma ferramenta essencial para aplicações em logística, transporte e planejamento urbano. Com suporte a múltiplos formatos de dados geográficos e integração com algoritmos de roteamento, o QGIS permite a geração de trajetos otimizados com base em critérios como distância, tempo de deslocamento e restrições específicas.

Além disso, a flexibilidade do QGIS permite que usuários personalizem suas análises de rotas por meio da criação de redes viárias, aplicação de restrições e uso de dados provenientes de fontes abertas, como o *OpenStreetMap* (OSM). Essa capacidade de integração e personalização é essencial para a realização de estudos espaciais detalhados e a implementação de soluções eficientes em mobilidade (Graser, 2019).

Dessa forma, o QGIS se consolida como uma plataforma poderosa para a criação e análise de rotas, proporcionando uma abordagem acessível e escalável para diferentes setores que dependem da otimização de trajetos em suas operações. Um exemplo disso é a sua aplicação na roteirização da linha 320 do transporte público de Bebedouro - SP, onde o QGIS foi fundamental para otimizar a definição de trajetos, em conformidade com a figura 2 abaixo:

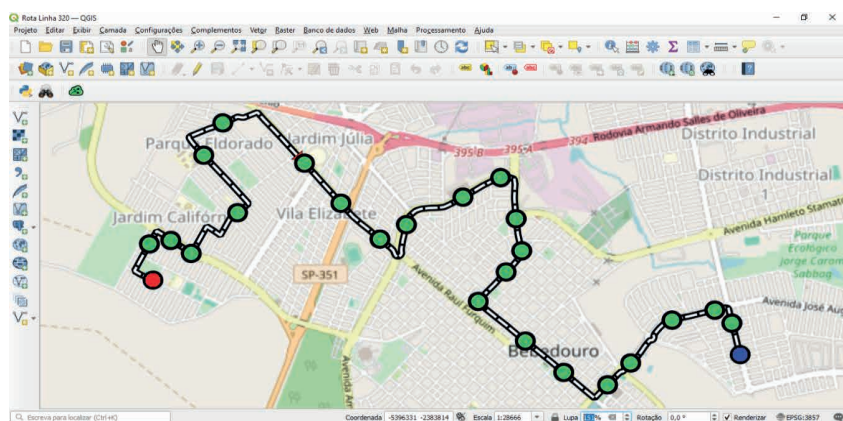


Figura 2 – Rota linha 320 do transporte público.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 2, identifica-se que o círculo azul representa o início do trajeto, ou seja, o primeiro ponto onde o veículo fará a sua parada. Em sequência, conforme a rota, cada círculo verde representa as demais paradas. Por fim, o círculo vermelho indica a última parada, onde o veículo faz o retorno, passando novamente pelos pontos até o início, repetindo esse ciclo até o término do expediente. Assim, o itinerário detalhado tem um tempo total de trajeto estimado em quarenta minutos, assim como representado na figura 3 a seguir:

Tempo de Percurso: 15 minutos (Centenário -> Terminal) // 40 minutos (Centenário -> Alvorada)
Categoria: Municipal

Itinerário de Ida

Av. Hígido Veraldi – Rua Ricardo Cabrita – Rua Alfredo Gomes Áreas – Rua Pref. Edmundo Pacheco de Melo – Rua Victor Raquel Toller – Rua Álvaro de Oliveira – Rua Augusto Toller – Av. Jose Augusto de Carvalho – Av. Ednei Jose Piffer – Av. Sergio Sessa Stamato – Rua Coronel Joao Manoel – Rua Prudente de Moraes – Rua São Joao – **TERMINAL** – Rua Francisco Inácio – Rua XV de Novembro – Rua Rubião Junior – Av. Raul Furquim – Rua dos Andradas – Av. Quito Stamato – Av. Pedro Paschoal – Av. Jose Cutrale Junior – Av. Pref. Francisco Martins Alvares – Alameda Paulo Cesar Figueiredo – Rua Augusto de Carvalho.

Itinerário de Volta

Rua Augusto de Carvalho – Alameda Atilio Fávero – Av. Pref. Francisco Martins Alvares – Alameda Francisco de Sousa Braga – Alameda Joaquim Luiz Vizicato – Rua Mario Esgarb – Alameda Dr. Manoel Joaquim dos Reis – Rua Lucio Sarti – Alameda Atilio Fávero – Rua Roberto Sardinha – Rua Luiz Minholo – Rua Luiz Monteiro de Carvalho Silva – Rua Luiz Bruneli – Av. Raul Furquim – Av. Prefeito Pedro Paschoal – Av. Quito Stamato – Rua Mal. Deodoro da Fonseca – Rua São Joao – **TERMINAL** – Av. Sergio Sessa Stamato – Av. Edner Jose Pepper – Av. Egidio Veraldi.

Figura 3 – Itinerário ida e volta do trajeto.

Fonte: <https://www.onibusbebedouro.com.br/linha-320-centenario-canada-alvorada/>.

Na figura 3, são apresentadas as ruas por onde o veículo passa, sendo que cada rua corresponde a um dos pontos demonstrados na figura 2. Dessa forma, é possível visualizar de maneira clara a trajetória do transporte, permitindo uma melhor compreensão do percurso e da distribuição das paradas ao longo do trajeto.

Software Arena como modelo de análise de processos

A simulação consiste na elaboração de um modelo matemático capaz de representar o funcionamento de um sistema ou fenômeno do mundo real. Esse modelo permite entender seu comportamento e antecipar suas respostas diante de diferentes condições. Por meio da simulação de diversos cenários, torna-se possível avaliar as consequências de eventuais mudanças antes de aplicá-las na prática, auxiliando na tomada de decisões de forma mais eficiente (Sabbadini, 2019).

Nesse contexto, uma das ferramentas mais utilizadas para modelagem estatística é o *software* ARENA, desenvolvido pela *Rockwell Software*, é uma ferramenta voltada para análise de processos. Sua interface integra componentes lógicos e recursos de animação e oferece funcionalidades avançadas para inspeção de dados. Além disso, Paragon (2025) menciona que, em vez de utilizar programação por código, o ARENA adota fluxogramas, o que torna o mapeamento de processos e a análise de dados mais intuitivos.

Segundo Prado (2014), a simulação tem sido amplamente utilizada no Brasil desde a década de 1970, com metodologias de planejamento que ganharam reconhecimento internacional. O autor destaca ainda que o ARENA se consolidou como um dos *softwares* mais utilizados e respeitados nesse campo.

Após a coleta de dados, como relata-se na tabela 1, é preciso otimizar estes dados utilizando a ferramenta *Input Analyzer* que se encontra dentro do próprio sistema para garantir resultados mais precisos, conforme apresentado na figura 4 abaixo:

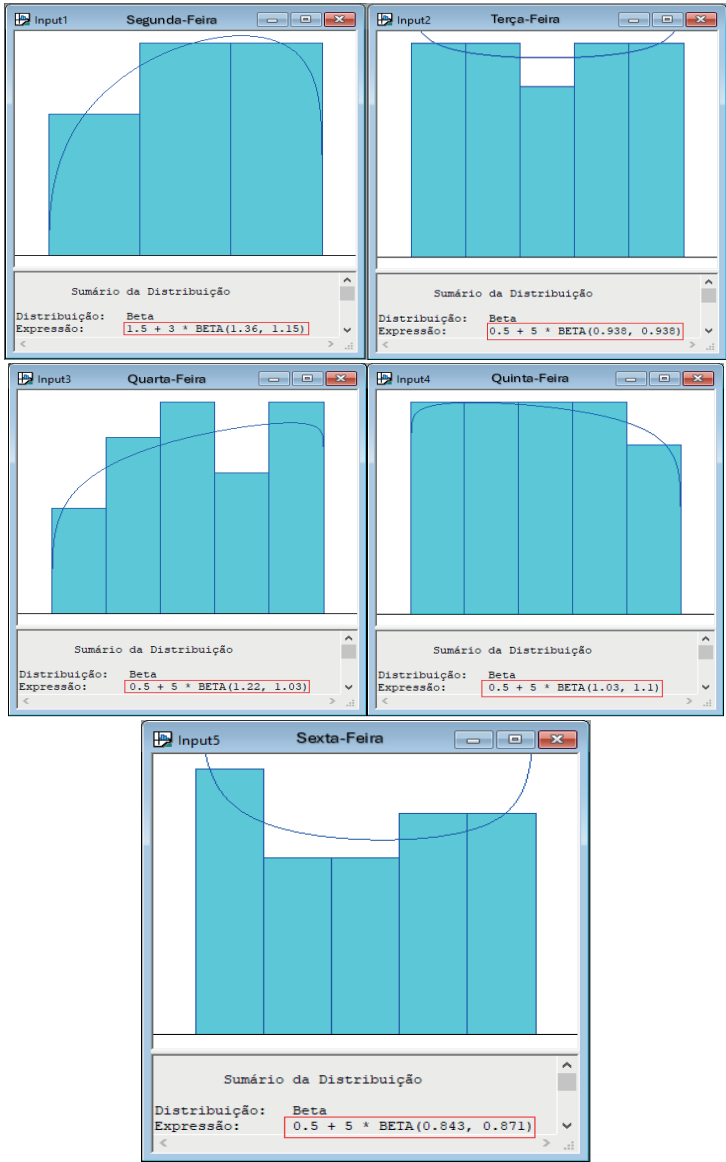


Figura 4—Otimização dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na Figura 4, os quadros representam a análise otimizada dos dados coletados em cada coluna da tabela 1, referente ao dia da semana em que o veículo realizou as rotas. É possível observar que as informações, originalmente expressas em minutos, foram ajustadas para permitir que o sistema aplique as análises de forma precisa, conforme ilustrado no campo destacado em vermelho, denominado 'Expressão', que será utilizado nas entidades para as simulações.

Conforme explicado por Fioroni (2007), a construção de um modelo no ARENA segue um processo conceitual específico. Primeiramente, o usuário define os componentes fixos do modelo, como recursos e itens semelhantes, assim como as regras de comportamento que devem ser seguidas. Quando a simulação é acionada, os elementos variáveis (entidades) entram no modelo, interagem com os componentes fixos e atuam conforme as normas previamente estabelecidas.

Diante do caso estudado, utilizaram-se apenas três entidades para a montagem do modelo, como mostrado na figura 5 a seguir:

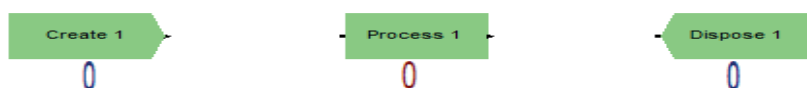


Figura 5 – Módulos utilizados para a simulação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Módulo *Create*: exibe o tempo total do experimento, somando os resultados obtidos pelos módulos *Process* e *Dispose*;
- Módulo *Process*: apresenta o tempo do ponto de início até o ponto final do trajeto, considerando apenas a ida ou a volta;
- Módulo *Dispose*: indica a soma do tempo em que o veículo permaneceu parado entre cada ponto do roteiro.

Desse modo, a montagem do processo ficou da seguinte forma, conforme ilustrado na Figura 6 abaixo:

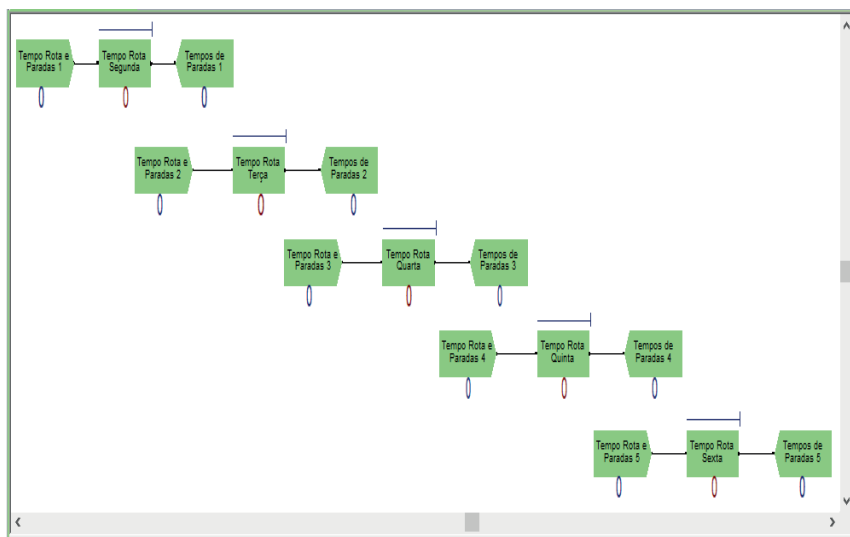


Figura 6 – Montagem do processo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 apresenta cinco processos, sendo que cada linha corresponde a um dia da semana. Os elementos representados são: Módulo *Create* (Tempo Rota e Paradas), Módulo *Process* (Tempo Rota ida e volta) e Módulo *Dispose* (Tempos de Paradas entre os pontos).

Após essa modelagem, para que a simulação apresente os resultados corretos, é necessário informar, no campo de configurações da aba 'Rodar', os parâmetros de replicação, conforme retratado na figura 7 a seguir:

Parâmetros de Replicação

Número de Replicações:

Data e Hora de Início:

Período de Warm-up: Minutes

Duração da Replicação: Minutes

Horas por Dia:

Condição de Parada:

Unidade de Tempo Base: Minutes

Figura 7 – Parâmetros de replicação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os campos configurados foram destacados em vermelho, com as seguintes funções:

- Número de Replicações: ajustado para executar apenas uma replicação para a simulação;
- Duração da Replicação: estimada em 40 minutos para o trajeto total informado pelos responsáveis da gestão da prefeitura;
- Horas por Dia: simulação definida para uma jornada de trabalho de 8 horas;
- Unidade de Tempo Base: define o tipo de tempo utilizado para a análise.

Por fim, com a modelagem devidamente estruturada e as configurações em conformidade, é possível executar a aplicação para obter a análise da simulação proposta, gerando os resultados apresentados na figura 8 abaixo:

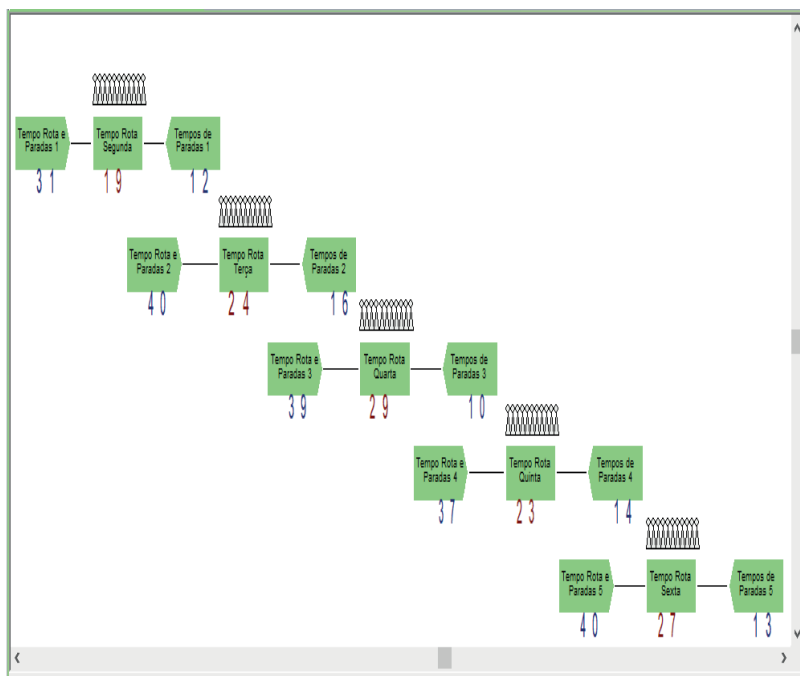


Figura 8 – Resultados da simulação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante desses resultados, pode-se verificar que a rota de ida e volta realizada na segunda-feira apresentou um tempo total de 31 minutos, sendo 19 minutos de trajeto e 12 minutos de paradas. Na terça-feira, o tempo total foi de 40 minutos, com 24 minutos de trajeto e 16 minutos de paradas. Na quarta-feira, o tempo total foi de 39 minutos, com 29 minutos de trajeto e 10 minutos de paradas. Na quinta-feira, o tempo total foi de 37 minutos, com 23 minutos de trajeto e 14 minutos de paradas. Por fim, na sexta-feira, o tempo total foi de 40 minutos, com 27 minutos de trajeto e 13 minutos de paradas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos neste estudo de caso sobre a implementação de modelos de gestão por processos no setor público, especificamente no transporte público de Bebedouro - SP, indicam que o tempo proposto de 40 minutos foi confirmado pela análise, sem necessidade de intervenções para possíveis melhorias. Contudo, a pesquisa revelou diversas melhorias significativas na eficiência operacional e na

otimização do tempo de trajeto. Para modelar e analisar os processos envolvidos na linha 320, que conecta os bairros Residencial Centenário, Jardim Canadá e Jardim Alvorada, foram utilizadas ferramentas como os softwares QGIS e ARENA.

Durante o estudo, foram coletadas medições do tempo de trajeto entre as 25 paradas ao longo da linha, ao longo de cinco dias da semana. A partir desses dados, foram realizadas análises e simulações para otimizar a gestão do transporte público. A utilização do QGIS permitiu a modelagem e a análise das rotas, considerando o tempo de deslocamento, a distância e as possíveis restrições do trajeto, resultando na otimização dos trajetos de acordo com a distribuição das paradas e a trajetória do veículo.

A simulação dos dados, realizada com o *software* ARENA, permitiu que fossem identificados os tempos totais de trajeto e as paradas, para cada dia da semana. Os resultados das simulações mostraram variações no tempo total de percurso, com o tempo mais curto registrado na segunda-feira, com 31 minutos de trajeto, sendo 19 minutos de deslocamento e 12 minutos de paradas. Já na terça-feira, o tempo total foi de 40 minutos, com 24 minutos de trajeto e 16 minutos de paradas. Na quarta-feira, o tempo total foi de 39 minutos, com 29 minutos de trajeto e 10 minutos de paradas. Na quinta-feira, o tempo total foi de 37 minutos, com 23 minutos de trajeto e 14 minutos de paradas. Por fim, na sexta-feira, o tempo total foi de 40 minutos, com 27 minutos de trajeto e 13 minutos de paradas.

Esses resultados indicaram a eficiência do transporte público na linha 320, considerando o tempo de deslocamento, e destacam a importância da utilização de ferramentas tecnológicas para otimizar processos no setor público. A aplicação de modelos de gestão por processos, como demonstrado neste estudo de caso, não só contribui para analisar a eficiência operacional, mas também eleva a qualidade do serviço prestado à população, promovendo uma gestão pública mais eficaz e transparente.

CONCLUSÃO

A implementação de modelos de gestão por processos no setor público, exemplificada no estudo de caso sobre o transporte público de Bebedouro - SP, demonstrou ser uma estratégia eficaz para otimizar a operação e a eficiência dos serviços prestados à população. O uso de ferramentas como o QGIS e o ARENA permitiu uma análise detalhada das rotas e tempos de trajeto, resultando em uma melhor compreensão do funcionamento do sistema de transporte e na identificação de oportunidades de melhorias. Embora o tempo total de percurso de 40 minutos tenha se mostrado adequado, a pesquisa evidenciou a relevância da aplicação de tecnologias para promover ajustes operacionais e reduzir ineficiências.

A utilização dessas ferramentas tecnológicas não apenas aprimora a gestão de processos, mas também contribui para a transparência e para a melhoria da qualidade do serviço público. Além disso, a adoção de modelos de gestão por processos no setor público é um passo importante em direção à administração pública mais eficiente, alinhada com os princípios de legalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelecido pela Constituição. Portanto, os resultados deste estudo reforçam a necessidade de expandir e consolidar o uso dessas abordagens em outras áreas da administração pública, a fim de promover um serviço de qualidade, mais ágil e com melhor alocação de recursos.

REFERÊNCIAS

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum**. ABPMP BPM CBOK v3.0. 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 4 mar. 2025.

ALMEIDA, H. M. S.; CUNHA, I. M.; ROSENBERG, G. **A aplicação estratégica do modelo de excelência em gestão pública na agência nacional de vigilância sanitária**. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador, 2009.

ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. **The normalization of corruption in organizations**. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p. 1-52, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Blake-Ashforth/publication/230557421_The_Normalization_of_Corruption_in_Organizations/links/5da497be299bf116fea8040f/The-Normalization-of-Corruption-in-Organizations.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InByb2ZpbGUiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0. Acesso em: 1 mar. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. art. 37 p. 31. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf. Acesso em: 17 fev. 2025.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações**: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. de O.; DIAS, I. P. C.; PEREIRA, S. P. M. **A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora**. Revista da FAE, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 45–64, 2020.

FIORONI, M. M. **Simulação em ciclo fechado de malhas ferroviárias e suas aplicações no brasil: avaliação de alternativas para o direcionamento de composições**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=PE6ninUAAAAJ&citation_for_view=PE6ninUAAAAJ:3fE2CSJlrl8C. Acesso em: 8 mar. 2025.

GESPÚBLICA. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. Documento de Referência 2008-2009. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/609/1/iagp_250_500_pontos_2010_0.pdf. Acesso em: 18 fev. 2025.

GÓMEZ-ORTEGA, A.; FLORES-UREBA, S.; GELASHVILI, V.; JALÓN, M. L. D. **Users' perception for innovation and sustainability management: evidence from public transport**. *Review of Managerial Science*, v. 18, p. 859-882, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/journal/Review-of-Managerial-Science-1863-6691/publication/368475021_Users'_perception_for_innovation_and_sustainability_management_evidence_from_public_transport/links/63eb0829bd78607643653564/Users-perception-for-innovation-and-sustainability-management-evidence-from-public-transport.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InByb2ZpbGUlLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0. Acesso em: 8 mar. 2025.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2025.

GRASER, A. **Learning QGIS – Third Edition**. Birmingham: Packt Publishing, 2019. Disponível em: <https://vdoc.pub/download/learning-qgis-third-edition-i5dnehf75nk0>. Acesso em: 6 mar. 2025.

LAGUNA, M.; MARKLUND, J. **Business process modeling, simulation and design**. 3 ed., 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1201/9781315162119>. Acesso em: 3 mar. 2025.

OHLSSON, J.; HAN, S. **Prioritising business processes: design and evaluation of the prioritisation and categorisation method (PCM)**. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Shengnan-Han-3/publication/322178188_

[Prioritising_Business_Processes_Design_and_Evaluation_of_the_Prioritisation_and_Categorisation_Method_PCM/links/619e6cbecf715c192b8b6d81/Prioritising-Business-Processes-Design-and-Evaluation-of-the-Prioritisation-and-Categorisation-Method-PCM.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shengnan-Han-3/publication/322178188_Prioritising_Business_Processes_Design_and_Evaluation_of_the_Prioritisation_and_Categorisation_Method_PCM/links/619e6cbecf715c192b8b6d81/Prioritising-Business-Processes-Design-and-Evaluation-of-the-Prioritisation-and-Categorisation-Method-PCM.pdf). Acesso em: 4 mar. 2025.

PARAGON. **Arena: o software aliado nas melhores decisões de negócios**. Sobre o ARENA, 2025. Disponível em: <https://paragon.com.br/arena/>. Acesso em 8 mar. 2025.

PEREIRA, J. M. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, D. S. **Usando o Arena em simulação**. 5. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2014.

SABBADINI, F. S. **Simulação: volume único**. 2019. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/102020/84fea58100a3802757a40aee651b5b6d.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2025.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público**. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 25, p. 97-114, set./dez. 2009.

SCHUBERT, K. B. **Estudo de validação termodinâmica do equilíbrio líquido-vapor (ELV) para sistema etanol-água usando software livre COCO**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3255/1/Kamila%20Borges%20Schubert-%20TCC.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2025.


SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 399 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

TOMAZONI, J. C.; GUIMARÃES, E. **Introdução ao QGIS: OSGeo4W-3.22.7**. São Paulo: Oficina de Textos, 2022.



CAPÍTULO 6

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA AGILIZA-SE NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SERGIPE

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530066>

José Aparecido Vieira dos Santos

Universidade Tiradentes

Aracaju/Se, Brasil

<https://lattes.cnpq.br/2054315473404817>

<http://orcid.org/0009-0001-7353-3735>

Alvani Bomfim de Sousa Júnior

Faculdade Jardins e Centro de Excelência de Educação Profissional José Figueiredo Barreto

Aracaju/Se, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6358502728889050>

<http://orcid.org/0000-0002-8714-4175>

RESUMO: O Presente artigo tem por finalidade compreender a nova realidade das Juntas Comerciais em uma sociedade mais moderna e atualizada, que precisa de agilidade e segurança para realizar os procedimentos de abertura de um empreendimento, seja ele de pequeno, médio ou grande porte, em um ambiente marcado pela alta competitividade. Dentro desta perspectiva, o artigo tem como destaque o sistema AGILIZA-SE da Junta Comercial do Estado de Sergipe, que busca a à atualização sistêmica, junto com a informatização, e para melhor compreender esse sistema, será realizada uma contextualização acerca das Juntas Comerciais, seu processo de modernização por meio de novas Leis e Decretos, até a implantação do mesmo no Estado e os seus resultados, buscando deixar claro que havendo a desburocratização no país impacta em âmbitos capazes de alavancar o crescimento de maneira direta.

PALAVRAS-CHAVE: Agiliza-se; Desburocratização; Informatização; Junta Comercial; Modernização.

THE IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM IS SPEED UP AT THE COMMERCIAL BOARD OF THE STATE OF SERGIPE

ABSTRACT: This article aims to understand the new reality of Commercial Boards in a more modern and updated society, which needs agility and security to carry out the procedures for opening a business, whether small, medium or large, in an environment marked by high competitiveness. Within this perspective, the article highlights the AGILIZA-SE system of the Commercial Board of the State of Sergipe, which seeks systemic updating, together with computerization. To better understand this system, a contextualization will be made about the Commercial Boards, their modernization process through new Laws and Decrees, until its implementation in the State and its results, seeking to make it clear that the debureaucratization in the country impacts areas capable of leveraging growth in a direct manner.

KEYWORDS: Agiliza-se; Debureaucratization; Computerization; Commercial Board; Modernization.

INTRODUÇÃO

Para os profissionais da contabilidade e para o empresariado, os atos de registros comerciais sempre foram um verdadeiro calcanhar de Aquiles, no tocante ao tempo gasto entre a proposta inicial do negócio e sua efetiva concretização para início das atividades comerciais. Nesse sentido, no Estado de Sergipe, a Junta Comercial (JUCESE) detém a atribuição de efetuar os registros dos atos mercantis e manter sob sua guarda essas informações. Diante do ordenamento jurídico interposto ao comércio, observa-se que as Juntas Comerciais são fundamentais para a abertura de empresas, denotando sua importância também para a economia, especialmente quando seus processos funcionam de forma eficiente.

Criada em 8 de novembro de 1897, a Junta Comercial sempre foi motivo de orgulho para o empresariado sergipano quanto à capacidade de armazenar e dispor das informações, trabalhando com foco no crescimento econômico do Estado. Entretanto, devido à alta demanda de processos na abertura, alteração e baixa de empresas, a instituição enfrentou diversas críticas em relação aos prazos de análise, e por isso vem buscando se adequar à realidade contemporânea, utilizando a inovação como ferramenta para superar esse panorama.

Diante disso, em 2017, a JUCESE, em parceria com a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), implantou no Estado de Sergipe uma ferramenta de integração dos atos de registro nos moldes da REDESIM, com o intuito de diminuir o tempo de análise, agilizar a liberação dos registros e oferecer um serviço mais moderno e desburocratizado. A partir dessa iniciativa, surgem diversos questionamentos:

por que é necessário que a Junta Comercial modernize seus processos? Quais os ganhos reais para os usuários dos serviços da Junta Comercial? De que forma essas mudanças impactaram o setor econômico sergipano? O sistema AGILIZA-SE possui mecanismos que garantam a confiabilidade das informações? Para os profissionais da contabilidade, quais os efeitos dessas mudanças?

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar a importância da implantação do sistema AGILIZA-SE para a sociedade sergipana, sobretudo para os usuários da JUCESE; identificar avanços na redução dos prazos de registro mercantil; avaliar se o sistema atende às demandas do setor produtivo estadual; e verificar se o AGILIZA-SE apresenta mecanismos confiáveis para o público externo, como instituições financeiras e órgãos de fiscalização.

O presente estudo justifica-se diante da crescente necessidade de agilidade nos processos de abertura de empresas e de atos de registro, sobretudo no contexto da globalização e das novas tecnologias que impõem um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Além disso, a abordagem do tema em ambiente acadêmico contribui para o debate e a reflexão crítica sobre a eficiência institucional. Para os futuros profissionais de contabilidade, conhecer os mecanismos de registro e as ferramentas desenvolvidas para tornar esses processos mais eficientes é fundamental para sua atuação ética e técnica no mercado de trabalho, em conformidade com a legislação vigente.

O sistema AGILIZA-SE apresenta-se como uma plataforma digital que visa a integração ampla de dados necessários aos processos empresariais, unificando os cadastros da Receita Federal do Brasil com os de órgãos estaduais e municipais envolvidos na abertura, alteração e baixa de empresas. Essa integração otimiza o tempo de tramitação dos processos, oferecendo uma interface digital acessível e funcional, disponível na internet.

Conforme à definição acima, podemos perceber que o Sistema Agiliza Sergipe pretende unificar os atos e sobretudo simplificar em uma única plataforma digital todos os atos e processos de registros mercantis. Mas será que após quase 3 anos esse sistema conseguiu cumprir o proposto e solucionar as demandas das empresas, além de ter um atendimento totalmente online, sem necessidade de deslocamento até a JUCESE? Essas e outras perguntas bem como a tentativa de respondê-las são o propulsor para este trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho busca através da pesquisa bibliográfica, bem como a análise de dados oficiais esclarecer pontos relevantes acerca dos processos de registro na Junta Comercial do Estado de Sergipe. Por trata-se de um tema relacionado ao serviço

público, não obstante cabe ressaltar a importância da legislação vigente a qual tem se demonstrando em uma linha de evolução significativa no tocante ao processo de desburocratização.

A burocracia está presente nas relações sociais em diversos contextos e surgiu como uma maneira de organizar as relações humanas, normatizando os procedimentos e rotinas para realização dos objetivos pretendidos. Conforme Chiavenato (2003), a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Conforme se vê em FACILITY (2018), o Brasil é um país que possuiu os mais diversos instrumentos de burocracia, onde até se compreende que em algumas áreas trata-se de um mal necessário, mas tudo em excesso acaba trazendo prejuízos, e assim de acordo com dados fornecidos pelo Banco Mundial, o país está no topo do ranking de mais burocrático do mundo.

Ressaltamos que o projeto de desburocratização no Brasil se iniciou com a publicação do Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), dispondo sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários de serviços públicos. Esse normativo de desburocratização tem por objetivo, facilitar o acesso ao serviço público, economizar tempo e dinheiro e visa como resultado propiciar maior transparência na prestação dos serviços públicos.

De acordo com o que é descrito pelo Decreto nº 9.094 de 2017 (BRASIL, 2017), não é exagero afirmar que o ano em que ele entrou em vigor, tornou-se um divisor de águas no processo de desburocratização e abre caminho para a melhoria e a informatização nos processos, os quais passam prioritariamente para o formato digital, inclusive com o uso de certificação digital e assinaturas eletrônicas.

Trata-se de um de uma medida mais que necessária, tendo em vista as novas necessidades apresentadas pelos mercados, diante de todo o avanço tecnológico que vivenciamos no século XXI. Com o passar dos anos a estrutura das juntas comerciais começou a ficar obsoleta e arrastada, houve uma crescente demanda nos pedidos para abertura de novas empresas em todo o país, algo que acabou por forçar uma aceleração nos processos de aberturas de novas empresas, mas tendo a imprescindível necessidade de se ter um processo ágil e ao mesmo tempo seguro que possibilitasse a redução dos tempos demandados na burocracia do registro empresarial.

Um dos instrumentos utilizados neste processo é a Rede de Simplificação do Registro Empresarial (Redesim), criada pela Lei nº 11.589, de 3 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007), na qual está prevista a integração dos órgãos de registro,

como Receita Federal, Estadual e Prefeituras, e fiscalização e licenciamento, como , Vigilância Sanitária , Secretaria de Meio Ambiente e Corpo de Bombeiros, programa este implantado sob a coordenação das Juntas Comerciais de cada estado brasileiro.

Com todo esse processo de digitalização, modernização e informatização, o que era uma constante fonte de reclamação por parte do empresários referente à burocracia, a falta de informação, as diversas áreas e órgãos da administração que deveriam ser consultados para a abertura de uma empresa, reduziram e muito, até mesmo em casos mais complexos, o que trás alguns benefícios.

Ou seja, conforme fica evidenciado em EGESTOR, 2020, do ponto de vista social e macroeconômico, o REDENSIM veio para estabelecer frentes que possam melhorar o fluxo trazendo duas frentes de benefícios, onde uma delas é a econômica e social apresentando a ativiempresarial e a livre iniciativa, tendo apoio do Estado, sendo a outra, a desobstrução quanto as atividades econômicas, colaborando assim com o desenvolvimento do país.

Sendo assim, observa-se que tais medidas de modernização ajudam no processo de criação de novas empresas e consequentemente no desenvolvimento econômico das diversas regiões do país, dessa forma, este conjunto de medidas trazem ganhos reais para os usuários dos serviços das 27 juntas comerciais existentes no Brasil. Essa transformação digital representa uma oportunidade de otimização dos órgãos públicos.

A Junta Comercial Digital contribuiu para diminuição dos procedimentos burocráticos que até então eram um dos maiores empecilhos para a abertura de uma empresa, por exemplo, um Certificado Digital utilizado para assinatura de documentos permite que várias etapas burocráticas sejam eliminadas gerando uma maior agilidade. O tempo de abertura de uma empresa geralmente durava cerca de três dias, pode cair para 2 horas com o registro eletrônico, cumprindo todos os procedimentos e normas que estão presentes nas Leis e Decretos, o cidadão que quer abrir sua empresa, bem como a Junta Comercial tem garantida a sua segurança jurídica.

Tais medidas que visam diminuir a burocracia existente, mas elas não foram implementadas e conquistadas sem a atuação de setores da sociedade que tem interesse por esse tema, temos por exemplo a pressão do setor produtivo, das entidades de classe, principalmente os representantes da categoria contábil que fizeram pressão para que as discussões avançassem no Congresso Nacional para que fosse aprovada a Lei nº 13.726 de 08 de outubro de 2018 (Brasil, 2018), essa lei tem como foco principal racionalizar atos e procedimentos administrativos dos Entes Federados.

Onde em seu artigo primeiro ela diz o seguinte:

Art. 1º Esta Lei racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios mediante a supressão ou a simplificação de formalidades ou exigências desnecessárias ou superpostas, cujo custo econômico ou social, tanto para o erário como para o cidadão, seja superior ao eventual risco de fraude, e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. (BRASIL, 2018).

Um ponto importante a se destacar nesta lei é que ela criou o “Selo de Desburocratização e Simplificação”, um instrumento de reconhecimento destinado a estimular práticas, projetos e programas que contribuam para a simplificação do funcionamento da administração pública e que tenham como objetivo principal melhorar o atendimento aos usuários dos serviços públicos.

Dessa forma, em Brasil (2018), se deixa claro que os selos devem ser concedidos em forma de regulamento, onde se forma comissão com representantes da Administração Pública e da sociedade civil, observados critérios como a racionalização de processos e procedimentos administrativos, a eliminação de formalidades desnecessárias ou desproporcionais para as finalidades almejadas, os ganhos sociais oriundos da medida de desburocratização, a redução do tempo de espera no atendimento dos serviços públicos e a adoção de soluções tecnológicas ou organizacionais que possam ser replicadas em outras esferas da administração pública.

Este conjunto de medidas é essencial para compreendermos toda a atual dinâmica dentro das Juntas Comerciais no Brasil, e assim podemos levar em conta especialmente o Estado de Sergipe, que vem passando por todas essas transformações que são de fundamental importância para o melhoramento do atendimento ao público, contribuindo para a redução da burocracia e consequentemente na diminuição do tempo para se abrir uma empresa no estado.

A JUNTA COMERCIAL DE SERGIPE E A NECESSIDADE DE INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Sergipe é o menor Estado da nação em extensão territorial, porém tem um Parque Industrial de destaque nacional e um setor de serviços bastante desenvolvido, impulsionado principalmente pelo Turismo, conforme dados divulgados pelo IBGE (2010).

O Estado possui recursos minerais importantes, como por exemplo: petróleo, gás natural, calcário e potássio, além da extração de sal marinho. A exploração de petróleo e gás natural tem impulsionado o setor industrial.

A indústria responde por 30,6% do PIB sergipano. Os principais segmentos industriais são os de alimentos, produtos de couro, mobiliário, extração de petróleo e produtos minerais. Aracaju, capital estadual, é a cidade com maior concentração

industrial. Na área de comércio destaca-se a cidade de Itabaiana localizada região Agreste de Sergipe.

Considerando a economia descrita, a implantação de um sistema informatizado na Junta Comercial é de suma importância para que os processos aos quais o setor produtivo está subordinado não seja um entrave na economia local.

As ações que buscam a evolução dos processos e avanços tecnológicos contribuem sobremaneira para o exercício da atividade empresarial, fortalecendo a competitividade no cenário econômico. Consequentemente, o investidor se sente mais seguro para empreender e gerar emprego e renda, uma vez que o encadeamento de informações assegura que a atividade econômica está sendo exercida após um processo sólido de viabilidade, registro e licenciamento. (GONÇALVES, 2019).

Percebe-se que a Junta Comercial do Estado de Sergipe tem feito seu dever de casa, ao informatizar seu sistema, garantindo uma plataforma segura para os empresários realizarem seus registros para explorar todas as potencialidades e oportunidades que aqui são oferecidas, contribuindo para o desenvolvimento econômico do estado.

Deste modo, a JUCESE publicou em 05 de junho de 2019, a Resolução Plenária Nº 3/2019, dando início ao processo de transição da instituição, eliminando gradativamente a utilização de papel ela:

Estabelece cronograma para implantação, no âmbito da JUCESE, da obrigatoriedade de apresentação de atos empresariais e de sociedade cooperativa, para registro e arquivamento, por meio exclusivamente digital, com o uso de certificado digital. (JUCESE, 2019, p.1).

O projeto “Jucece 100% Digital” começou a ser implantado em 1ª de setembro de 2019, sendo finalizado em 1º de dezembro do mesmo ano, desta forma hoje é possível realizar o registro de uma empresa no estado de forma online e com toda segurança necessária para este procedimento, onde dentro deste processo de transformação digital da Junta Comercial em Sergipe, temos um ator importantíssimo que é o sistema AGILIZA-SE, ferramenta online responsável pelos processos de abertura, alteração e baixa de empresas - e da Via Única.

Para os profissionais da área de contabilidade, este sistema veio para reduzir a carga de trabalho, com o auxílio das novas tecnologias implantadas pela JUCESE, estes profissionais conseguem lidar com muita mais agilidade em cada um dos processos necessários para o registro de uma empresa, hoje eles são os principais responsáveis pelo Registro Empresarial.

Conforme diz a JUCESE (2016), com o AGILIZA-SE os profissionais de contabilidade e empresários tem acesso a um ambiente prático, ágil e seguro, sendo que o procedimento exige apenas uma via do processo a ser protocolado na Junta

Comercial, onde assim se observará diversas vantagens para os usuários da Juncese, sendo feita toda tramitação dos processos de forma eletrônica, reduzindo assim o tempo de abertura das empresas, também das duplicidade de ações, entrega de documentações, tendo o pagamento de taxas e tributos por meios eletrônicos, e assim gerando um avanço imenso pois é disponibilizado na Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios (Redesim).

De acordo com o site do AGILIZA-SE em Sergipe atualmente 64 municípios estão com o sistema da REDESIM implantado e habilitado, outros 11 ainda não estão e 1 está em fase de implantação, tendo um grande avanço quanto a sistêmica veia que a desburocratização pode para o âmbito municipal, trazendo assim grandes benefícios para as empresas como um todo.

Observa-se que o sistema implantado pela Junta Comercial está bem enraizado no estado e que apesar do pouco tempo, tem se tornado uma referência de agilidade e segurança para os procedimentos de registro de empresas.

A AGILIDADE NO REGISTRO DE NOVAS EMPRESAS EM SERGIPE

Diante dos números captados, observa-se que a redução da burocracia tem sido um dos pontos principais para a manutenção de tantos empreendimentos em meio a uma crise tão profunda, como a de 2020.

Dados divulgados pelo Boletim do Segundo Quadrimestre do Mapa de Empresas, mostra que esses ganhos em agilidade e transparência nos processos de abertura de novas empresas é uma constante, mesmo em fases não tão boas.

Como se vê em Mapa de Empresas (2020), levando em conta o tempo que se leva para à abertura de uma empresa no país no segundo quadrimestre de 2020, à média é de 2 dias e 21 horas, onde quando se compara com o período imediatamente anterior, se vê uma redução de 1 dia (25,8%).

Levando em conta uma constante redução no tempo de abertura, os setores produtivos do país seriam beneficiados fortemente, contribuindo para uma melhor qualidade dos investimentos nas mais diversas áreas da economia brasileira. Precisamos, no entanto, ressaltar que todo esse processo começa pelos estados, mais precisamente nas juntas comerciais, que ao longo dos anos tem passado pelo processo de integração com o mundo digital, de forma precisa e segura.

A Junta Comercial de Sergipe tem feito um belo trabalho de neste campo, com a implantação do novo AGILIZA-SE, o processo de integração dos municípios a REDESIM e outras medidas necessárias para a modernização da junta, já apresentam resultados muito satisfatórios para um estado do tamanho que é Sergipe.

No segundo quadrimestre de 2020, cinco estados brasileiros se destacaram como os que levam menos tempo para a abertura de uma empresa. Respetivamente os estados de Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Sergipe e Mato Grosso do Sul estão nesta seleta lista. O tempo médio de abertura de uma empresa em Sergipe é de um dia e dez horas, comparando com o quadrimestre anterior esse tempo teve uma redução de menos seis horas, um avanço importante para o estado de Sergipe.

Dentre as capitais, a cidade de Aracaju figura como a quinta colocada e única capital do Nordeste entre as dez com o menor tempo de registro de uma empresa, a capital sergipana tem tempo médio de um dia e cinco horas. Outro importante dado apresentando por esse boletim é o de municípios com menores tempos de abertura de empresas no país no segundo quadrimestre de 2020, dentre as 10 cidades, aparecem duas de Sergipe, Capela e Itabaianinha.

A cidade de Capela ocupa o segundo lugar com tempo médio de duas horas e dois minutos, perdendo apenas para São Miguel do Araguaia em Goiás, que tem tempo médio de uma hora e cinquenta minutos, já Itabaianinha vem em sétimo lugar, para abrir uma empresa nesta cidade o empreendedor leva seis horas e trinta e três minutos para realizar este procedimento. Tais resultados demonstram que o trabalho que aqui vem sendo realizado pela junta comercial junto aos municípios sergipanos tem se tornado uma referência, no que diz a agilidade e segurança para se abrir uma empresa.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e com delineamento de estudo de caso, tendo como objeto de investigação o sistema AGILIZA-SE, implantado pela Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE) em parceria com a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG). A escolha por esta abordagem justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade um fenômeno institucional contemporâneo dentro de seu contexto real, conforme defendido por Yin (2015), quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado à resolução de problemas práticos, com potencial para subsidiar melhorias na gestão pública e nos serviços oferecidos pela JUCESE. Segundo Gil (2010), a pesquisa aplicada visa à solução de problemas específicos e tem como característica a utilização imediata do conhecimento produzido.

O delineamento do estudo de caso permitiu analisar o processo de implantação e os efeitos do sistema AGILIZA-SE sobre a dinâmica de registro mercantil no Estado de Sergipe. O estudo concentrou-se em aspectos como: a redução do tempo médio

de tramitação dos processos; a integração com outros órgãos públicos; a percepção dos usuários (internos e externos); e a confiabilidade das informações geradas pelo sistema. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas.

A análise documental foi realizada a partir da consulta a relatórios institucionais da JUCESE, estatísticas de abertura e encerramento de empresas antes e depois da implantação do sistema, legislações pertinentes (como a Lei nº 11.598/2007 – que institui a REDESIM), manuais operacionais do sistema AGILIZA-SE, e notícias divulgadas no portal institucional da Junta Comercial. Esses documentos permitiram estabelecer um panorama comparativo da atuação do órgão antes e após a adoção da plataforma digital.

Por fim, a metodologia adotada possibilitou a compreensão abrangente do funcionamento do sistema AGILIZA-SE, seus impactos sobre os processos de registro mercantil e as implicações para o setor produtivo e os profissionais da contabilidade, atendendo aos objetivos propostos neste trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados analisados dentro do panorama de modernização das Juntas Comerciais, com destaque para o Estado de Sergipe, referem-se aos processos de abertura de novas empresas. Essa análise requer uma visão ampla, observando com atenção o posicionamento do estado frente às políticas públicas de desburocratização e transformação digital no registro empresarial. Segundo Ferraz e Ferraz (2022), a inovação nos processos administrativos e a simplificação burocrática são elementos essenciais para a criação de ambientes de negócios mais dinâmicos e adaptáveis, especialmente em economias emergentes.

Aqui utilizamos dados do Boletim 2º Quadrimestre de 2020 do Mapa de Empresas, disponibilizado pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, Secretaria de Governo Digital e pelo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração que fazem parte do Ministério da Economia. O Mapa de Empresas do Brasil é uma ferramenta disponibilizada pelo Governo Federal que fornece indicadores relativos ao quantitativo de empresas registradas no país e ao tempo médio necessário para abertura de empresas, (MAPA DE EMPRESAS 2020).

É importante ressaltar que 2020 é um ano totalmente atípico, das mais variadas formas, um ano completamente imprevisível diante de uma pandemia que levou a uma paralisação dos mais diversos setores da economia, não só em Sergipe, como também no Brasil e no mundo. Todas as medidas eram e são necessárias para a preservação da saúde da população e dos trabalhadores, visto que não há economia que se sustente sem uma mão de obra eficiente e acima de tudo saudável. Tais

medidas já previam uma desaceleração da econômica importante, mesmo com esse pé no freio na circulação das pessoas, as atividades de registro não foram cessadas e tudo isso devido a todo o processo de transformação digital das Juntas comerciais, que possibilitou o registro de novas empresas, visto que seus usuários realizarão os processos de forma online e segura, mantendo o distanciamento tão importante para o momento. Como pontuam Albuquerque e Costa (2025), a digitalização dos serviços públicos tem papel crucial na manutenção da atividade econômica e da confiança institucional em tempos de crise.

De acordo com, MAPA DE EMPRESAS (2020), o Boletim 2º Quadrimestre de 2020 o Brasil possui atualmente o total de 19.289.824 empresas ativas, mesmo diante de uma pandemia que obrigou a paralização de vários setores da economia, houve um saldo positivo, neste período, com a criação de 782.664 novas empresas, ao todo apenas no segundo quadrimestre deste ano, foram criadas 1.114.233, sendo que neste mesmo período 331.569 empresas foram fechadas.

Conforme deixa claro o documento, foi sentida uma desaceleração no registro de novas empresas, porém, pelos números apresentados não podemos dizer que a situação, ao mesmo no que se refere a criação de novas empresas, sejam tão grave diante dos efeitos da pandemia, visto que em comparação com o quadrimestre anterior foi registrado um crescimento de 6,0% e em relação ao mesmo período de 2019, o saldo segue positivo com um aumento de 2,0%. Segundo Lima (2024), mesmo em cenários de crise, o empreendedorismo brasileiro tende a reagir com criatividade e adaptação, impulsionado por políticas públicas que reduzem entraves estruturais.

Em um cenário tão devastador economicamente, poderíamos imaginar que ao longo de 2020 veríamos um fechamento em massa de empresas e pequenos negócios por todo o país em razão das restrições, do isolamento e do distanciamento social, mas a análise dos dados apresentados nos mostra outro cenário, foi registrado uma queda de 6,6% no número de empresas fechadas se comparado com os dados do primeiro quadrimestre de 2020 e a queda é ainda maior em relação com o mesmo período de 2019, chegando a 17,1%. Nesse sentido, Gherardini e Ramella (2023) já afirmavam que as crises econômicas, embora dolorosas, funcionam como catalisadores de inovações institucionais e empresariais.

Analisando os dados apresentados, podemos observar que as Juntas Comerciais Digitais têm contribuindo para um aumento constante no número de empresas abertas, mesmo em uma época tão difícil como a que estamos vivenciando. Toda essa redução na burocracia tem contribuindo para a redução no número de empresas que encerram as suas atividades, em especial dos pequenos negócios, que são a absoluta maioria dos registros realizados no Brasil, são 13.783.503 de empresas

ativas ligadas a empresários individuais (incluindo Microempreendedor Individual - MEI). Segundo SEBRAE (2021), a redução de barreiras burocráticas e o acesso digital aos serviços são os principais fatores que estimulam a formalização de micro e pequenos empreendedores.

Como destaca Jucepar (2013), a modernização das Juntas Comerciais exige não apenas investimentos tecnológicos, mas também a adoção de novos modelos de governança digital que integrem órgãos públicos e garantam interoperabilidade entre sistemas. Conforme se vê em SEFAZ (2007), a informatização na Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro, teve papel fundamental para a avaliação e monitoramento das recém-adotadas políticas de integração entre a SeFaz e a Jucerla que, a partir de agosto de 2007, passaram a integrar seus registros administrativos e a “desburocratizar” o processo de abertura de novos negócios, onde também se buscou utilizar de outros sistemas para a diminuição do tempo para ser realizado as devidas avaliações.

Vemos as movimentações das juntas comerciais por todo o Brasil, e assim a Junta Comercial do Estado de Pernambuco - JUCEPE, lançou em 2019 um portal, visando que o mesmo seja cada vez mais dinâmico e intuitivo, trazendo assim um layout diferente, buscando a facilidade para os usuários e agilizando o acesso, e também deixou claro que a intenção de oferecer serviço cada vez mais simplificado e desburocratizado para os empreendedores.

Nesta linha, destaca-se a afirmação de Thales Dantas e Silva (2015), onde reforça que com a REDESIM houve redução nos procedimentos burocráticos do registro de empresas, onde através do portal é possível acessar todas as informações necessárias para abertura de uma empresa e acompanhar o processo pelo próprio sistema.

Conforme diz, Freitas e Heber (2014), é possível visualizar a ideia de uma organização burocrática, capaz de dialogar com as inovações exigidas no mundo real atual e que seja capaz de combinar os requisitos de normatividade e autonomia, aprendizagem e flexibilidade, racionalidade e confiança, se buscando assim consenso nos âmbitos das repartições e as organizações empresariais.

Diante disso, o cenário nacional traz uma situação boa, o país segue com saldo positivo no registro de novas empresas, mesmo em uma época de pandemia, e observando a desburocratização tudo fica mais claro, que com essa facilitação, só tente a melhorar. Dessa forma, como está o Estado de Sergipe no tocante a esse tema? Para responder a esta pergunta, observamos os dados divulgados pela JUCESE, assim como os dados do Boletim 2º Quadrimestre de 2020 do Mapa de Empresas.

De acordo com a Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE), de janeiro a novembro de 2020, foram constituídas 3.814 novas empresas e outras 2.386 foram extintas, como pode ser observado na tabela abaixo:

	Empresário			EIRELI			LTDA			S. A.			Cooperativa			Outros			TOTAL		
	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.
Jan	113	180	75	100	180	32	162	389	123	1	5	3	0	3	0	0	1	1	376	758	234
Fev	62	122	83	86	137	39	179	331	121	9	3	0	0	3	0	0	2	1	336	598	244
Mar	73	113	75	69	138	29	155	346	82	3	16	2	1	1	1	0	4	0	301	618	189
Abr	45	72	58	48	108	19	90	478	81	0	113	3	2	4	0	0	41	4	185	816	165
Mai	58	97	56	60	117	21	113	334	86	0	9	0	1	1	0	1	7	0	233	565	163
Jun	55	113	64	85	124	33	141	361	78	1	39	2	1	1	1	0	4	0	283	642	178
Jul	98	135	110	97	198	28	219	553	122	5	36	7	2	1	0	0	3	2	421	926	269
Ago	84	150	84	88	169	20	217	513	143	4	41	2	2	3	0	0	7	2	395	883	251
Sep	83	145	100	94	183	31	288	605	123	6	74	4	2	5	0	1	9	0	474	1.021	258
Out	98	152	99	94	178	37	248	521	118	8	75	1	2	5	0	1	11	0	451	942	255
Nov	76	107	70	69	151	29	206	497	78	7	60	0	0	3	0	1	16	3	359	834	180
Dez																			0	0	0
TOTAL	845	1.386	874	890	1.683	318	2.018	4.928	1.155	44	471	24	13	30	2	4	105	13	3.814	8.603	2.386

Obs.: Const=>Constituições; Alt=>Alterações; Ext=>extinções

Tabela 01 – Relatório Estatístico por Tipo Empresarial em 2019

Fonte: Jucese (2019)

Se comprarmos com o mesmo período de 2019, podemos observar que houve uma queda acentuada no registro de novas empresas no estado, até novembro foram contabilizados 4.179 novos registros. Com essa informação podemos dizer que os efeitos da pandemia foram sentidos em Sergipe e refletiram nesta redução, os empreendedores, em meio a um ambiente de tantas incertezas frearam seus investimentos, aguardando um cenário mais favorável no estado. Porém temos uma notícia boa, o número de extinções em 2019 chegou a 2.905 de janeiro a novembro do mesmo ano, ou seja, até o momento o estado vem registrando uma diminuição no registro de estabelecimentos que fecham em definitivo.

	Empresário			EIRELI			LTDA			S. A.			Cooperativa			Outros			TOTAL		
	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.	Const.	Alt.	Ext.
Jan	111	292	100	97	233	24	145	135	147	3	20	1	2	2	0	0	0	1	358	682	273
Fev	139	251	98	101	231	28	161	493	153	3	23	0	3	2	1	0	0	0	407	1.000	280
Mar	97	173	77	94	202	23	149	400	107	4	29	0	1	4	0	1	1	0	346	809	207
Abr	105	239	70	97	196	28	150	414	125	3	29	0	2	1	0	0	0	0	357	879	223
Mai	145	334	129	115	243	27	206	500	146	3	20	0	2	11	0	0	1	0	471	1.109	302
Jun	103	155	79	82	131	19	158	344	110	5	36	0	1	2	1	1	0	0	350	668	209
Jul	129	179	76	108	177	34	178	472	137	3	18	1	2	3	2	1	4	0	421	853	250
Ago	158	211	108	119	213	37	221	504	161	9	23	1	5	1	2	0	2	0	512	954	309
Sep	125	129	195	99	204	38	146	520	164	5	13	8	2	2	0	0	10	0	377	878	405
Out	141	155	92	101	191	32	178	370	121	2	13	0	2	3	0	0	2	0	424	734	245
Nov	116	145	71	106	227	27	186	393	99	8	22	5	1	4	0	0	1	0	417	792	202
Dez	81	106	73	87	167	44	133	305	94	0	11	0	1	5	1	0	1	0	302	595	212
TOTAL	1.450	2.369	1.168	1.206	2.415	361	2.011	4.850	1.564	48	257	16	24	40	7	3	22	1	4.742	9.953	3.117

Obs.: Const=>Constituições; Alt=>Alterações; Ext=>extinções

Tabela 02 - Relatório Estatístico por Tipo Empresarial em 2020

Fonte: Jucese (2020)

Um outro dado importante divulgado pelo Mapa de Empresas é o número de empreendedores individuais, no Brasil foram registrados 944.469 novos empresários individuais, um saldo positivo de mais 2,9% em relação ao primeiro quadrimestre de 2020 e 1,4% a mais em relação ao mesmo período de 2019. Mesmo registrando queda em alguns setores, o saldo ainda é positivo em Sergipe, o que evidencia que as medidas de desburocratização no registro de empresas têm surtido efeitos importantes em anos difíceis, como foi 2020. No total o estado possui 118.490 empresas ativas, que estão explorando as potencialidades locais e contribuindo para o desenvolvimento econômico desta unidade federativa.

Precisamos olhar para além do momento conturbado, pois como mostra-se em JUNCESSE, (2021), apesar das baixas de empresas ter altos números de maneira geral, o empresariado Sergipano soube lidar bem com a crise estabelecida em 2020 pela pandemia que se passa, onde em comparação do mês de dezembro de 2020 com o mesmo período de 2019, e apresentou um aumento de 56% a mais, e quando levamos em conta de janeiro a dezembro de 2020, o estado tem saldo positivo quando se vê 4.231 mil novas constituições diante de 2.625 baixas.

Segundo Vasconcelos e Oliveira (2019), os sistemas digitais de registro empresarial devem ser vistos como indutores do desenvolvimento econômico local, ao facilitar o acesso ao mercado formal e garantir segurança jurídica aos empreendedores.

Dessa forma, podemos ver o grande esforço do empresariado sergipano em manter suas empresas abertas, ou até mesmo o esforço dos empreendedores informais na formalização de seus negócios e assim tentar minimizar o impacto inevitável gerado pela pandemia, e assim buscando novos rumos para seus segmentos, buscando atender de maneira honrosa seus clientes.

CONCLUSÕES

Ao observarmos todo o caminho que foi percorrido pela Junta Comercial do Estado de Sergipe ao longo desses anos, é perceptível os grandes avanços, que aqui foram apresentados, demonstrando que a implantação do AGILIZA-SE no estado foi muito bem sucedida, tento o empresariado sentido confiança nos processos, onde assim com a agilidade no processo, os mesmos tem como focar o tempo que era desperdiçado em processos que demandavam muito mais tempo e até mesmo mão-de-obra.

Os dados demonstram que, apesar da persistência de décadas marcadas pelo peso da burocracia, vemos que os avanços tecnológicos conseguiram expandir-se e assim romper a “barreira analógica”, que sempre se destacou pelo excesso de procedimentos, nos quais uma pessoa interessada em registrar uma empresa tinha que andar com dezenas de papeis, direcionando-se a diversos órgãos, com

desencontros de informações, tornando o processo em si longo, desgastante e com custos elevados. Ao se propor e colocar em prática digitalização dos procedimentos, as pessoas dispostas a registrarem uma empresa, os já empresários e contadores, podem realizar todas essas etapas em único lugar, havendo assim uma otimização imensa de tempo.

O levantamento realizado apresenta que apenas o avanço tecnológico não seria suficiente, visto que esse avanço deveria seguir lado a lado com uma legislação igualmente moderna e que definisse os critérios e procedimentos para a garantia da segurança dos dados e a segurança jurídica, para garantir a legitimidade de todos os atos necessários ao registro de uma empresa e tal legislação foi alcançada com muita luta promovida pelos setores da sociedade que tem interesse particular nestas questões e com a compreensão e ajustes dos órgãos envolvidos em cada processo, que seja ele do início ao final, sendo os mesmos feitos por meio de união e parceria.

Observa-se que os resultados em Sergipe, apresentados pela JUCESE e pelo Mapa de Empresas, demonstra importantes avanços, e mesmo diante das dificuldades que são peculiares a um estado do tamanho que é Sergipe, se destacando entre os grandes estados do Brasil, com cidades figurando entre as primeiras colocadas com menor tempo para registro de uma empresa, dessa maneira só se reforça a vontade de se manter em níveis altos de desburocratizações, visando assim, cada vez mais fazer parte de estados com menor índice de burocracia.

Dessa forma, pesar de todo esse avanço, ainda há grande necessidade da ampliação dos serviços em muitos municípios, mas observamos grande movimentação por parte dos mesmos, porém é preciso criar melhores condições no estado para que todas essas empresas se mantenham, aproveitando de forma sustentável todos os recursos disponíveis em Sergipe, contribuindo para o desenvolvimento econômico do estado.

REFERÊNCIAS

AGILIZA – 2020 – **MAPA MUNICÍPIOS INTEGRADOS** - <<http://www.agiliza.se.gov.br/#>> Acesso em: 10 dez. 2020.

ALBUQUERQUE, Matheus Reisen de; COSTA, Lourenço. Transformação digital no setor público: tendências e implicações. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2025.

BRASIL, 2007 - **LEI Nº 11.598, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2007** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11598.htm#:~:text=1o%20Esta%20Lei%20estabelece,Distrito%20Federal%20e%20dos%20Munic%C3%ADpios.&text=Art.,-2o%20Fica> Acesso em: 28 nov. 2020.

BRASIL, 2017 - **DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017** - <<https://www2.camara.leg.br/login/fed/decret/2017/decreto-9094-17-julho-2017-785213-publicacaooriginal-153382-pe.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20simplifica%C3%A7%C3%A3o%20do,Carta%20de%20Servi%C3%A7os%20ao%20Usu%C3%A1rio>> Acesso em: 28 nov. 2020.

CENSO 2010, IBGE – **Cidades e Estado - Sergipe** <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/se.html>> Acesso em: 30 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EGESTOR, 2020 - **REDESIM: Conheça tudo sobre o que é e como funciona**. <<https://blog.egestor.com.br/redesim/>> Acesso em: 30 nov. 2020.

FACILITY, blog – **Entenda tudo sobre os Selo de Desburocratização e Simplificação** <<http://facilityregistros.com.br/entenda-tudo-sobre-o-selo-de-desburocrizacao-e-simplificacao/#:~:text=A%20nova%20lei%20prev%C3%AA%20a,aos%20usu%C3%A1rios%20dos%20servi%C3%A7os%20p%C3%BAblicos.>> Acesso em 27 nov. 2020.

FERRAZ, J. de M.; FERRAZ, D. L. da S. Do espírito do capitalismo ao espírito empreendedor: a consolidação das ideias acerca da prática empreendedora numa abordagem histórico-materialista. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 105–117, 2022.

FREITAS, Rony Klay Viana de; HEBER, Florence. **O Diálogo entre Burocracia e Inovação 2014. Artigo**. VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado/RS, maio 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GHERARDINI, A.; RAMELLA, F. Os efeitos generativos das crises econômicas: o caso do sistema de inovação italiano. **Sociologias**, Porto Alegre, volume 25, 2023.

GONCALVES, Flávia Britto - **Juntas comerciais digitais. O inegociável fortalecimento de suas atribuições-artigo** - <<https://jus.com.br/artigos/73250/juntas-comerciais-digitais-o-inegociavel-fortalecimento-de-suas-atribuicoes#:~:text=Resumo%3A%20As%20Juntas%20Comerciais%20s%C3%A3o,pelo%20Registro%20P%C3%BAblico%20de%20Empresas>> Acesso em: 02 dez. 2020.

JUCEPAR. (2013). **Juntas Comerciais debatem modernização do registro empresarial**. Disponível em: <<https://www.juntacomercial.pr.gov.br/Noticia/Juntas-Comerciais-debatem-modernizacao-do-registro-empresarial>> Acesso em: 30 Jun. 2025.

JUCESE – 2016 - **Junta Comercial lança novo portal de Registro de Empresas mais moderno e ágil** - <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/2016/10/19/junta-comercial-lanca-novo-portal-de-registro-de-empresas-mais-moderno-e-agil/>> Acesso em: 30 de nov. 2020.

JUCESE – **Dados Estatísticos - Relatório Estatístico 2019** <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/dados-estatisticos/>> Acesso em: 13 dez. 2020.

JUCESE – **Dados Estatísticos - Relatório Estatístico por tipo Empresarial em 2020** <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/dados-estatisticos/>> Acesso em: 13 dez. 2020.

JUCESE - **RESOLUÇÃO PLENÁRIA Nº 03-2019 – JUCESE DE 05 DE JUNHO DE 2019** - <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/resolucao-plenaria-no-03-2019-jucese-de-05-de-junho-de-2019/#:~:text=Estabelece%20cronograma%20para%20implanta%C3%A7%C3%A3o%2C%20no,o%20uso%20de%20certificado%20digital.>> Acesso em 02 dez. 2020.

JUCESE - **Junta Comercial de Sergipe completa 120 anos de atividades** - <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/2017/11/08/junta-comercial-de-sergipe-completa-120-anos-de-atividades/#:~:text=Criada%20por%20meio%20da%20Lei,modernos%2C%20eficientes%2C%20%C3%A1geis%20de%20Registro>> Acesso em: 24 nov. 2020.

JUCESE - **Empresariado sergipano dribla a crise e mantém empresa aberta** - <<https://www.jucese.se.gov.br/index.php/2021/01/07/empresariado-sergipano-dribla-a-crise-e-mantem-empresa-aberta/>> Acesso em: 08 jan. 2021.

JUCEPE 2019 – Jucepe lança portal mais dinâmico e intuitivo - <Jucepe - Junta Comercial de Pernambuco> Acesso em: 09 jan. 2021.

LIMA, E. O. Enfrentamento de crises no empreendedorismo e effectuation. **REGPE Entrep. Small Bus. J.** 13 (3), Sep-Dec 2024.

MAPA DE EMPRESAS - **Boletim 2º Quadrimestre de 2020** - <<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-do-mapa-de-empresas/boletim-do-2o-quadrimestre-de-2020.pdf/view>> Acesso em: 12 dez. 2020.

SANTINONI, Tatyane - **Para facilitar atos e procedimentos públicos, Governo Federal publica lei e institui Selo de Desburocratização e Simplificação** - <<https://www.agepen.ms.gov.br/para-facilitar-atos-e-procedimentos-publicos-governo-federal-publica-lei-e-institui-selo-de-desburocratacao-e-simplificacao/>> Acesso em: 01 dez. 2020.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Panorama dos pequenos negócios no Brasil. Brasília: Sebrae Nacional, 2021.

SEFAZ – Secretaria da Fazenda. Resolução Conjunta Sefaz/Sedeis n.º 013 de 25 de julho de 2007. Publicada no D.O.E. em 30/07/2007 p. 4, 2007.

SERGIPE, Agiliza – **O que é.** <<http://www.agiliza.se.gov.br/sobre-o-portal/>> Acesso em: 20 nov. 2020.

SILVA, Thales Dantas e. **DESBUROCRATIZAÇÃO DO PROCESSO DE REGISTRO E LEGALIZAÇÃO DE EMPRESAS:** Impactos Causados com a Implementação da REDESIM Conforme a Lei nº 11.598, de 3 de dezembro de 2007. Artigo. Caicó/RN, 2015.


VASCONCELOS, Ricardo Araújo; OLIVEIRA, Larissa Freitas. Transformação digital e simplificação do registro empresarial: um estudo sobre a integração de sistemas públicos. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 11, n. 2, p. 111-123, abr./jun. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



C A P Í T U L O 7

FACTIBILIDAD ECONOMICA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO EMERGENTE EN LA MODALIDAD FOOD TRUCK

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530067>

Juan Felipe Ocampo-Valencia

Estudiante del Programa de Administración de Empresas.
Universidad Autónoma de Occidente-Colombia.
<https://orcid.org/0009-0006-8008-4874>

Ana Judith Paredes-Chacín

Doctora en Ciencias Gerenciales. PhD. Gerencia de las Organizaciones. Docente e Investigadora. Coordinadora del Semillero de Investigación SINAPSIS, desde la lúdica y sostenibilidad empresarial. Universidad Autónoma Occidente-Colombia. Investigadora Senior Categorizada por MINCIENCIAS-Colombia.
<https://orcid.org/0000-0001-6612-8486>

RESUMEN: El desarrollo de iniciativas centradas en la participación en el mercado de negocios de alimentos, denominados *fast food*, se ha distinguido, entre otros aspectos por la capacidad de aportar al desarrollo económico en las regiones. Aspecto considerado como un factor estratégico para determinar como objetivo, la factibilidad económica para la creación de un modelo de negocio emergente en la modalidad food truck en una ciudad de Colombia. Metodológicamente se combina un análisis exploratorio, diseño no experimental y la viabilidad de un enfoque cualitativo para comprender las percepciones de los consumidores y desde lo cuantitativo, la evaluación de indicadores financieros como el valor de riesgo (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y punto de equilibrio. Los hallazgos muestran un alto potencial de rentabilidad y competitividad sobre el mencionado modelo de negocio en comparación con los restaurantes tradicionales, lo cual es desatacado por costos operativos menores. Se concluye que el modelo de negocio estudiado, es económicamente viable. Representa un margen bruto del 70% y operativo del 25%, lo cual se plantea como un negocio factible y viable. Sumado a que la estabilidad,

está condicionada al dominio de conocimiento sobre la estimación asertiva de la factibilidad económica, lo cual ha de ser un referente para guiar las bases que soportan la creación, sostenibilidad y perdurabilidad de negocios.

PALABRAS CLAVE: factibilidad económica; análisis financiero; indicadores financieros; modelo de negocio; sostenibilidad de negocio; Food Truck.

ECONOMICAL FACTIBILITY FOR CREATING AN EMERGING BUSINESS MODEL IN THE FOOD TRUCK MODALITY

ABSTRACT: The development of initiatives focused on the participation in the food business market, called fast food, has been distinguished, among other aspects, by the ability to contribute to economic development in the regions. This aspect is considered as a strategic factor to determine as an objective, the economic feasibility for the creation of an emerging business model in the food truck modality in a Colombian city. Methodologically, an exploratory analysis, non-experimental design and the feasibility of a qualitative approach are combined to understand the perceptions of consumers and from the quantitative, the evaluation of financial indicators such as value at risk (NPV), internal rate of return (IRR) and break-even point. The findings show a high potential for profitability and competitiveness of the mentioned business model compared to traditional restaurants, which is highlighted by lower operating costs. It is concluded that the business model studied is economically viable. It represents a gross margin of 70% and an operating margin of 25%, which is considered a feasible and viable business. In addition to the fact that stability is conditioned to the domain of knowledge on the assertive estimation of economic feasibility, which has to be a reference to guide the bases that support the creation, sustainability and perdurability of businesses.

KEY WORDS: economic feasibility; financial analysis; financial indicators; business model; business sustainability; Food Truck.

INTRODUCCION

En la etapa inicial para la creación de negocio, surgen importantes incertidumbres sobre su futura estabilidad, como la factibilidad económica. Es una realidad constante que amerita ser analizada de forma rigurosa, considerando los factores funcionales y operativos que determinan el éxito del negocio. Se suma a lo expuesto, la efectiva gestión de recursos, identificación de riesgos y oportunidades, y la formulación de estrategias que garanticen la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Estas variables se convierten en factores estratégicos, cuyo estudio amerita ser priorizado en todo proceso de creación de negocios para garantizar un modelo

sostenible y rentable (Smith, 2018). En el caso del modelo de los *food trucks* (vehículo gastronómico), se plantea sobre la importancia de la flexibilidad y movilidad, junto con sus costos operativos más bajos en comparación con los restaurantes tradicionales, que los convierten en una opción atractiva en el caso de los emprendedores que desean incursionar en el sector gastronómico, sin realizar grandes inversiones en infraestructura (González & Martínez, 2021).

Ante lo expuesto, el estudio de la factibilidad económica se posiciona como un elemento clave, a partir de los procesos que permite caracterizar y otorgar valor a los recursos que garantizan la gestión operativa y funcional de un negocio para generar rentabilidad. Sin embargo, la evaluación de la factibilidad económica, trasciende del análisis sobre la obtención de recursos, para dar paso a la importancia de mejoras e innovaciones en varios aspectos optimistas de que se puedan ejecutar a partir de un asertivo y el análisis financiero (Arif & Djatmiko, (2022). Lo descrito contribuye al éxito empresarial, como también promueve la creación de empleo, el aumento de la productividad y el impacto positivo en la calidad de vida de las comunidades locales. Por tanto, el análisis de factibilidad económica se erige como un proceso indispensable que soporta la evaluación socioeconómica sobre el impacto de cualquier iniciativa de negocio. Lo descrito constituye parte estratégica que amerita de una gestión eficiente de ingresos y de costos alineadas con principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Planteamiento que sumado a la viabilidad de prácticas éticas y sostenibles en las operaciones de los negocios, no solo responde a los requerimientos del mercado, sino que, también refuerza la legitimidad del negocio y su impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Como tal, se prevé que los modelos de negocios que adoptan los aspectos antes descritos tienen mayores probabilidades de prosperar en un entorno de mercados dinámicos y competitivos. Esto incluye las formas de viabilizar los principios que según la Organización de Naciones Unidas ONU (2015) rigen la sostenibilidad: social, económico y ambiental, correspondiendo a este último a prácticas asociadas con las tecnologías limpias, la optimización de procesos operativos y el uso eficiente de los recursos naturales. Por lo cual, es fundamental fomentar la colaboración con las partes interesadas, como clientes, empleados, proveedores y la comunidad, promoviendo prácticas que generen un beneficio mutuo y refuercen la cohesión social.

En este sentido, el modelo de negocio *food trucks*, han demostrado su capacidad para reducir barreras de entrada, explorar nuevos mercados y ofrecer experiencias gastronómicas únicas a los clientes. Como parte de sus antecedentes, estos surgieron en Estados Unidos durante el siglo XIX, inicialmente como una solución para alimentar a trabajadores urbanos (Jones, 2017). Sin embargo, la aceptación por parte de los consumidores y los bajos costos de sus productos, ha contribuido a su expansión

en el orden global. En el caso de Colombia el auge de los food trucks comenzó en 2012, impulsado por el aumento en la demanda de opciones gastronómicas innovadoras y accesibles. Sin dejar de destacar que para el siglo XXI, aún prevalecen desafíos significativos sobre su funcionamiento, entre estos las regulaciones locales restrictivas, la alta competencia y las preferencias cambiantes de los consumidores.

Se suma a lo expuesto, las limitaciones en el análisis de mercado, el desconocimiento de las normativas locales y la débil o escasa planificación financiera, lo cual representa riesgos que pueden comprometer la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio. Por tanto, es crucial fomentar el estudio integral de este perfil de negocio, sobre todo en áreas vinculadas con estrategias innovadoras para la propuesta de nuevos productos, gestión operativa y de marketing. Sobre este último, se resalta como determinantes para la viabilidad del negocio las estrategias promocionales, la marca marcas e identidades atractivas, sumado a los precios asequibles (Nasution et al., 2023).

Los aspectos previamente expuestos, se consideran como base para responder a la interrogante del estudio para determinar ¿Cuál es la factibilidad económica para la creación de un modelo de negocio emergente en la modalidad de food truck? Su alcance permitió determinar oportunidades para mitigar riesgos, al igual que ofrecer un marco estructurado que fundamenta el desarrollo del objetivo de determinar la factibilidad económica para la creación de un modelo de negocio emergente en la modalidad food truck en una ciudad de Colombia. Como parte del desarrollo se analizan las condiciones financieras, regulatorias y de mercado que sustentan este modelo, contribuyendo así al desarrollo de proyectos sostenibles y rentables. Asimismo, se avanzó sobre la revisión de la literatura cuyo aportes le otorgan rigurosidad al desarrollo de la gestión del negocio y la efectividad de los indicadores de rentabilidad y gestión administrativa.

Finalmente, el estudio propone prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social, como la minimización del impacto ambiental y el uso de productos locales, que no solo benefician al medio ambiente, sino que también contribuyen al desarrollo comunitario (Pérez, 2021). En líneas generales los aspectos concluyentes se definen para direccionar acciones cuyo intereses permiten fomentar prioridades en materia de gestión de recursos, la identificación de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades surgidas en los mercados.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La industria de los food trucks ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, tanto en el ámbito nacional como internacional. Desde el contexto latinoamericano, en específico Colombia, este fenómeno ha logrado posicionarse en diferentes ciudades colombianas, donde se evidencia una expansión considerables

de food trucks que operan en zonas geográficas diversas. El mencionado crecimiento ha promovido un interés creciente por comprender la viabilidad económica de este modelo de negocio y su potencial impacto en la economía local y el mercado gastronómico de comida rápida, el cual con el tiempo su concepto ha evolucionado, sumado a los tipos de menú que ofertan.

Asimismo, marcadas transformaciones socioproduktivas como de las preferencias de los consumidores en cuanto a las denominadas comidas rápidas, han contribuido al crecimiento del mencionado modelo de negocio. No obstante, a pesar del crecimiento, persiste una falta de investigación y de referentes que guíen las formas de estimar la factibilidad económica de los food trucks en el contexto colombiano. Si bien algunos estudios han abordado aspectos específicos sobre el negocio, tales como las preferencias del consumidor o los desafíos operativos, existe una carencia de análisis integral que evalúe la rentabilidad y el potencial de crecimiento de este tipo de negocio en el corto y largo plazo. De tal forma, que se afirma sobre el interés de profundizar sobre el análisis financiero, cuyo objetivo es mejorar los problemas financieros de una empresa, a través de métodos de análisis financiero, concretamente el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), como también y el Periodo de Recuperación (PP) (Yurofi'ah, y Luluk, 2025).

Ante lo expuesto, los aportes del presente estudio se plantean como parte de la generación de valor ante la escasa disponibilidad de literatura sobre de la factibilidad económica del mencionado modelo de negocio, el cual es considerado como parte de la denominada economía emergente en determinadas regiones de Colombia. Aspectos asociados con las proyecciones financieras y el análisis de costos operativos, se consideran como parte de la generación de valor para futuros inversionistas quienes requieren de información asertiva para tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de este tipo de negocios. Asimismo la investigación logra ser alineada en el marco del Objetivo 8 de la Agenda 20230, Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU), que establece que el crecimiento económico debe ser inclusivo y sostenible, promoviendo un empleo decente para todos los actores del mercado laboral. Además, el Objetivo 9 aboga por el desarrollo de una industria inclusiva que fomente la innovación (ONU, 2015; Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2020). Seguidamente se logra avanzar sobre los enfoques de las teorías económicas, contables y de gestión empresarial que soportan el estudio factibilidad económica.

ENFOQUES DE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Los principales enfoques considerados, parten desde la visión del desarrollo económico y su incidencia sobre el desarrollo, la rentabilidad y la sostenibilidad de los mercados. Se suma a lo expuesto en la teoría evolutiva asociada con lo disruptivo por considerar la relevancia del cambio, los procesos de innovación, emprendimiento y la adaptación como elementos primordiales del desarrollo económico (Schumpeter, 1978). En el caso de los food truck, esta teoría subraya cómo estos negocios han revolucionado el sector gastronómico tradicional al ofrecer una alternativa más flexible, accesible y creativa que se adapta mejor a las necesidades del consumidor moderno. La capacidad de los food trucks para innovar continuamente en sus ofertas y en la experiencia del cliente es lo que los posiciona como una tendencia sostenible en el mercado gastronómico.

Asimismo, se menciona la teoría de la estrategia de diferenciación (Porter, 1980), quien define que las empresas pueden diferenciarse ofreciendo productos únicos y de mayor valor para el cliente, lo que les permite justificar un precio más alto o captar una mayor cuota de mercado. Planteamiento fundamental en la comprensión de cómo los food trucks pueden alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Sobre todo considerando, entre otras las formas de diferenciación a partir de la renovación del portafolio de productos, servicios y el uso de las tecnologías de información como parte para la proyección de estrategias de mercadeo.

Se suma lo relacionado con la responsabilidad social corporativa (RSC) expuesta por Freeman et al, (2010), la cual sugiere que las empresas, no solo deben enfocarse en maximizar sus beneficios económicos, sino también en generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En el contexto de los food trucks, la RSC se manifiesta desde la capacidad de adoptar prácticas en las que intervienen los stakeholders, productores locales y la contribución al desarrollo de la comunidad, lo cual se consideran como base para el fomento de la sostenibilidad.

Sin dejar de destacar los aportes de Edmonds y Bertalanffy (1977) sobre la teoría de sistemas, la cual concibe a las empresas como sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno. Planteamiento que se complementa con la viabilidad de optimizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar su capacidad de respuesta frente a los desafíos y oportunidades del entorno (Thilmany, 2021). Lo antes descrito, se constituyen en fundamentos que prevén la relevancia de comprender cómo este modelo de negocio food trucks requiere de forma permanente adaptarse a los cambios en el mercado, responder a las regulaciones legales y normativas locales, y adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores para mantener su relevancia y competitividad, sumado al proceso de gestión que determinan la componentes para estimar la factibilidad económica.

COMPONENTES QUE DETERMINAN FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La factibilidad económica del modelo de negocio de food truck, se fundamenta considerando los componentes financieros y de inversión que son esenciales para evaluar su viabilidad y potencial de rentabilidad. Estos componentes se jerarquizan de acuerdo con su impacto en la estructura financiera y operacional del proyecto, y se enfocan en formas de proyectar la optimización de los recursos para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Como parte estratégica y de viabilidad del proceso se describen los elementos críticos que determinan la referida factibilidad:

- **Inversiones:** se asocia con la disponibilidad de la inversión inicial necesaria para establecer el food truck. Incluye la adquisición del vehículo y su equipamiento con instalaciones culinarias adecuadas, la compra de suministros básicos, así como los gastos de adecuación y decoración que permitan diferenciar la propuesta en el mercado. La inversión inicial es una base fundamental para el éxito del proyecto, ya que garantiza que el negocio pueda operar eficientemente y atraer a los consumidores a través de una imagen profesional y atractiva.
- **Estructura de capital:** considerada desde lo operativo como la combinación entre recursos propios y deuda que permiten alcanzar el financiamiento de las operaciones del food truck. Este modelo debe asegurar un balance óptimo que permita reducir el riesgo financiero y gestionar eficientemente el costo del capital. En este contexto, el emprendedor puede optar por diferentes modalidades de financiamiento, manteniendo un balance que minimice los costos de interés y favorezca la rentabilidad del proyecto. Proceso que permite garantizar una estructura financiera sólida que sustente la continuidad del negocio en el corto y mediano plazo.
- **Fuentes de financiamiento:** parte de la capacidad de determinar las principales fuentes de financiamiento que respalden tanto la inversión inicial como los gastos operativos. Las opciones incluyen capital propio, préstamos bancarios y financiamiento a través de inversionistas privados o plataformas de crowdfunding. Cada fuente debe analizarse según su costo, accesibilidad y condiciones, con el objetivo de elegir aquella que permita el mejor balance entre liquidez y costos financieros. Este proceso es fundamental para evitar problemas de flujo de caja y asegurar que el food truck tenga los recursos necesarios para su operación y expansión futura.
- **Presupuesto:** como recurso estratégico y determinante para ser considerado en el proceso de planificación. Su concepción amerita ser definida desde el momento de la ideación. Seguido en una segunda etapa lo correspondiente a su gestión y control. Ante la propuesta que se presenta, se considera la

proyección sobre ingresos y gastos, considerando todos los costos fijos y variables, como la compra de insumos, costos de operación, mantenimiento del vehículo y costos de marketing. La pertinente definición del presupuesto permite prever las necesidades de capital y tomar decisiones informadas que contribuyan a mantener la rentabilidad del negocio. El presupuesto debe ser flexible, permitiendo ajustes ante cambios en la demanda o costos inesperados.

- Estados financieros: estos sumado al balance general y el estado de resultados proyectado, ofrecen una visión integral del desempeño financiero del food truck. La gestión de los estados financieros, permiten evaluar la rentabilidad, liquidez y estabilidad financiera del negocio. La efectiva gestión de estos estados, se consideran esenciales para determinar áreas de mejora en el control de costos y maximización de ingresos. Este componente facilita la toma de decisiones estratégicas y proporciona a los emprendedores una base sólida para evaluar la salud financiera del negocio en diferentes etapas.
- Punto de equilibrio: este responde al grado mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos fijos y variables del negocio. Para el negocio de food truck, este análisis permite determinar la cantidad de unidades de comida que deben venderse para no incurrir en pérdidas. Al conocer el punto de equilibrio, el emprendedor puede establecer metas de ventas claras y entender mejor la rentabilidad mínima que debe alcanzar para mantener el negocio viable. Al respecto, estimar el punto de equilibrio resulta determinante, para el logro de un flujo de ingresos constantes en un mercado competitivo.
- Evaluación financiera: se concibe como un proceso clave que incluye el cálculo de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) (Nantell, Copeland, Koller, y Murrin, (1991). El VAN permite proyectar el valor presente de los flujos de caja futuros a generar por el negocio food truck. A su vez verificar si los ingresos esperados compensarán los costos de inversión y operación. Un VAN positivo indicaría que el negocio es rentable y viable. La TIR, por otro lado, mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales, lo que facilita la comparación con otras opciones de inversión y permite al emprendedor evaluar si el proyecto cumple con sus expectativas de retorno. La correcta interpretación de estos indicadores ayuda a fundamentar decisiones de expansión, financiamiento o ajustes en el modelo de negocio, asegurando una operación económicamente sostenible.

En conjunto, los componentes financieros descritos ofrecen un marco integral para evaluar la factibilidad económica del food truck. Una caracterización adecuada y el análisis jerarquizado de esto, proporciona y se convierte en un sistema de referencia para gestionar sus inversiones y maximizar el valor de su negocio, cumpliendo así con el objetivo de desarrollar un modelo de negocio rentable y sostenible en los mercados. Es tal sentido, se este se concibe, no solo como un negocio de distribución de comida, sino también, como un espacio de innovación culinaria y de interacción directa con los consumidores, ofreciendo una experiencia más personalizada y accesible (Gopi y Samat, 2020). Asimismo, la relevancia del modelo se concibe dada su expansión en el mercado y aporte al desarrollo económico, por lo tanto, la factibilidad económica, se evalúa mediante el análisis de diversos indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y las proyecciones de flujo de caja. Estos indicadores proporcionan una visión clara sobre el rendimiento potencial del negocio y su capacidad para ser rentable y competitivo en un mercado dinámico que ameritan del estudio integral de los factores que los determinan.

DETERMINANTES DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE EN MODELOS DE NEGOCIOS FOOD TRUCKS

Entre los determinantes de la gestión sostenible en los food truck se resaltan además de la capacidad de la gestión financiera, la importancia de innovar para generar características distintivas en los mercados donde participen. Su viabilidad se focaliza en fomentar acciones para proyectar el negocio a partir de productos o servicios únicos y diferenciados y amigables con el ambiente, los cuales permitan destacarse por su competitividad diferenciada. Es por ello, que generar capacidades para la innovación en este contexto, no se limita solo a la oferta gastronómica, sino que también incluye la necesidad de viabilizar formas para la transferencia de conocimientos y experiencias que fortalecen el quehacer del negocio (Paredes et al., 2024).

En tanto que, la responsabilidad social y sostenibilidad ocupa un lugar destacado en el marco conceptual de la investigación dado el enfoque sobre la puesta en práctica de acciones que respalden la sostenibilidad. Esta entendida como la viabilidad de estrategias que desde los negocios promueven el bienestar social y la conservación del medio ambiente dentro de las operaciones comerciales (ONU, 2015). Este enfoque implica el uso de materiales biodegradables, la gestión eficiente de los residuos, el apoyo a los proveedores locales y la adopción de medidas que minimicen el impacto ambiental del negocio, el respeto hacia las condiciones del medio ambiente. En este sentido, para Madau et al. (2020) los food trucks se presentan, tanto para una opción gastronómica moderna, como para promoverse como agentes de cambio que contribuyen a la sostenibilidad del entorno urbano y al desarrollo de una economía circular.

MÉTODO

En esta etapa se presenta de forma interrelacionada las fases que fundamentan el desarrollo de la investigación sobre la viabilidad económica de los food trucks en Santiago de Cali-Colombia. Ante un panorama donde la dinámica del negocio objeto de estudio está en constante evolución, resulta importante comprender, la lógica detrás de este modelo de negocio, así como los métodos que contribuyen con la sostenibilidad y rentabilidad esperada. A través de un enfoque que combina tanto datos cuantitativos como cualitativos, esta etapa busca ofrecer una visión integral que facilitará la toma de decisiones informadas para potenciales inversionistas.

Fase I. Tipo y diseño de la investigación

Mediante un tipo de investigación exploratoria, la cual permite comprender los fenómenos, eventos, comunidades, hechos y conceptos o variables asociadas con un fenómeno de estudio (Stebbins, 2001; Kleiman et al., 1997). Asimismo su aplicación porque permitió explorar y comprender mejor un fenómeno considerado como negocio emergente como son los food trucks en el contexto de una ciudad del pacífico colombiano. Procedimiento, que conllevó a resultados clave para determinar la factibilidad económica como base de la generación de propuestas y nuevo conocimiento que aporta a la literatura ya existente en el área, sumado a los aportes referentes para futuras investigaciones y decisiones empresariales. Desde la perspectiva del diseño de la investigación se define como no experimental debido a su capacidad para observar y describir fenómenos en su contexto natural, sin manipular variables ni establecer relaciones causales (Stebbins, 2001).

Por otra parte, según la evolución del fenómeno en el tiempo, se plantea como un estudio transversal al considerar que la recolección de la información se realizó durante un período determinado II semestre del año 2024. Lapso que permitió captar la dinámica y evolución a del negocio de food trucks, lo cual proporcionó una visión sobre la situación actual y por ende aportar a la toma de decisiones según plazos establecidos.

Fase II. Enfoque, técnicas e instrumento para la obtención de información

El enfoque es mixto, integrando tanto métodos cuantitativos como cualitativos para lograr un análisis integral sobre el comportamiento de las variables (Del Canto & Silva, 2013). A través del enfoque cuantitativo, fueron medidos los indicadores asociados con datos financieros (costos operativos, ingresos proyectados y análisis de rentabilidad) y de mercado (punto de equilibrio, demanda estimada y tasa de retorno). Desde la perspectiva cualitativo, se explorarán las condiciones del mercado sobre

el cual se prevé llevar a efecto el desarrollo de la propuesta del modelo de negocio de food trucks. Para la representación de la información se utilizó la herramienta DOFA, como medio para detallar las condiciones del entorno.

Su desarrollo permitió la definición de estrategias que permiten complementar la definición de estrategias cuya práctica ha sido prevista en el corto y mediano plazo. Asimismo, a partir de la aplicación de estos enfoques se obtuvo una comprensión detallada del entorno empresarial y del mercado objetivo. Desde esta perspectiva, se facilitó la toma de decisiones informadas sobre la estrategia y gestión del negocio (Bernal, 2010).

Entre los criterios de selección definidos para la selección del contexto geográfico en la ciudad de Colombia seleccionada, se especifican: 1) accesibilidad de la ubicación geográfica en venta de comidas rápidas en las zonas geográficamente altamente visitadas por consumidores de comida rápida; 2) frecuencia de clientes evidenciada en horas nocturnas (preferencia horaria de los consumidores de este tipo de comidas) y 3) las condiciones sociales, económicas, tecnológicas, culturales.

Fase III. Técnicas para el procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos mediante el uso de técnicas descriptivas utilizando el software Excel, que permitió fundamentar los enunciados en la matriz DOFA como base para la definición de estrategias. Sumado a la identificación de patrones y tendencias, así como análisis financiero para evaluar la rentabilidad de la propuesta. Procedimiento que contribuye a fundamentar la relevancia sobre la factibilidad económica. Asimismo, contribuyó con las estimaciones y el registro detallado los costos y beneficios esperados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se exponen los resultados estructurados según las variables clave de análisis, permitiendo una comprensión completa del mercado, los indicadores financieros y la relación de estos con la viabilidad del negocio. Sumado al rol del consumidor como parte estratégica del estudio, en función de la afirmación sobre resultados que determinan que los consumidores buscan un lugar donde poder comer, accesible, que tenga una calidad de servicio aceptable y con un ambiente confortable (García-Echevarría et al.; 2019). Para tal fin se presenta lo relacionado con la descripción de las condiciones del mercado que soportan la creación de un modelo de negocio modalidad Food Truck, representado en el análisis del contexto sobre el cual, se proyecta la viabilidad del modelo de negocio, ver Tabla 1 el registro de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del entorno.

Componentes del DOFA	Resultados
Fortalezas	Movilidad y flexibilidad para acceder a diferentes zonas y eventos.
	Costos operativos más bajos en comparación con restaurantes tradicionales.
	Equipo humano motivado y multifuncional, capaz de adaptarse a diversas tareas.
	Reducción de barreras de entrada al mercado, permitiendo innovación en la oferta.
	Capacidad para ofrecer experiencias gastronómicas innovadoras y personalizadas.
Debilidades	Producción limitada debido al espacio reducido en el vehículo.
	Dependencia de un equipo de trabajo pequeño, lo cual puede afectar el servicio en horas pico.
	Cumplimiento estricto de normativas locales de salud y seguridad alimentaria.
	Vulnerabilidad a condiciones climáticas adversas que pueden afectar las ventas.
	Escaso espacio físico para almacenar variedad de productos, lo que limita el menú.
Oportunidades	Alta demanda de experiencias gastronómicas únicas entre jóvenes adultos.
	Crecimiento del uso de redes sociales para la promoción y marketing digital.
	Posibilidad de colaboración con eventos locales y festivales.
	Expansión del mercado de comida rápida en áreas urbanas de alto tráfico.
	Incorporación de prácticas de sostenibilidad que atraen a consumidores conscientes.
Amenazas	Alta competencia en el mercado por expansión de ventas de comida rápida.
	Cambios en las preferencias de consumo, (frecuentes requerimientos de cambios en el menú.
	Regulaciones locales que limitan la operación en ciertos lugares o eventos.
	Incremento frecuente en los costos de insumos y logística, lo cual afecta la rentabilidad.
	Presión por ofrecer precios competitivos frente a otros tipos de negocios gastronómicos.

Tabla 1 Matriz DOFA del modelo de negocio de Food Trucks

Resultados considerados como base para la definición de estrategias que contribuyan a mitigar los riesgos evidenciados en la Tabla 1, y acciones concretas para mejorar la competitividad, el desempeño operativo y la rentabilidad del modelo de negocio *de food trucks*.

Estrategias para el Modelo de Negocio de Food Trucks	Descripción de la Estrategia
Fortalezas-Oportunidades (FO)	Fortalecer la presencia en redes sociales y marketing digital: aprovechar la flexibilidad y movilidad de los <i>food trucks</i> para promocionar ubicaciones y eventos en tiempo real, aumentando el reconocimiento de marca y el alcance entre consumidores jóvenes.
	Ofrecer experiencias personalizadas en eventos locales: participar activamente en festivales y eventos locales, utilizando el equipo humano motivado para ofrecer atención y servicios personalizados que enriquezcan la experiencia gastronómica del cliente.
Fortalezas-Amenazas (FA)	Diferenciarse con una propuesta de valor única: utilizar los costos operativos bajos para ofrecer precios competitivos y una oferta gastronómica innovadora que permita destacar frente a la competencia del sector de comida rápida.
	Adaptar el menú para resistir fluctuaciones en insumos: maximizando la capacidad de innovación para crear un menú adaptable que reduzca la dependencia de insumos costosos y mantenga la rentabilidad frente al alza de costos.
Debilidades-Oportunidades (DO)	- Implementar un sistema de rotación y capacitación de personal: crear un sistema flexible de turnos y capacitación para asegurar un servicio de calidad en horas pico y una operación dinámica, superando las limitaciones de personal.
	Explorar alianzas con proveedores sostenibles: alianzas con proveedores locales y sostenibles para diversificar el menú, atraer a consumidores conscientes y reducir la dependencia de productos importados costosos.
Debilidades-Amenazas (DA)	Diversificar ubicaciones y horarios para minimizar riesgos: establecer operaciones en varias zonas de alta demanda en diferentes horarios para dispersar riesgos frente a cambios en las preferencias de consumo y restricciones de operación.
	Optimizar el espacio de trabajo y el equipo: invertir en equipamiento eficiente y en diseños funcionales para maximizar la capacidad de producción en espacios limitados, manteniendo un flujo de trabajo ordenado y ágil en momentos de alta demanda.

Tabla 2 Estrategias para el Modelo de Negocio de Food Trucks

Ante lo expuesto, se revela una oportunidad sólida para competir en el mercado de comida rápida, capitalizando fortalezas como la movilidad, costos operativos bajos y un equipo humano versátil. Al mismo tiempo, se identifican desafíos en términos de capacidad de producción limitada y una competencia intensa, lo que exige diferenciación continua y adaptación a las tendencias del mercado. Las estrategias propuestas -que incluyen diversificar la oferta, optimizar el espacio y

fortalecer la presencia digital-ofrecen un camino claro para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, posicionando al food truck como una opción atractiva y viable en el sector.

Como parte estratégica e integral del estudio se presentan los resultados sobre los indicadores de rentabilidad de un modelo de negocio en la industria de alimentos en la modalidad food truck en Santiago de Cali, Colombia. Para el referido proceso fueron considerados como indicadores clave: el margen bruto, margen operativo, retorno sobre la inversión (ROI) y el punto de equilibrio. Estos indicadores proporcionan un panorama integral sobre la viabilidad económica del modelo y su capacidad para generar rentabilidad en el mercado local. A continuación, se presentan los resultados principales, descritos en la Tabla 3.

Indicador	Fórmula	Valor Calculado
Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas} \times 100$	70%
Margen Operativo	$(\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas}) \times 100$	25%
ROI (Retorno sobre la Inversión)	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Inversión Total}) \times 100$	40%
Punto de Equilibrio (Unidades)	$\text{Costos Fijos} / (\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario})$	1,500 unidades/mes

Tabla 3. Estimación de indicadores financieros para el modelo de negocio

El análisis de los resultados proporcionados en la Tabla 3, permite evidenciar que, a partir de los indicadores presentados, se logra confirmar la viabilidad y el atractivo del modelo de negocio de food truck. Para tal efecto, se da lectura sobre el comportamiento obtenido de cada indicador:

- **Margen Bruto:** el resultado en un 70% evidencia una estructura de costos controlada, permitiendo una buena rentabilidad sobre las ventas. Esto garantiza precios competitivos que, a su vez, no sacrifican la sostenibilidad del negocio.
- **Margen Operativo:** obtenido en el 25% confirma que, tras deducir gastos operativos, el negocio mantiene una rentabilidad adecuada. Esto refleja una gestión eficiente de costos relacionados con personal, suministros y transporte.
- **Retorno sobre la Inversión (ROI):** en un 40% indica un rendimiento superior al promedio para modelos de negocio similares, lo que valida la

viabilidad económica del food truck. Este retorno es un factor atractivo para emprendedores y posibles inversionistas.

- Punto de Equilibrio: 1,500 unidades mensuales, consideradas como un objetivo de ventas claro para garantizar la sostenibilidad operativa. Este indicador es esencial para planificar estrategias de marketing y ventas.

Los resultados financieros obtenidos indican que el modelo de negocio de food trucks en se presenta como una alternativa rentable y bien posicionada en el mercado. Con una adecuada gestión de costos y estrategias de ventas orientadas a alcanzar o superar el punto de equilibrio, este modelo tiene el potencial de ofrecer una rentabilidad sostenida y atraer a un público interesado en propuestas gastronómicas innovadoras. Por lo cual, se presenta como una opción de modelo de negocio factible para futuros inversionistas o emprendedores que consideren participar en la industria de alimentos. Para tal efecto ver Tabla 4 la información sobre la proyección de ventas escenarios de crecimiento.

Escenario	Ventas Diarias Estimadas	Ingresos Mensuales Estimados	Ingresos Anuales Estimados
Optimista	100	\$45 millones	\$540 millones
Realista	75	\$33.75 millones	\$405 millones
Pesimista	50	\$22.5 millones	\$270 millones

Tabla 4 Proyección de ventas y escenarios de crecimiento

A partir de la proyección presentada se interpretan los Escenarios

1. Escenario Optimista: con ventas diarias de 100 unidades, el negocio generaría ingresos anuales de \$540 millones, garantizando alta rentabilidad y un buen margen de ganancia.
2. Escenario Realista: con ventas diarias de 75 unidades e ingresos anuales de \$405 millones, representa un equilibrio adecuado entre costos e ingresos, asegurando la sostenibilidad del negocio.
3. Escenario Pesimista: con ventas diarias de 50 unidades y \$270 millones en ingresos anuales, el negocio aún sería viable, pero requeriría estrategias para alcanzar o superar el punto de equilibrio.

Asimismo fueron establecidas las relaciones entre los indicadores de rentabilidad con la creación de un modelo de negocio bajo la modalidad de food truck. Los hallazgos muestran que los resultados financieros proyectados en función de las condiciones del mercado objeto de estudio, son propicias para la implementación del modelo de negocio, siempre que se realicen adecuadas estrategias de control de costos y de incremento de ingresos, según se evidencia en Tabla 5

Mes	Ingresos	Costos Operativos	Utilidad Bruta	Flujo de Caja Acumulado
1	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$8.75 millones
6	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$52.5 millones
12	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$105 millones

Tabla 5 Proyección de Flujo de Caja

En cuanto a la interpretación de los datos se considera que:

- Ingresos (\$33.75 millones por mes): la proyección se mantiene constantes a lo largo del año, indicando una demanda estable y un volumen de ventas consistente. Este grado de ingresos permite planificar y proyectar el flujo de efectivo a lo largo del tiempo.
- Costos Operativos (\$25 millones por mes): se evidencia una constante mensual, lo que permite al negocio controlar sus gastos recurrentes. Esto sugiere una gestión eficiente de los costos necesarios para operar el food truck.
- Utilidad Bruta (\$8.75 millones por mes): La diferencia entre los ingresos y los costos operativos genera una utilidad bruta mensual de \$8.75 millones, lo cual es una señal positiva de rentabilidad mensual, permitiendo que el negocio genere beneficios consistentes después de cubrir sus costos operativos.
- Flujo de Caja Acumulado: Este indicador muestra el flujo de caja acumulado a lo largo de los meses. En el primer mes, el flujo de caja es de \$8.75 millones. A los seis meses, el flujo de caja acumulado alcanza los \$52.5 millones, y al final del primer año (12 meses), asciende a \$105 millones. Este crecimiento acumulado sugiere que el food truck es capaz de generar y retener efectivo, fortaleciendo su liquidez y capacidad para reinvertir o cubrir contingencias.

En conjunto, estos resultados reflejan un modelo de negocio con ingresos y utilidades estables, lo que contribuye a la sostenibilidad financiera del food truck y le permite crecer a largo plazo. De igual forma, en Tabla 6 se muestran los indicadores asociados con la salud financiera

Indicador	Valor Ideal para Food Truck	Valor Calculado	Interpretación
ROI Anual	>35%	40%	Indica una rentabilidad saludable y viable.
Período de Recuperación	18-24 meses	20 meses	La inversión se recupera en un periodo razonable.
Ratio de Liquidez	>1.5	1.8	El negocio tiene capacidad para cubrir sus pasivos.

Tabla 6 Indicadores de Salud Financiera

- **ROI Anual (40%):** El retorno sobre la inversión anual es superior al valor ideal (>35%), lo cual indica que el negocio es altamente rentable y proporciona un retorno atractivo sobre el capital invertido, favoreciendo su atractivo para inversionistas.
- **Período de Recuperación (20 meses):** Este indicador muestra que el food truck recupera la inversión inicial en un plazo razonable de 20 meses, dentro del rango ideal de 18 a 24 meses. Esto sugiere que el negocio tiene un buen equilibrio entre inversión y retorno, lo que refuerza su viabilidad financiera.
- **Ratio de Liquidez (1.8):** Con una ratio de liquidez de 1.8, que supera el mínimo ideal (>1.5), el negocio muestra una buena capacidad para cubrir sus pasivos y obligaciones a corto plazo. Esto implica que el food truck cuenta con una base financiera sólida para enfrentar gastos operativos y posibles contingencias.

En conjunto, estos indicadores reflejan una posición financiera sólida para el food truck, indicando su capacidad para operar de forma rentable, recuperar la inversión en un tiempo adecuado y mantener una buena liquidez.

A partir de los resultados expuestos se presentan los factores vinculados con:

- **Análisis de riesgos y estrategias de mitigación**

La identificación de riesgos es crucial para asegurar la sostenibilidad del negocio, en función de lo cual identificar los riesgos operativos, financieros y de mercado contribuye a definir acciones que permitan contrarrestar las condiciones de los entornos que generan inestabilidad al negocio en función de lo cual se presentan las relaciones entre riesgos y contingencia ver Tabla 7.

Tipo de Riesgo	Descripción	Estrategia para mitiga riesgos
Riesgos Operativos	Falla de maquinaria, limitaciones en la cadena de suministro o falta de personal capacitado.	Mantener un plan de mantenimiento preventivo, establecer contratos con múltiples proveedores y tener personal capacitado en reserva.
Riesgos Financieros	Fluctuaciones en los costos de insumos o disminución de ingresos en temporadas bajas.	Crear un fondo de contingencia, realizar proyecciones de flujo de caja y ajustar los precios de venta según el mercado.
Riesgos de Mercado	Cambio en las preferencias de los consumidores o entrada de nuevos competidores.	Diversificar la oferta del menú y establecer una estrategia de diferenciación basada en calidad y experiencia del cliente.
Riesgos Legales	Cambios en regulaciones sanitarias o permisos para operar en determinadas zonas de Cali.	Mantenerse actualizado con las normativas locales, contar con asesoría legal y tener una alternativa de ubicación.

Tabla 7 Identificación de riesgos y plan de contingencia

- **Proyección de ingresos y evaluación financiera**

A partir de la relación explicada, se presenta la factibilidad económica-financiera del proyecto de food truck a través de la cual se desarrollan proyecciones de ingresos según diferentes escenarios. A su vez se calculan los indicadores financieros relevantes, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), además del análisis de sensibilidad, ver Tabla 8.

Escenario	Ventas Diarias	Ingresos Mensuales	Proyección Anual
Optimista	100	\$45,000	\$540,000
Realista	75	\$33,750	\$405,000
Pesimista	50	\$22,500	\$270,000

Tabla 8 Proyección de ingresos: escenarios de ventas

Escenario Optimista: Este es el mejor caso, con ventas diarias de 100 unidades, generando ingresos mensuales de \$45 millones y anuales de \$540 millones. Este escenario indica un alto volumen de ventas y buena aceptación del negocio, lo cual aseguraría una alta rentabilidad.

Escenario Realista: Representa una estimación más conservadora con 75 ventas diarias, ingresos mensuales de \$33.75 millones y anuales de \$405 millones. Este

escenario proyecta un nivel de ventas suficiente para mantener el negocio sostenible y cubrir los costos, asegurando una rentabilidad adecuada.

Escenario Pesimista: Es el escenario menos favorable, con 50 ventas diarias e ingresos mensuales de \$22.5 millones, totalizando \$270 millones anuales. Aunque este escenario muestra ingresos menores, puede ayudar a entender los puntos de equilibrio y las estrategias necesarias para mantener la operación aún en condiciones adversas.

- **Evaluación Financiera**

Es un análisis exhaustivo de la rentabilidad y sostenibilidad económica del negocio. Este proceso implica calcular y proyectar indicadores financieros clave, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el flujo de caja y el punto de equilibrio, para determinar si los ingresos esperados cubrirán los costos de inversión y operación, generando además un margen de ganancia aceptable. En el contexto de un proyecto de food truck:

Flujo de caja proyectado: se muestra la rentabilidad acumulada mensual y anual, permitiendo observar el tiempo estimado de recuperación de la inversión, ver Tabla 9.

Mes	Ingresos	Costos Operativos	Utilidad Bruta	Flujo de Caja Acumulado
1	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$8.75 millones
6	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$52.5 millones
12	\$33.75 millones	\$25 millones	\$8.75 millones	\$105 millones

Tabla 9 Estimación de flujo de caja proyectado

Los datos expresados genera las condiciones para poder determinar los indicadores de rentabilidad y recuperación de inversión, ver Tabla 10

Indicador Financiero	Cálculo	Valor	Interpretación
VAN (Valor Actual Neto)	Calculado según proyección de flujos	\$45 millones	Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable.
TIR (Tasa Interna de Retorno)	Calculada con respecto a la inversión inicial	18%	La TIR es superior a la tasa de retorno mínima esperada, confirmando la viabilidad del proyecto.

Período de Recuperación	Estimado según el flujo de caja acumulado	20 meses	La inversión se recupera en un plazo razonable para este tipo de negocio.
-------------------------	---	----------	---

Tabla 10 Indicadores de rentabilidad y recuperación de inversión

La proyección del flujo de caja permite evaluar la rentabilidad y el desempeño financiero del food truck mes a mes. En este caso, se proyectan ingresos constantes de \$33.75 millones y costos operativos de \$25 millones mensuales, resultando en una utilidad bruta mensual de \$8.75 millones. Este flujo de caja proyectado muestra que el food truck puede recuperar su inversión en un tiempo razonable, si mantiene ingresos y costos constantes.

- **Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad permitió evaluar la robustez del modelo de negocio frente a posibles variaciones en factores críticos, como la demanda, el precio de los insumos y los costos operativos. Este análisis considera un rango de variación de $\pm 10\%$ en los costos e ingresos.

Variable	Escenario Bajo	Escenario Base	Escenario Alto
Ingresos	\$30.375 millones	\$33.750 millones	\$37.125 millones
Costos Operativos	\$22.5 millones	\$25 millones	\$27.5 millones
Utilidad Bruta	\$7.875 millones	\$8.75 millones	\$9.625 millones
Flujo de Caja Acumulado Anual	\$94.5 millones	\$105 millones	\$115.5 millones

Tabla 11 Análisis de sensibilidad

- **Escenario Bajo:** Si los ingresos disminuyen a \$30.375 millones y los costos operativos a \$22.5 millones, la utilidad bruta se reduce a \$7.875 millones, acumulando un flujo de caja anual de \$94.5 millones. Este escenario representa un caso conservador, mostrando cómo la rentabilidad se ve afectada ante una caída en ventas o aumento en costos.
- **Escenario Base:** Con ingresos de \$33.75 millones y costos operativos de \$25 millones, la utilidad bruta es de \$8.75 millones, logrando un flujo de caja anual de \$105 millones. Este es el escenario esperado, reflejando un equilibrio entre ingresos y costos.
- **Escenario Alto:** Si los ingresos suben a \$37.125 millones y los costos a \$27.5 millones, la utilidad bruta crece a \$9.625 millones y el flujo de caja anual alcanza \$115.5 millones, lo cual refleja un caso optimista y un aumento en la rentabilidad.

Este análisis permite evaluar la resiliencia del negocio ante fluctuaciones, confirmando que el modelo de food truck puede mantenerse rentable bajo variaciones moderadas en el mercado.

- Proyección de crecimiento y expansión**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se logra consolidar el análisis de crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo. Su proyección otorga la posibilidad de expansión hacia nuevos puntos de venta o diversificación en el menú siempre u cuando se promueva la creatividad e innovación en el negocio, ver Tabla 12.

Indicador de Crecimiento	Descripción
Crecimiento mensual de ventas	Proyección de incremento de 3% mensual en ventas
Expansión de menú	Puesta en práctica de la creatividad e innovación de procesos que permitan las incorporaciones de nuevos productos y servicios basados en requerimientos de clientes.
Expansión de puntos de venta	Posibilidad de establecer un segundo food truck en otras áreas de alta demanda en zonas adyacentes al negocio consolidado.

Tabla 12 Proyección de crecimiento y expansión

- Análisis viabilidad del negocio**

El análisis realizado a partir de la evaluación confirma que el modelo de negocio de food truck, es factible económicamente. Su fundamentación parte de la obtención de ROI adecuado y un margen operativo favorable en el escenario base. La adaptabilidad del modelo permite aprovechar las tendencias de consumo actual en zonas de alta demanda, el cual puede ser replicado como un negocio factible. Asimismo, el análisis de sensibilidad muestra que el modelo es lo suficientemente robusto para afrontar variaciones en ingresos y costos operativos, consolidando así una estructura financiera estable.

Por lo que se presenta un presupuesto, el cual cubre las principales categorías de inversión para un food truck, incluyendo maquinaria, herramientas, mobiliario, costos administrativos y la materia prima inicial, proporcionando una base sólida para el funcionamiento del negocio en el mercado colombiano.

Concepto	Descripción	Costo Estimado (COP)
Instalaciones	Adecuación y permisos del espacio de estacionamiento y operación del food truck.	\$3 millones
Maquinaria	Equipos de cocina industrial (freidora, plancha, parrilla, estufa, refrigerador, etc.).	\$20 millones
Herramientas y Útiles	Utensilios de cocina, como cuchillos, espátulas, pinzas, tablas de cortar, etc.	\$2.5 millones
Mobiliario y Enseres	Mobiliario básico para atención al cliente (mesas plegables, sillas, estantes).	\$3.5 millones
Costos de Constitución y Puesta en Marcha	Registro de la empresa, trámites legales, permisos sanitarios y licencias.	\$4 millones
Existencias Iniciales de Materia Prima	Insumos para el menú inicial, como carnes, vegetales, salsas, pan, y otros ingredientes.	\$5 millones
IVA Soportado	Impuesto aplicable sobre las compras e inversiones iniciales, dependiendo de los insumos.	\$2.5 millones
Total	Suma de todos los costos estimados para el inicio del negocio.	\$40.5 millones

Tabla 13 Presupuesto de inversión

Las estimaciones realizadas se consideran como parte de un análisis proyectado bajo estándares de viabilidad y factibilidad económica que amerita una vez practicada, un asertivo y secuencial proceso de control para el monitoreo de la gestión financiera. Sumado a lo descrito desde la perspectiva funcional y operativa, igual se refiere la validez del marco normativo y de políticas públicas que regulen las formas de operar en contexto residenciales, recreativos y comerciales.

Los resultados expuestos, se conciben en el marco de la viabilidad de un modelo de negocio factible y sostenible. Su proyección se concibe bajo un enfoque de generación de impacto positivo en el entorno urbano, a partir de su relación armoniosa con el ambiente y los espacios públicos. Sumado a la importancia de prever la aplicación de regulaciones relacionadas con la gestión de residuos y la sostenibilidad, que incluyen el uso de envases biodegradables y la correcta disposición de los desechos generados durante su operación. Es así como, de forma integral la efectiva gestión del negocio en referencia puede ser considerado entre las prioridades para emprender y continuar fortaleciendo el desarrollo económico de las regiones.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió un análisis integral de la viabilidad económica del modelo de negocio de food trucks en una ciudad estratégica del pacífico colombiano. En función de ello se concibe que el mencionado modelo tiene un alto potencial para satisfacer la creciente demanda de opciones gastronómicas innovadoras en la región, especialmente en zonas estratégicas donde los consumidores buscan experiencias gastronómicas únicas. Sin embargo, el éxito depende de factores clave como la gestión eficiente de los costos, la adaptación a las dinámicas del mercado y el cumplimiento de normativas locales, aspectos determinantes para la sostenibilidad y rentabilidad del negocio a largo plazo.

En el mismo orden, como aportes concluyentes se considera la importancia de concebir de forma interrelacionada las diferentes etapas que desde la perspectiva económica ameritan ser considerada para proyectar de forma efectiva un negocio bajo el alcance y naturaleza presentada en este estudio (food trucks). Asimismo, entre los referentes a utilizar se destaca la relevancia sobre la optimización de costos. Sumado a la generación de valor que considera el portafolio de alimentos diferenciados, proceso que proyecta de manera asertiva considerar márgenes operativos entre el 20% al 30%. Datos estimados de experiencias contactadas en el mercado donde se participan con este perfil de iniciativas. Sumado a la adopción de prácticas sostenibles que trascienden desde lo social, con las alianzas de proveedores locales con responsabilidad social, que representa la selección de materia prima sostenible, las cuales no solo reduce costos, sino que también mejora la percepción del negocio promueve la sostenibilidad y perdurabilidad del negocio, en lo ambiental las condiciones de uso de los espacios, consumo de insumos amigables con el ambiente y por ende lo económico previamente explicado y concebido bajo una estructura de costos factible.

En líneas generales aspectos asociados con la capacidad de respuestas para emprender e incentivar a inversionistas en el área, está condicionados a la efectividad de políticas públicas como determinantes en la regulación/formalización de este perfil de negocio y el tratamiento de alimentos. En cuanto a las limitaciones durante el desarrollo de la investigación se resaltan: las restricciones según su alcance por considerar que el estudio se centró en un diseño transversal y en datos específicos en una ciudad de Colombia, lo cual el poder generalizar los resultados a otras regiones está condicionado la naturaleza geográficas, perfiles y preferencias alimenticias de clientes. Asimismo, las condiciones económicas, por considerar que el modelo propuesto está sujeto a la volatilidad económica local.

Sobre la viabilidad práctica, se destaca la relevancia sobre los componentes asociados con: a) la innovación tecnológica, cuya relevancia se vincula con la implementación de aplicaciones móviles puede mejorar la operatividad y la

fidelización de clientes, b) escalabilidad del modelo, centrada en la estrategia que proyecte su crecimiento producto de la demanda de clientes, logrando mantener un equilibrio en costos sobre los requerimientos funcionales y operativos. Estas características socioeconómicas representan una oportunidad para expandir el alcance del negocio, c) diversificación del menú, considerada ante la diversidad de gustos y condiciones alimenticias frecuentemente renovadas, un ejemplo las opciones veganas y orgánicas, podría captar un segmento adicional del mercado. Esto podría posicionar a los food trucks como líderes en tendencias alimentarias emergentes y por último las interacciones con sectores relacionados que permitan participar en eventos culturales y deportivos.

En líneas generales, el negocio de los food trucks, responden a un mercado de alta demanda por lo cual, se considera como una oportunidad viable y atractiva para las regiones, tanto por su rentabilidad económica, como por la capacidad para impactar positivamente en el entorno social y ambiental. Al implementar prácticas sostenibles, estrategias innovadoras y una gestión financiera sólida, este modelo puede convertirse en un motor de desarrollo económico y cultural.

REFERENCIAS

Arif, M., & Djatmiko, B. (2022). Feasibility Study Business Development Ajwa Archery Collaboration and Community Based. *Economic: Journal Economic and Business*, 1(1), 41–46. <https://doi.org/10.56495/ejeb.v1i1.251>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.). Colombia: Pearson Educación.

CEPAL (2020). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis. *Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.

Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 0(141). <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i141.12479>

Freeman, RE, Harrison, JS, Wicks, AC, Parmar, BL y De Colle, S. (2010). *Teoría de las partes interesadas. Estado del arte*. Nueva York: CambriPrensa Universitaria dg

García-Echevarría, V. G., Miranda-Zavala, A. M., & Cruz-Estrada, I. (2019). Factores que influyen en la decisión de compra del consumidor de los Food Trucks. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 8(22), 34. <https://doi.org/10.36677/recai.v8i22.12322>

González, M., & Martínez, J. (2021). Economía en movimiento: Flexibilidad y adaptación en modelos de negocio urbano. *Economía Urbana*, 4(2), 102-118.

Gopi, B., & Samat, N. (2020). The influence of food trucks' service quality on customer satisfaction and its impact toward customer loyalty. *British Food Journal*, 122(10), 3213-3226. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-02-2020-0110/full/html>

Kleiman, M. B., Schutt, R. K., Baily, C. A., Czaja, R., Blair, J., Maisel, R., & Persell, C. H. (1997). Investigating the Social World: The Process and Practice of Research. *Teaching Sociology*, 25(1), 83. <https://doi.org/10.2307/1319118>

Madau, F. A., Arru, B., Furesi, R., & Pulina, P. (2020). Insect farming for feed and food production from a circular business model perspective. *Sustainability*, 12(13), 5418. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5418>

Nasution, M. A., Fitri, A., & Safitri, N. (2023). Business Feasibility Study Reviewed From Market and Marketing Aspects in the Digital Invitation Business Kekondangan.Id. *Economic: Journal Economic and Business*, 2(1), 33–36. <https://doi.org/10.56495/ejeb.v2i1.686>

Nantell, T. J., Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (1991). Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. *The Journal of Finance*, 46(1), 459. <https://doi.org/10.2307/2328707>

Organización de Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución A/RES/70/1. Nueva York: Asamblea General de las Naciones Unidas.

Paredes-Chacín, A.J., Díaz-Bejarano, S., Marín-González, F., & Vega-Ramírez, E. (2024). Relationship between knowledge transfer and sustainable innovation in interorganizational environments of small and medium-sized enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(1), 47-64. <https://doi.org/10.7341/20242013>

Pérez, J. (2021). Guía para emprendedores en el sector de food trucks: Estrategias y herramientas prácticas. *Emprendimiento en América Latina*, 6(2), 109-125.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Smith, T. (2018). Market Analysis and Economic Viability of Food Trucks. *Economic Journal*, 5(3), 112-119.

Schumpeter, Joseph. (1978) *Teoría del desenvolvimiento económico*. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*. Sage Publications.


Thilmany, D., Canales, E., Low, S. A., & Boys, K. (2021). Local food supply chain dynamics and resilience during COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 86-104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/aep.13121>

Yurofi'ah, I. A., & Luluk Fauziah. (2025). Business feasibility analysis of the Msme "Seblak King." *Journal of Economic and Economic Policy*, 2(4), 405–414. <https://doi.org/10.61796/ijecep.v2i4.81>



C A P Í T U L O 8

GESTÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NA PRODUÇÃO DE QUEIJOS ARTESANAIS: UM ESTUDO EM GOVERNADOR NEWTON BELLO – MA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530068>

Stênio Lima Rodrigues

Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPI)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Codó – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/1564078950660179>

Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos

Doutor em Administração (UFMG)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Codó – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/7269717331487379>

Marcos Vinicius de Freitas Borges

Doutor em Ciência da Computação (UFC)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Codó – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/3020917473487656>

Raimundo dos Santos Marcolino

Doutor em Matemática Aplicada (UNICAMP)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Codó – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/1630743969883674>

Helder Araújo de Carvalho

Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPI)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Cocais – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/1664868118871436>

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPI)
Docente na Universidade Estadual do Piauí
Uruçuí – Piauí
<http://lattes.cnpq.br/8203626763018987>

Marali Silva Santos

Doutoranda em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFPI)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
Zé Doca – Maranhão
<http://lattes.cnpq.br/3841742144746955>

João Vitor de Oliveira Sousa

Mestre em Administração (Universidade Potiguar)
Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
Angical – Piauí
<http://lattes.cnpq.br/8638954695431300>

RESUMO: A logística reversa tem ganhado relevância no contexto atual por promover o reaproveitamento de resíduos sólidos e contribuir para a sustentabilidade nas empresas. Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a aplicação da logística reversa na cadeia de produção do queijo em uma microempresa de derivados do leite localizada em Governador Newton Bello, Maranhão. A pesquisa buscou responder à seguinte questão: quais os benefícios que a adoção da logística reversa pode gerar em uma produtora de queijos na região do Alto Turí? O objetivo geral foi demonstrar a importância da logística reversa nesse processo produtivo. Os objetivos específicos incluíram mapear o fluxo de produção, identificar desperdícios e verificar os benefícios das práticas reversas. A metodologia adotada envolveu revisão bibliográfica, aplicação de questionário e observação de campo, caracterizando a pesquisa como qualitativa e configurada como estudo de caso único. Os principais resultados indicaram o mapeamento das etapas de produção de queijo coalho e manteiga, além do reuso do soro na alimentação de suínos. A adoção sistematizada da logística reversa pode gerar ganhos econômicos, sociais e ambientais, ampliando a competitividade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Soro do leite. Sustentabilidade. Laticínios.

REVERSE LOGISTICS MANAGEMENT IN ARTISANAL CHEESE PRODUCTION: A STUDY IN GOVERNADOR NEWTON BELLO – MA

ABSTRACT: Reverse logistics has gained relevance in the current context by promoting the reuse of solid waste and contributing to sustainability in companies. This study presents a case study on the application of reverse logistics in the cheese production chain of a small dairy enterprise located in Governador Newton Bello, Maranhão. The research sought to answer the following question: what benefits can the adoption of reverse logistics bring to a cheese-producing company in the Alto Turí region? The general objective was to demonstrate the importance of reverse

logistics in this production process. The specific objectives included mapping the cheese production flow, identifying waste, and assessing the benefits of reverse practices. The methodology involved a literature review, questionnaire application, and field observation, characterizing the study as qualitative and designed as a single case study. The main findings included the mapping of the production stages of “coalho” and butter cheese, and the reuse of whey for pig feeding. The systematic adoption of reverse logistics may generate economic, social, and environmental gains, enhancing the company’s competitiveness.

KEYWORDS: Whey. Sustainability. Dairy industry.

INTRODUÇÃO

A logística reversa é uma estratégia de gestão que visa planejar, operar e controlar o fluxo e as informações logísticas referentes ao retorno de materiais de pós-consumo e pós-venda ao ciclo produtivo, com o objetivo de reduzir a geração de resíduos por meio do reuso, da reciclagem ou da destinação ambientalmente adequada (Leite, 2003). Essa prática busca gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais, sendo aplicável tanto em grandes quanto em pequenas empresas.

Este estudo tem como foco a aplicação da logística reversa na cadeia de produção do queijo em uma microempresa localizada no município de Governador Newton Bello, no Maranhão. A adoção dessa prática permite o aproveitamento de resíduos líquidos gerados durante o processo produtivo, como o soro do leite, que pode ser reaproveitado na alimentação animal ou redirecionado para outros setores industriais, reduzindo desperdícios e impactos ambientais.

O leite, principal matéria-prima para a produção de queijo, é amplamente comercializado no município, proveniente majoritariamente da pecuária bovina local. No entanto, os resíduos oriundos da fabricação de queijos, especialmente o soro, muitas vezes são descartados de forma inadequada por falta de conhecimento técnico ou de suporte especializado, ocasionando prejuízos econômicos e ambientais.

Considerando a relevância econômica do setor de laticínios no município, torna-se essencial investir em tecnologias e ferramentas que favoreçam o aproveitamento integral do soro do leite. Nesse sentido, este trabalho propõe a aplicação da logística reversa como metodologia para minimizar perdas, melhorar a sustentabilidade do processo e ampliar a competitividade da empresa.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e baseia-se em revisão bibliográfica, aplicação de questionário e observação em campo das etapas da produção de queijo coalho e manteiga. A empresa estudada está inserida em um contexto socioeconômico típico de municípios do interior maranhense, com população estimada em 11.921 habitantes, cuja economia é sustentada por serviços públicos, agricultura familiar, pecuária e comércio local (IBGE, 2017).

A produção de derivados do leite, embora relevante, enfrenta desafios relacionados à qualidade da matéria-prima, à ausência de assistência técnica e à precariedade dos processos de coleta, armazenamento, transporte e distribuição. A gestão empírica, muitas vezes baseada em práticas herdadas de gerações anteriores, compromete a qualidade do produto final e evidencia a necessidade de práticas logísticas mais eficientes.

Conforme Gonçalves Dias (2006), os principais desafios da logística estão na sua integração com o planejamento estratégico das organizações, na promoção de parcerias e no incentivo à atuação colaborativa entre empresários. Diante disso, a pesquisa é guiada pela seguinte problemática: quais os benefícios que a adoção da logística reversa pode trazer para uma empresa produtora de queijos na região do Alto Turí?

O objetivo geral é demonstrar a importância da logística reversa na cadeia de produção do queijo. Como objetivos específicos, propõe-se mapear o fluxo produtivo, identificar desperdícios e verificar os benefícios da implementação de práticas de logística reversa. A relevância do estudo está na necessidade de compreender se tais práticas são aplicadas na empresa e quais impactos podem proporcionar à gestão de resíduos e ao desempenho produtivo local.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A logística reversa tem ganhado crescente importância por promover práticas sustentáveis nas organizações, sendo definida como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de materiais do ponto de consumo ao ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou realizar descarte apropriado (Leite, 2003). Essa abordagem visa integrar os resíduos novamente à cadeia produtiva por meio da reutilização, reciclagem ou tratamento, contribuindo para a redução de impactos ambientais e agregando valor econômico (Dias, 2006).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, estabelece diretrizes para o gerenciamento de resíduos no Brasil, incentivando ações como a logística reversa para diversos setores produtivos. Nesse contexto, a indústria de laticínios apresenta potencial significativo para aplicação dessas práticas, em especial no aproveitamento de subprodutos como o soro do leite, que é frequentemente descartado de forma inadequada (Brasil, 2010).

Estudos apontam que o soro pode ser reaproveitado na alimentação animal ou como matéria-prima para novos produtos, o que minimiza desperdícios e agrega valor à produção (Medeiros; Walter, 2012). A ausência de assistência técnica e a gestão ineficiente de resíduos na cadeia produtiva do queijo comprometem a qualidade do processo e dos produtos finais, além de causar impactos ambientais negativos (Sisinno; Oliveira, 2002; Marchi, 2018).

Autores como Staniskis e Stasiskiene (2003) e Valle (1995) destacam a importância da incorporação da sustentabilidade aos processos empresariais, por meio da adoção de tecnologias limpas e estratégias de produção mais limpa. Essa perspectiva é reforçada por Bellen (2015), ao ressaltar que indicadores de sustentabilidade devem guiar práticas produtivas em sintonia com os princípios ambientais, sociais e econômicos.

A revisão aponta, portanto, que a implementação da logística reversa no setor de queijarias não apenas responde a uma exigência legal, mas também configura uma oportunidade estratégica de inovação, economia de recursos e posicionamento sustentável no mercado.

A cadeia produtiva do leite e seus derivados gera resíduos líquidos e sólidos que, se mal gerenciados, contribuem significativamente para a degradação ambiental. O soro do leite, por exemplo, representa um subproduto volumoso que, quando descartado inadequadamente, causa poluição hídrica e do solo (Marchi, 2018). Por outro lado, quando reutilizado adequadamente, pode servir como ingrediente para novos produtos ou ser destinado à alimentação animal, promovendo uma economia circular dentro da própria empresa (Sisinno; Oliveira, 2002).

A ausência de práticas sistematizadas de logística reversa em pequenas empresas de laticínios está frequentemente associada à falta de conhecimento técnico, capacitação e investimento financeiro (Medeiros; Walter, 2012). Essa lacuna resulta na não valorização de resíduos potencialmente reutilizáveis e na perda de oportunidades econômicas. Como observam Souza e Silva (2008), a gestão inadequada de resíduos industriais, mesmo em pequena escala, pode comprometer a competitividade da empresa e seu compromisso socioambiental.

Além disso, a aplicação da logística reversa em microempresas do setor agroindustrial exige um mapeamento eficiente das etapas produtivas, identificação de pontos críticos de desperdício e o estabelecimento de fluxos alternativos para os resíduos (Staniskis; Stasiskiene, 2003). Essa reorganização do processo é essencial para garantir o reaproveitamento de materiais e a adequação à PNRS (Brasil, 2010), promovendo o alinhamento das práticas produtivas com as exigências legais e as expectativas sociais.

A utilização de indicadores de sustentabilidade, conforme propõe Bellen (2015), permite às empresas avaliar os impactos das suas ações e orientar suas decisões em direção a práticas mais responsáveis. Quando integrados à logística reversa, esses indicadores ajudam a mensurar os benefícios ambientais, sociais e econômicos da redução, reutilização e reciclagem dos resíduos, tornando possível sua inserção como parte estratégica do modelo de negócios.

Por fim, a literatura destaca que a adoção da logística reversa representa mais do que uma obrigação legal: trata-se de uma oportunidade de inovação e diferenciação no mercado. Empresas que internalizam práticas sustentáveis em suas operações ganham maior legitimidade perante consumidores e parceiros, além de reduzir custos operacionais e riscos ambientais (Valle, 1995; Khanna; Anton, 2002). No contexto de Governador Newton Bello – MA, onde predomina a produção familiar e de pequena escala, essas práticas podem contribuir diretamente para o fortalecimento da economia local e a preservação dos recursos naturais.

METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado no município de Governador Newton Bello, localizado no estado do Maranhão, na região do Alto Turí, composta por seis municípios: Araguanã, Governador Newton Bello, Nova Olinda do Maranhão, Presidente Médici, Santa Luzia do Paruá e Zé Doca. Segundo dados do IBGE (2010), a população local era de 11.921 habitantes, sendo 6.015 homens e 5.906 mulheres, com predominância de residentes na zona rural.

Geograficamente, o município limita-se ao norte com Zé Doca, ao sul com Bom Jardim, a leste com Monção e Bom Jardim, e a oeste com Zé Doca e São João do Carú. Conforme o mesmo censo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município é de 0,521, considerado baixo, sendo a dimensão Longevidade a que mais contribui para esse índice (0,718), seguida por Renda (0,509) e Educação (0,387).

A pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica, realizada com o intuito de embasar teoricamente a temática da logística reversa e da gestão de resíduos na produção de laticínios. Foram consultadas obras acadêmicas, artigos científicos e materiais disponíveis online, a fim de compreender os principais conceitos e contribuições de autores relevantes da área.

Em seguida, desenvolveu-se um estudo de caso, conforme definição de Yin (2014), que considera essa abordagem apropriada para investigações aprofundadas que buscam captar a complexidade de fenômenos em contextos reais. O objeto de estudo foi uma microempresa de produção de queijo situada em Governador Newton Bello, com foco na identificação de práticas de logística reversa.

A pesquisa é de natureza exploratória, conforme a classificação de Gil (1999), sendo voltada ao desenvolvimento e à ampliação de ideias, com a finalidade de compreender o contexto da produção e do reaproveitamento de subprodutos do leite. Para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas com o proprietário e responsável técnico da empresa, além da aplicação de questionários presenciais com perguntas abertas e fechadas, direcionadas aos colaboradores. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Além dos questionários, foi empregada a técnica de observação direta do processo produtivo, com acompanhamento das etapas de fabricação do queijo. Foram investigados os principais produtos e subprodutos originados a partir do leite, com ênfase no tratamento e eventual reaproveitamento do soro. O pesquisador manteve-se atento ao ambiente, buscando captar de forma fidedigna a realidade da empresa, ao mesmo tempo em que assegurou a confidencialidade das informações, conforme termo de sigilo firmado com a organização.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, buscando interpretar o conteúdo a partir do contexto vivido, conforme propõe Triviños (1987). Após a coleta de dados, foi realizado o mapeamento das etapas produtivas e a elaboração de fluxogramas que sintetizam o processo de produção de queijos, respeitando o anonimato da empresa e de seus colaboradores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da empresa

A empresa analisada neste estudo foi fundada em 1985 por um empreendedor oriundo do estado do Ceará, que se estabeleceu no município de Governador Newton Bello, no Maranhão. Instalada em uma área total de um hectare (10.000 m²), sua estrutura construída ocupa 127 m². Trata-se de uma microempresa de pequeno porte, com atuação familiar e três colaboradores fixos.

A produção é voltada à fabricação artesanal de derivados do leite, destacando-se os queijos coalho e manteiga, além de doces em barra, doce de leite cremoso, doce coagulado, manteiga caseira e coalhada. A estrutura física da empresa está dividida em quatro espaços principais: área de vendas, área de armazenamento, setor de produção de doces de leite e setor de fabricação de queijos. Todos os compartimentos apresentam infraestrutura simples, com o essencial para o funcionamento das atividades.

A trajetória empreendedora do proprietário iniciou-se em 1983, com a produção doméstica de doces de leite, prática herdada de sua mãe. Com o tempo, incorporou a fabricação de queijos, utilizando leite adquirido diretamente de fazendeiros locais. Inicialmente, a produção era realizada em sua residência, sob encomenda. Com o aumento da demanda, o produtor transferiu-se para um espaço maior e formalizou o negócio junto à Receita Federal e à Junta Comercial do Estado do Maranhão (JUCEMA).

Atualmente, a empresa destaca-se pela produção de dois tipos principais de queijo. O queijo coalho, de cor branca, apresenta massa de consistência variável, adequada para ser cortada e untada. Já o queijo manteiga, de coloração amarela,

possui textura macia e sabor mais intenso, com teor salino pronunciado e aroma suave que remete à manteiga. Além desses, a empresa também fabrica diferentes versões de doce de leite e outros derivados.

No que se refere à comercialização, os produtos não são destinados apenas ao mercado local. A empresa também abastece cidades como São Luís, Teresina, Chapadinha e Santa Inês. Entretanto, apenas os doces de leite são transportados para feiras e mercados regionais. A concorrência local se dá principalmente com fazendeiros da região, que também produzem queijos e doces artesanalmente, voltados à complementação da renda familiar.

A atividade de produção de queijo caseiro na região do Alto Turí é recorrente entre os pequenos produtores, sendo uma prática de relevância econômica e social. Apesar disso, a empresa enfrenta obstáculos significativos, como a ausência de transporte próprio, o que compromete a logística de entrega dos produtos, e a inexistência do Selo de Inspeção Federal (SIF). A falta de certificações sanitárias restringe a possibilidade de expansão da comercialização para mercados institucionais ou empresas de maior porte.

Além disso, a escassez de recursos financeiros limita investimentos na modernização da infraestrutura e na aquisição de equipamentos adequados, o que compromete a padronização da produção e a segurança dos alimentos. Mesmo com essas limitações, a empresa mantém seu funcionamento com base no conhecimento empírico, dedicação familiar e aceitação regional dos produtos. Tais aspectos tornam sua experiência relevante para a análise da viabilidade da implementação de práticas de logística reversa em microempresas do setor de laticínios.

Processo de produção do queijo na empresa

Na produção artesanal de queijo, é possível encontrar diferentes tipos e sabores, que se distinguem principalmente pelas técnicas utilizadas em seu processamento. A empresa analisada dedica-se à fabricação de dois tipos específicos: o queijo coalho e o queijo manteiga.

Para compreender melhor as etapas envolvidas na produção, foi realizado o mapeamento completo do processo produtivo, com o acompanhamento in loco de cada fase e posterior construção de um fluxograma descritivo.

A produção do queijo coalho inicia-se com o controle e a filtragem da matéria-prima (leite). Em seguida, o leite é colocado em um recipiente apropriado para coagulação durante cerca de 20 minutos, resultando na formação da coalhada. Posteriormente, essa coalhada é cortada em movimentos horizontais e verticais para facilitar a liberação do soro. Após a retirada do soro, adiciona-se o sal, que

contribui para a definição do sabor. A coalhada é então transferida para as formas, onde ocorre a prensagem. Por fim, realiza-se o envase para garantir o formato e a consistência desejada do produto final.

O Quadro 1, a seguir, apresenta de forma esquematizada as etapas do processo de produção do queijo coalho artesanal.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1° Preparação do leite	O leite é coado e posto em tambores de plásticos e manuseado com colher de madeira.
2° Coagulação da massa	Com o leite ainda cru, é adicionado o coalho com o objetivo de coalhar o leite e deixar o leite com textura sólida.
3° Repouso	Após o leite coalhado, é necessário deixar em repouso por 20 minutos para solidificar.
4° Corte vertical	Objetivando romper a coalhada, para retirada do soro.
5° Extração do soro	Separação da parte sólida para produção do queijo, e a parte líquida que é reservada para alimentação animal.
6° Pré-cozimento da massa	O cozimento por 15 minutos visa dar consistência a massa.
7° Salgar a massa	A adição de sal na proporção de 5 colheres de sal para 10 litros de leite.
8° Enformar e prensar a massa	Colocada em formas de plástico e posteriormente empresada. Nesse processo é removido o restante do soro.

Quadro 1- Descrição das etapas de produção de queijo coalho

Fonte: autores.

Observou-se que o processo de produção do queijo coalho na empresa analisada ainda é predominantemente manual, com uso mínimo de maquinário. Etapas como a coagulação do leite e os cortes na coalhada para extração do soro são realizadas sem a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e com utensílios inadequados, o que compromete tanto a segurança do trabalhador quanto a higiene do produto. Além disso, parte dos utensílios utilizados apresenta materiais de difícil higienização, elevando os riscos sanitários.

De acordo com Duarte et al. (2005) e OPAS & OMS (2009), o processamento artesanal do queijo coalho é caracterizado por intensa manipulação durante sua fabricação, muitas vezes sem condições sanitárias adequadas, o que o torna um potencial veículo de doenças transmitidas por alimentos (DTAs).

No caso do queijo manteiga, a produção inicia-se com o processo de desnate do leite, realizado por desnaturação ácida para extração da gordura (nata). Após um período de 24 horas, o material é coado em sacos de pano para retirada do soro e posteriormente prensado para completar a separação. A massa obtida é então transferida para um tacho com leite desnatado, sendo cozida por aproximadamente 40 minutos.

Após o cozimento, procede-se à secagem da massa (eliminação do soro residual) e à adição de manteiga caseira. Por fim, o produto é enformado para resfriamento e, em seguida, envasado.

A seguir, descreve-se no Quadro 2, as etapas de produção do queijo manteiga.

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1° Desnate do leite	Nesse processo é retirada a nata do leite, por meio de uma desnatadeira, em temperatura de 10° por 24 horas, a intenção é retirar toda gordura.
2° Extração do soro	Após retirada da gordura, o leite recebe o coalho para solidificar.
3° Obtenção da massa	Após solidificado, a massa é colocada em sacos de tecido de algodão e prensada, para retirada do soro.
4° Cozimento da massa	Após prensagem é adicionado leite à massa e a mistura é cozida por 15 minutos.
5° Secagem da massa	Com a massa fria é coada em tecido de algodão e posta em peneiras para secagem da massa.
6° Adição de manteiga	Após seca é adicionada manteiga caseira e levada para cozimento por 15 minutos.
7° Enformar	A massa é colocada em formas plásticas para resfriamento e armazenagem.

Quadro 2- Descrição das etapas de produção de queijo manteiga

Fonte: próprio autor

O queijo manteiga é produzido sem a adição de coalho. Nesse processo, o soro do leite é removido e a massa é obtida por desnaturação ácida com leite cru desnatado, resultando em um queijo de textura macia, coloração amarelada e elevado teor de gordura.

Durante o acompanhamento do processamento do queijo manteiga na empresa estudada, observou-se a ausência do uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) pelos manipuladores, prática que contraria as normas sanitárias recomendadas para a fabricação de alimentos. O uso de EPIs, como touca, máscara cobrindo boca e nariz, avental ou bata, e luvas — preferencialmente descartáveis — é essencial para proteger tanto os trabalhadores quanto o alimento contra contaminações físicas, químicas e biológicas.

Os utensílios utilizados na produção de qualquer alimento devem ser fabricados com materiais atóxicos, resistentes e de fácil higienização, evitando a transmissão de contaminantes ao produto. O ambiente produtivo deve ser mantido limpo, com higienização sistemática dos pisos, paredes, equipamentos e superfícies antes, durante e após cada etapa de produção.

É importante ressaltar que o leite e seus derivados são altamente perecíveis e susceptíveis à contaminação. Por isso, recomenda-se o uso de água clorada para a higienização de todos os utensílios e ambientes, conforme as normas sanitárias vigentes.

Diante disso, torna-se evidente que fatores como a higienização do ambiente, a adequação dos utensílios e equipamentos, a aplicação correta das técnicas de manipulação e o monitoramento da saúde dos colaboradores são determinantes para garantir a qualidade dos produtos alimentícios. Como destaca Machado (2009), as boas práticas de fabricação abrangem um conjunto de requisitos que permitem avaliar e rastrear todo o processo produtivo, assegurando as condições essenciais para a segurança alimentar.

Desperdícios no processo de produção do queijo na empresa

Durante o processo de fabricação dos queijos coalho e manteiga, observou-se que uma parte significativa do soro resultante é separada e destinada à alimentação de suínos. Esse subproduto, obtido após a coagulação do leite, apresenta coloração esverdeada e sabor levemente ácido.

Na empresa estudada, a quantidade de soro gerado está diretamente relacionada ao volume de leite in natura utilizado na produção. Em média, são recebidos 250 litros de leite por dia, que são utilizados na fabricação de queijos, doces, manteiga e coalhada. A proporção padrão considerada é que 10 litros de leite resultam em aproximadamente 1 kg de queijo. A produção semanal média é de 30 kg de queijo coalho e 20 kg de queijo manteiga, podendo variar conforme a demanda do mercado.

O leite é adquirido de produtores localizados em povoados e municípios vizinhos e transportado até a empresa por motocicletas ou caminhonetes. Considerando que a cada 1 kg de queijo são gerados cerca de 6 litros de soro, estima-se que, em uma quinzena produtiva (15 dias), sejam produzidos aproximadamente 750 kg de queijo e, conseqüentemente, 4.500 litros de soro. Esse volume é integralmente destinado à alimentação de suínos criados pela própria empresa.

Essa prática, embora empírica, atende aos princípios da destinação final ambientalmente adequada estabelecidos pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), configurando-se como uma aplicação indireta dos preceitos da logística reversa. Mesmo sem o domínio teórico do conceito, a empresa adota estratégias sustentáveis ao reutilizar um resíduo orgânico como insumo em outra etapa produtiva — no caso, na criação de suínos.

Além disso, é importante destacar que o soro do leite é altamente perecível e não pode ser armazenado por longos períodos, o que torna o seu reaproveitamento imediato uma alternativa viável e ambientalmente responsável. A prática adotada

pela empresa evita o descarte incorreto desse resíduo líquido, que, se mal gerenciado, pode gerar sérios impactos ambientais devido à sua alta carga orgânica e potencial de contaminação de corpos hídricos e do solo.

Por fim, vale ressaltar que o soro de leite pode ser utilizado como matéria-prima para o desenvolvimento de outros produtos alimentícios e nutricionais, a partir do emprego de tecnologias apropriadas. Com investimentos em capacitação técnica e infraestrutura, a empresa poderia ampliar seu aproveitamento, gerando maior valor agregado à sua produção e reduzindo ainda mais os desperdícios.

Benefícios da implementação da logística reversa no processo produtivo do queijo

O soro resultante da produção intensiva de queijo poderia ser mais bem aproveitado com vistas ao desenvolvimento de novos produtos alimentícios, como bebidas lácteas, que possuem ampla aceitação no mercado consumidor. Conforme aponta Perreira (2012), os principais fatores que incentivam as empresas a adotar a logística reversa incluem o cumprimento da legislação ambiental, a melhoria da imagem corporativa, a recuperação de valor econômico, a renovação de processos produtivos, a responsabilidade socioambiental e a oferta de serviços diferenciados ao cliente.

Considerando o volume de produção da empresa analisada, há viabilidade para expandir a adoção da logística reversa além do uso do soro apenas na alimentação de suínos. Essa constatação baseia-se na quantidade significativa de soro gerado durante o processo produtivo: a cada quilograma de queijo fabricado, produzem-se cerca de seis litros de soro. Com uma média diária de trinta quilos de queijo e uma produção quinzenal estimada em 470 quilos — em uma rotina de 15 dias alternados por mês —, a geração de soro representa um volume considerável que pode ser redirecionado para novos usos.

Segundo Capitani (2005), o soro de leite é um subproduto obtido após a fabricação do queijo, rico em constituintes com elevado valor nutricional. Sua composição o torna adequado para diferentes finalidades, sendo a alimentação animal apenas uma das possibilidades. Embora essa prática seja relevante tanto do ponto de vista ambiental quanto produtivo, o potencial do soro de leite vai além, permitindo a elaboração de produtos com maior valor agregado.

Entre os destinos alternativos mais promissores está a formulação de bebidas lácteas, iogurtes proteicos e até mesmo ingredientes funcionais para uso na indústria alimentícia humana, considerando sua composição rica em proteínas, lactose, minerais e vitaminas. O redirecionamento do soro para tais fins não só amplia o portfólio da empresa, como também agrega valor à cadeia produtiva do leite, reduz desperdícios e aumenta a eficiência do processo.

Conforme ilustrado na Figura 2 (Composição Genérica do Soro), os dados comprovam a riqueza nutricional desse subproduto, reforçando seu potencial de utilização na indústria alimentícia. A incorporação de práticas sistematizadas de logística reversa, com foco no reaproveitamento do soro, pode, portanto, representar uma importante estratégia de inovação, sustentabilidade e ganho econômico para a empresa.

Componentes	Concentração no leite (% m/v)	Concentração no soro (% m/v)
Caseína	2,8	0,0
Proteínas	3,7	0,9
Gordura	3,7	0,04
Cinzas	0,7	0,7
Lactose	4,9	4,9
Sólidos Totais	12,8	6,35
Umidade	87,2	93,5

Figura 2- Composição genérica do leite bovino

Fonte: Pinto (2010).

Nesse contexto, conforme Capitani (2005) e Almeida et al. (2005), a utilização do soro de leite na fabricação de bebidas lácteas apresenta-se como altamente vantajosa, sobretudo devido ao seu valor nutricional e às características sensoriais agradáveis. O Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Bebidas Lácteas define esse produto como resultante da mistura de leite, soro e outros ingredientes, permitindo grande versatilidade na elaboração de novos itens alimentícios (Brasil, 2005).

De acordo com Seibel e Cansian (2000), o adequado aproveitamento do soro de leite, especialmente por meio de sua transformação em novos produtos, contribui significativamente para a mitigação de impactos ambientais, como a contaminação do solo e de corpos hídricos. Nesse sentido, a implementação de práticas de logística reversa no contexto da empresa analisada pode viabilizar o redirecionamento do soro excedente para a formulação de bebidas lácteas, conferindo um diferencial competitivo à organização e fortalecendo sua viabilidade econômica.

No Brasil, a produção de bebidas lácteas tem se consolidado como uma das principais alternativas para o reaproveitamento do soro, em função do baixo custo de produção e da simplicidade do processo de elaboração. A combinação do soro

com frutas e hortaliças, por exemplo, resulta em um alimento enriquecido com fibras, vitaminas e sais minerais, atendendo a uma demanda crescente por produtos saudáveis e naturais (Pintado, 2001).

Além de atender ao mercado com um produto de elevado valor nutricional, acessível e palatável a diferentes faixas etárias, a empresa poderá contribuir diretamente para a segurança alimentar das comunidades locais. A produção local de bebidas lácteas, com menor adição de conservantes e aditivos artificiais, pode se tornar uma alternativa de consumo saudável e sustentável, promovendo o desenvolvimento regional.

Com isso, os benefícios decorrentes da adoção da logística reversa na empresa artesanal de produção de queijos na região do Alto Turí podem ser agrupados em três dimensões: econômica, social e ambiental. No aspecto econômico, a diversificação do portfólio com produtos à base de soro representa uma oportunidade de retorno financeiro, redução de desperdícios e agregação de valor à produção. Socialmente, a valorização dos colaboradores no reaproveitamento de resíduos fortalece o engajamento interno e a imagem da empresa junto à comunidade, promovendo maior conscientização ambiental. Por fim, sob a perspectiva ambiental, a reutilização do soro contribui para a sustentabilidade do processo produtivo, evitando o descarte inadequado e reforçando o compromisso com a responsabilidade socioambiental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho alcançou seus objetivos ao abordar, por meio de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, a aplicação da logística reversa na cadeia produtiva do queijo em uma microempresa localizada na região do Alto Turí. Verificou-se que, embora os responsáveis pela empresa não identifiquem formalmente suas ações como práticas de logística reversa, já adotam o reaproveitamento do soro do leite para alimentação de suínos, demonstrando uma preocupação com a destinação ambientalmente adequada de seus resíduos.

A partir do estudo, constatou-se que a empresa possui potencial para expandir o uso do soro gerado na produção de queijos, destinando-o à elaboração de novos produtos alimentícios, como bebidas lácteas, ricota e requeijão caseiro. Tal iniciativa pode gerar benefícios econômicos, promover a sustentabilidade, assegurar o cumprimento da legislação ambiental vigente e contribuir com a preservação do meio ambiente.

Ao adotar práticas sistematizadas de logística reversa, a empresa poderá reforçar seu perfil sustentável, agregar valor à sua produção e diversificar sua atuação no mercado. Além da alimentação animal, o aproveitamento do soro do leite apresenta-se como uma estratégia viável para ampliar a competitividade e a responsabilidade socioambiental do empreendimento.

Entre as limitações enfrentadas durante a realização da pesquisa, destacam-se a escassez de informações sobre empresas de derivados lácteos na região do Alto Turí, a ausência de presença digital da empresa estudada e a pouca familiaridade do gestor com os conceitos e práticas de logística reversa. A aplicação dos questionários também foi limitada pelo reduzido número de funcionários da empresa.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do estudo para outras empresas da região, com o intuito de identificar práticas semelhantes ou diferentes no aproveitamento de resíduos da cadeia do leite. Além disso, recomenda-se a investigação do uso do soro do leite como complemento alimentar em políticas públicas voltadas à segurança nutricional de populações de baixa renda, bem como sua aplicabilidade em setores não alimentícios, como a indústria cosmética e a área médica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. L. et al. Utilização de soro de leite na elaboração de bebidas lácteas. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 60, n. 344, p. 30-34, 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Bebidas Lácteas**. Instrução Normativa nº 16, de 23 de agosto de 2005. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 ago. 2005.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 03 ago. 2010.

CAPITANI, C. D. Composição centesimal do soro de leite obtido durante o processo de fabricação de queijo minas frescal. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 25, n. 1, p. 111-116, 2005.

DUARTE, W. F. et al. Qualidade microbiológica do queijo coalho artesanal. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 25, n. 4, p. 777-781, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES DIAS, S. L. F. Logística Reversa: estratégia empresarial para o gerenciamento do ciclo de vida dos resíduos pós-consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 6, p. 32-56, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010: características da população e dos domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MACHADO, M. C. **Boas práticas de fabricação: manual para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos**. Rio de Janeiro: SENAI, 2009.

OPAS; OMS. Organização Pan-Americana da Saúde; Organização Mundial da Saúde. **Doenças transmitidas por alimentos**. Brasília: OPAS, 2009.

PEREIRA, L. A. Logística reversa: vantagens e desafios. **Revista Científica da FASETE**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 2012.

PINTADO, M. E. Composição e aplicação do soro de leite. **Revista Portuguesa de Ciências Veterinárias**, v. 96, n. 539, p. 25-30, 2001.

SEIBEL, N. F.; CANSIAN, R. L. Uso do soro de leite como alternativa ambientalmente correta. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 56, n. 324, p. 17-20, 2000.


TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.



CAPÍTULO 9

Comércio Exterior e os desafios para construir uma estratégia para a Neoindustrialização no Brasil

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530069>

Tagore Villarim de Siqueira*

Economista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Mestre em Teoria Econômica pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

<http://lattes.cnpq.br/0578604562174801>

RESUMO: Nos últimos 15 anos, várias indústrias estratégicas para o desenvolvimento nacional apresentaram déficits comerciais altos e contínuos, evidenciando a forte dependência das importações em indústrias nas quais o país poderia ter uma posição competitiva melhor, como: química (com destaque para fertilizantes e medicamentos), máquinas e material elétrico, telecomunicações, material de transportes, plásticos e borrachas e instrumentos e aparelhos de ótica e precisão. Trata-se de indústrias importantes para a transição energética e ecológica no século XXI, nas quais o país poderia alcançar um protagonismo global, tendo-se em vista a disponibilidade de matérias-primas e o potencial para aumentar a importância do sistema de inovação nacional. Neste sentido, este artigo faz uma reflexão sobre os desafios para promover o desenvolvimento do país no século XXI, tendo como referência os dados da Balança Comercial do Brasil nos últimos 15 anos e destacando a importância da construção de uma estratégia de desenvolvimento nacional baseado no estímulo dos investimentos nessas indústrias.

PALAVRAS-CHAVE: Balança comercial. Neoindustrialização. Transição energética e ecológica. Investimentos estrangeiros diretos e Cadeias globais de valor

INTRODUÇÃO

A história econômica do Brasil, desde o período colonial, pode ser contada como o resultante do sucesso na exploração das atividades primárias exportadoras, tais

como: o ciclo da cana-de-açúcar em Pernambuco, o ciclo do ouro em Minas Gerais e o ciclo do café em São Paulo. Nas últimas décadas, essa experiência não foi muito diferente, verificando-se a expressiva contribuição de novos ciclos econômicos impulsionados pelas exportações de bens tradicionais para o desenvolvimento brasileiro, com as exportações das commodities agrícolas e minerais estimulando o crescimento da renda, emprego e tributos no país.

No agronegócio exportador a expansão nas últimas décadas foi liderada por produtos como soja (em grão, farelo e óleo), milho, açúcar, etanol, citrus, algodão, café, cacau e carnes (boi, frango e suínos), além da celulose e papel e madeira. Com a expansão dessas culturas redesenhando a ocupação do território e o desenvolvimento regional brasileiro.

Na mineração, a exploração do minério de ferro e do petróleo impulsionaram o desenvolvimento nacional desde meados do século XX, com tais atividades liderando a grande transformação econômica do país e redefinindo o perfil da industrialização brasileira. O grande impulso para o desenvolvimento nacional nesse período teve início com a criação da primeira grande usina siderúrgica do Brasil, a Companhia Siderúrgica Nacional - CSN, em Volta Redonda-RJ, em 1941, criada para atender a demanda por aço dos países Aliados na 2ª Guerra e a demanda interna das ferrovias brasileiras, por trilhos e chapas de aço, e setores da construção e metalurgia. No ano seguinte foi criada a Companhia Vale do Rio Doce, fundada em 1942, para extrair minério de ferro em Itabirito-Minas Gerais. Em 1952 foi fundada a Petrobras, no Rio de Janeiro, para atuar na exploração e refino de petróleo no país. Em 1954, foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, no Rio de Janeiro, para financiar a modernização da infraestrutura e a industrialização do país. Com esse conjunto de iniciativas criando um referencial institucional no país capaz de gerar um grande impulso para gerar um novo ciclo de expansão da economia nacional, incluindo desde a extração de minério de ferro até as indústrias siderúrgicas e metalúrgicas e segmentos relacionados de bens finais de máquinas e equipamentos nas décadas seguintes. Enquanto o impulso dado pela extração de petróleo e ao refino proporcionou um grande crescimento da produção de combustíveis e petroquímicos no país. Desse modo, o desenvolvimento dos grandes setores industriais, como bens intermediários, bens de capital e alimentício, moldaram em grande parte o desenvolvimento nacional nos últimos 85 anos.

Todavia, as transformações tecnológicas das últimas décadas provocaram o surgimento de novas indústrias e de novos desafios para garantir uma posição competitiva da economia nacional no cenário mundial no século XXI, sendo preciso definir uma estratégia de desenvolvimento capaz de gerar um novo impulso para qualificar a economia brasileira para participar das cadeias globais de produção intensivas em tecnologia, com o país deixando de ser um mero importador de

máquinas e componentes e passando a ser um *player* importante na produção e exportação desses bens. Para isso é preciso definir estratégias para estimular as empresas brasileiras a ingressarem nesses setores, atrair os *players* desses novos segmentos industriais intensivos em tecnologia para o país e fortalecer o sistema de inovação nacional, composto por universidades, institutos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I), parques tecnológicos e startups.

Desse modo, com base na análise da performance da Balança Comercial do país, desagregada por grupos de indústrias, nos últimos 15 anos, poderíamos dizer que um dos principais desafios que o país enfrenta na atualidade, diante das grandes transformações tecnológicas que estão redesenhando a geopolítica mundial, seria definir uma estratégia capaz de viabilizar esse novo impulso para consolidar uma posição competitiva nos novos segmentos industriais, intensivos em tecnologia, capaz de criar os Fundos Financeiros, com capitais nacionais e internacionais, necessários para financiar os investimentos na nova indústria verde e intensiva em tecnologia no país, necessários para deflagrar o novo ciclo de modernização da economia nacional e proporcionar os ganhos de competitividade necessários para posicionar o país como *player* global em diversas cadeias de valor da nova indústria.

No entanto, desafios básicos ainda precisam ser superados para que o país possa alcançar um protagonismo maior em indústrias que estão liderando as mudanças nas primeiras décadas do século XXI, como ampliar a importância dos investimentos empresariais em inovação, ingressar em setores de bens mais intensivos em tecnologia e de maiores valores agregados, aumentar os ganhos de produtividade, e alcançar maior eficiência na logística de distribuição e armazenagem de bens, entre outros. Desafios e oportunidades que precisam ser tratados no âmbito de conceitos como a “Era do Conhecimento” e da “Mudança do Clima”, que abrangem dimensões como o aumento da importância da educação e inovação em todas as atividades e da sustentabilidade ambiental, social e econômica para promoção do desenvolvimento sustentável para gerações atuais e futuras.

Um novo mundo dominado pelas grandes big techs dos Estados Unidos (Alphabet (Google), Amazon, Meta, Microsoft, Nvidia e Tesla) e pelas grandes magníficas da China (Alibaba, Tencent, Xiaomi, NetEase, Baidu, Huawei e BYD), acompanhadas por outras gigantes da tecnologia como TSMC de Taiwan e Samsung da Coreia do Sul e muitas outras companhias de tecnologia dos países desenvolvidos, que estão definindo as cadeias produtivas globais que vão liderar a economia mundial no século XXI, como inteligência artificial - IA, semicondutores, baterias elétricas, energia solar, constelações de satélites, smartphones, notebooks, indústria aeroespacial, supercomputadores, Data Centers, smart cities e computação quântica.

O Brasil, porém, ainda se encontra apenas nos estágios iniciais de atuação em várias dessas indústrias estratégicas, precisando ainda percorrer um longo caminho para construir capacidades técnicas e de produção para sair da posição de grande importador de bens e serviços relacionados a essas indústrias e se tornar um *player* global de maior relevância.

Nesse sentido, a transição energética vem proporcionando oportunidades que o país poderia aproveitar melhor para alcançar uma participação relevante nessas novas indústrias. As atividades minerais, por exemplo, estão experimentando um novo ciclo de investimentos na extração de vários minérios, estimulado pela busca dos minerais críticos, relacionados as novas indústrias, como minerais usados na fabricação de ímãs para os geradores eólicos, nas placas fotovoltaicas para geração de energia solar, na miniaturização de componentes eletrônicos, telas para smartphones, monitores e tvs, e nas baterias para carros elétricos. Entre esses minérios, se destacam cobre, níquel, lítio, cobalto e terras raras, minérios críticos que tem alterado a geopolítica mundial, provocado guerras e disputas internacionais, e colocado o Brasil novamente na área de interesse de grandes grupos internacionais de mineração, dando início a um novo grande ciclo de investimentos no país.

No entanto, apesar das várias iniciativas realizadas no país para promover o avanço nos investimentos nessas indústrias, os números da balança comercial brasileira nos últimos 15 anos mostram que a dependência das importações de bens dessas indústrias ainda permanece muito elevada, com o país convivendo com déficits setoriais contínuos e altos, sendo, assim, necessário reforçar as iniciativas para construir uma estratégia de desenvolvimento capaz de reverter tal situação, estimulando investimentos para consolidar essa nova indústria no país, com destaque para indústrias como: química (com destaque para fertilizantes e medicamentos), máquinas e material elétrico, telecomunicações, material de transportes e plásticos e borrachas.

O alto grau de complexidade da economia nacional, que produz desde bens de baixa complexidade até bens de alta complexidade, como aviões, com competitividade mundial, e o considerável tamanho do mercado interno brasileiro justificam tal aspiração. Os déficits comerciais observados nas últimas décadas revelam que a demanda interna possui dimensão suficiente para viabilizar a instalação de novas fábricas em muitas dessas indústrias. Além disso, as fábricas a serem instaladas no Brasil poderiam exportar parte da produção para países vizinhos da América do Sul, um mercado com 499 milhões de habitantes, equivalente a população da União Europeia, e com grande potencial de crescimento da renda pessoal. Dessa forma, poderíamos pensar em uma política de substituição de importações calibrada para zerar os déficits comerciais e com capacidade de criar capacidade de exportação nessas novas indústrias.

Desse modo, o longo ciclo de expansão do agronegócio brasileiro das últimas décadas representa uma oportunidade única que poderia ser melhor aproveitado para alavancar investimentos no setor de bens não tradicionais no país, por meio de políticas mais eficientes para estimular a implantação de projetos industriais para substituir importações e constituir plataformas industriais de exportações.

Nesse sentido, a análise da performance da balança comercial brasileira desagregada por setores de atividade nos últimos 15 anos ajuda a identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da economia brasileira. Essa análise ajuda na reflexão sobre o quanto ainda precisa ser feito para promover o desenvolvimento dos setores não tradicionais no país e reduzir os déficits comerciais.

Por outro lado, essa análise mostra também que mesmo nos setores tradicionais os resultados na balança comercial poderiam ser melhores, caso as oportunidades de investimentos fossem melhor aproveitadas ao longo das cadeias produtivas. Na agropecuária, por exemplo, ainda existe muito espaço para redução de custos e ganhos de eficiência na logística de transporte, armazenagem e distribuição, como, por exemplo, por meio da ampliação da participação do modal ferroviário no escoamento da safra, bem como aumento das capacidades de armazenamento e portuária para escoamento da safra.

Neste sentido, este artigo apresenta uma reflexão sobre os desafios para promover o desenvolvimento sustentável do Brasil no século XXI. O artigo é constituído por três seções, além da introdução, considerações finais e referências bibliográficas. A seção 2 apresenta uma reflexão sobre as balanças comerciais dos grupos de indústrias com déficits comerciais e os desafios para escolher uma estratégia alternativa de desenvolvimento econômico para o país; A seção 3 apresenta uma reflexão sobre a neointustrialização e os desafios para escolher uma estratégia eficaz, que gere resultados efetivos, para promover o desenvolvimento brasileiro; e, a seção 4 apresenta algumas iniciativas no país nessas novas indústrias, mostrando que existe uma luz no fim do túnel para a neointustrialização no país nas próximas décadas, com destaque para os investimentos estrangeiros diretos - IEDs, a participação das empresas brasileiras nas novas indústrias e fortalecimento do sistema nacional de inovação.

EM BUSCA DE UMA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO PARA O PAÍS

A performance da balança comercial brasileira nos últimos 15 anos caracterizou-se por apresentar grandes superávits comerciais nos setores tradicionais e déficits contínuos e relevantes nos setores não tradicionais, revelando uma forte dependência das importações dos setores que contemplam indústrias intensivas em tecnologias necessárias a modernização da economia e fundamentais para garantir ganhos de

produtividade e qualidade a produção nacional (TABELA 1). Os dados apresentados nesta seção foram coletados no banco de dados oficial sobre comércio exterior do Brasil “Comex Stat” do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio – MDIC (comexstat.mdic.gov.br). Esses dados são agrupados em 21 Seções de atividade econômica organizadas conforme a metodologia de Classificação Uniforme do Comércio Internacional (CUCI) e são adequadas as Normas do Mercosul e a metodologia Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), permitindo, assim, comparações internacionais. Os dados são taxativos, os setores não tradicionais apresentaram déficits comerciais constantes e elevados no período observado, com alguns deles apresentando, inclusive, tendência de alta dos déficits quando a economia nacional cresceu. Entre essas indústrias destacaram-se química (em especial fertilizantes e medicamentos), máquinas e material elétrico, telecomunicações, material de transportes, plásticos e borrachas e instrumentos de precisão.

Ao longo das últimas décadas, o crescimento das atividades primárias exportadoras foi decisivo para o desenvolvimento nacional, gerando impactos relevantes em todas as regiões do país. No entanto, esse modelo de desenvolvimento, dependente das importações industriais intensivas em tecnologia, tem sido insuficiente para proporcionar melhorias substanciais nos indicadores sociais e de qualidade de vida, com o país convivendo com elevadas taxas de desemprego e da população vivendo abaixo da linha de pobreza (IBGE, Síntese de Indicadores Sociais), bem como para posicionar o país de forma mais competitiva na divisão internacional do trabalho no século XXI, em um cenário marcado por grandes transformações tecnológicas e muitas indústrias nascentes intensivas em tecnologia, como inteligência artificial - IA, computação quântica, semicondutores, indústria espacial, biotecnologia e nanotecnologia. Observando-se, assim, a necessidade de identificar uma melhor adequação das políticas públicas para o país enfrentar tais desafios, com destaque para iniciativas focadas no estímulo ao aumento da capacidade de produção das novas indústrias intensivas em tecnologia. O foco excessivo da economia brasileira em bens tradicionais e significativa dependência das importações de bens não tradicionais, como bens químicos, máquinas e componentes, deixam o país em uma posição vulnerável em indústrias estratégicas nas quais o país poderia ter um protagonismo maior, tais como: indústria 4.0, Chips, robótica, biotecnologia, fotônica, telecomunicações, satélites, Internet das Coisas – IoT, 5G, baterias para veículos elétricos, componentes para geração de energia solar e eólica, hidrogênio verde, entre outras. Portanto, setores intensivos em tecnologia que demandam grandes investimentos para fortalecer o sistema nacional de inovação, abrangendo desde o ensino fundamental até a universidade, e contemplando as áreas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P, D&I), parques tecnológicos e startups [(ERBER & CASSIOLATO, 1998), (OCDE, 2023), (FREEMAN & SOETE, 2008), (KIM & NELSON, 2005) e (NELSON, 2006)].

Em 2024, as balanças comerciais das indústrias analisadas neste artigo (química, máquinas e material elétrico, telecomunicações, material de transportes, plásticos e borrachas e instrumentos de precisão) alcançaram um patamar de alerta, devido aos riscos relacionados a dependência do contínuo aumento das importações para promover o crescimento econômico do país, com os déficits comerciais dessas indústrias alcançando os patamares mais altos da série histórica na maioria dos casos, a saber: US\$ 54 bilhões na indústria de Máquinas, material elétrico e suas partes; US\$ 41,53 bilhões na indústria Química; US\$ 10,64 bilhões na indústria de Plásticos, Borracha e suas obras; e, US\$ 10,89 bilhões na indústria de Material de transporte. Esses resultados evidenciam uma grande vulnerabilidade da economia brasileira, com forte dependência das importações dos setores não-tradicionais, intensivos em tecnologia e de alto valor agregado. Setores nos quais o país teria plena capacidade de ter uma produção mais relevante. Todavia, tal situação mostra também a relevância do tamanho do mercado interno brasileiro para essas indústrias, revelando grandes oportunidades para novos investimentos no país, em setores importantes para a modernização da economia, para aumentar a competitividade econômica e contribuir para geração de empregos de qualidade (TABELA 1).

Código Seção	Descrição da Seção	Exportação (X)	Importação (M)	Saldo Comercial (X – M)
I	Animais vivos e produtos do reino animal	27,12	3,25	23,87
II	Produtos do reino vegetal	67,06	6,47	60,59
III	Gorduras e óleos animais ou vegetais;	2,33	1,88	0,45
IV	Produtos das indústrias alimentares;...	41,88	3,97	37,91
IX	Madeira, carvão vegetal, obras de madeira;...	3,66	0,16	3,50
V	Produtos minerais ...	93,31	35,74	57,56
VI	Produtos das indústrias químicas ou conexas...	12,73	54,26	-41,53
VII	Plásticos e suas obras; Borracha ...	4,88	15,53	-10,64
VIII	Peles, couros, peles com pelo e obras destas matérias; ...	1,33	0,73	0,59
X	Pastas de madeira ou Papel e suas obras ...	13,15	1,33	11,82
XI	Matérias têxteis e suas obras ...	6,08	6,66	-0,58
XII	Calçado, chapéus e artefatos ...	1,08	0,71	0,38
XIII	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, ...	1,94	1,82	0,12
XIV	Pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas ou semipreciosas ...	4,45	0,79	3,66

XIX	Armas e munições; partes e acessórios...	0,53	0,26	0,27
XV	Metais comuns e suas obras ...	18,00	17,71	0,29
XVI	Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes; ...	17,78	72,12	-54,33
XVII	Material de transporte ...	17,01	27,89	-10,89
XVIII	Instrumentos e aparelhos de ótica, ...	1,25	8,72	-7,48
XX	Mercadorias e produtos diversos...	1,20	2,83	-1,63
XXI	Objetos de arte, de coleção e antiguidades	0,28	0,04	0,24
	Total	337,05	262,87	74,18

Nota: 1. Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 1. Brasil. Balança Comercial por Setor de Atividade. Exportação, Importação e Saldo Comercial – 2024 Valor US\$ FOB Bilhões

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

Em 2025, a Nova Indústria Brasil (NIB), programa do Governo Federal baseado na tripla hélice, parceria entre governo federal, sociedade civil e setor produtivo, completou um ano de execução, acumulando impactos relevantes em termos de produção industrial, investimentos e geração de empregos no país, porém, o perfil dos déficits comerciais dos setores observados neste estudo ainda não sofreu alteração. Nesse período, a produção industrial cresceu 3,1%, sendo que o setor de bens de capital cresceu 9,1%, e o setor de bens de consumo cresceu 3,5%, e o de bens de consumo duráveis cresceu 10,6%. O programa alavancou investimentos de R\$ 3,4 trilhões (investimentos públicos e privados) nos seguintes segmentos: agroindústria, automotivo, bioeconomia e energia renovável, construção civil, indústria da saúde, papel e celulose, siderurgia e defesa, aero e nuclear (MDIC. NIB completa 1 ano com R\$ 3,4 trilhões de investimentos e crescimento industrial, 12/02/2025)

Assim, tal situação demanda a atenção dos *Police Makers* sobre a escolha de uma estratégia para promover o desenvolvimento do Brasil no século XXI capaz de posicionar o país de forma mais competitiva na divisão internacional do trabalho, capacitando-o para sediar as indústrias de setores não tradicionais, com elevados e contínuos déficits comerciais, indústrias intensivas em tecnologia e baseadas em fatores como inovação e sustentabilidade.

Código	Descrição da Seção
I	Animais vivos e produtos do reino animal
II	Produtos do reino vegetal
III	Gorduras e óleos animais ou vegetais; Produtos da sua dissociação; Gorduras alimentares elaboradas; Ceras de origem animal ou vegetal
IV	Produtos das indústrias alimentares; Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres; Tabaco e seus sucedâneos manufaturados
IX	Madeira, carvão vegetal e obras de madeira; Cortiça e suas obras; Obras de espartaria ou de cestaria
V	Produtos minerais
VI	Produtos das indústrias químicas ou indústrias conexas
VII	Plásticos e suas obras; Borracha e suas obras
VIII	Peles, couros, peles com pelo e obras destas matérias; Artigos de correio ou de seleiro; Artigos de viagem, bolsas e artefatos semelhantes; Obras de tripa
X	Pastas de madeira ou de outras matérias fibrosas celulósicas; Papel ou cartão para reciclar (desperdícios e aparas); Papel e suas obras
XI	Matérias têxteis e suas obras
XII	Calçado, chapéus e artefatos de uso semelhante, guarda-chuvas, guarda-sóis, bengalas, chicotes e suas partes; Penas preparadas e suas obras; Flores artificiais; Obras de cabelo
XIII	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes; Produtos cerâmicos; Vidro e suas obras
XIV	Pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas ou semipreciosas e semelhantes, metais preciosos, metais folheados ou chapeados de metais preciosos, e suas obras; Bijuteria; Moedas
XIX	Armas e munições; suas partes e acessórios
XV	Metais comuns e suas obras
XVI	Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes; Aparelhos de gravação ou reprodução de som, aparelhos de gravação ou reprodução de imagens e de som em televisão, e suas partes e acessórios
XVII	Material de transporte
XVIII	Instrumentos e aparelhos de ótica, fotografia ou cinematografia, medida, controle ou de precisão; Instrumentos e aparelhos médico-cirúrgicos; Relógios e aparelhos semelhantes; Instrumentos musicais; Suas partes e acessórios
XX	Mercadorias e produtos diversos
XXI	Objetos de arte, de coleção e antiguidades

Tabela 2. Descrição da Seção

Fonte: COMEX STAT – MDIC (Elaboração própria).

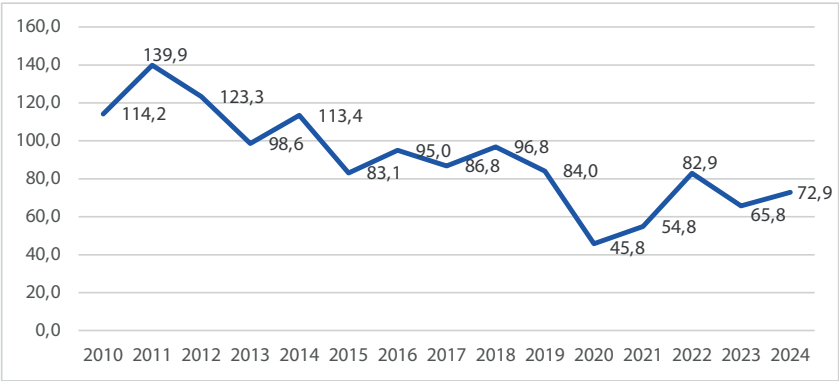
Déficits comerciais em subsetores da indústria de transformação como norteadores para construção de uma política para promover a neoindustrialização do país de forma competitiva

Nas últimas décadas, os grandes e contínuos déficits nas balanças comerciais em subsetores importantes da indústria de transformação mostraram que existe uma excessiva dependência da importação de mercadorias intensivas em tecnologia e de alto valor agregado. Bens que poderiam ser produzidos no Brasil, a partir de unidades industriais focadas no abastecimento do mercado interno e com capacidade para realizar exportações. Trata-se de desempenhos que mostram a relevância do tamanho do mercado interno brasileiro, superando US\$ 1 bilhão/ano em vários subsetores, com tais resultados mostrando, assim, oportunidades em segmentos estratégicos da indústria, tais como: produtos químicos, com destaque para fertilizantes e medicamentos; máquinas e equipamentos; material de transportes; plásticos e borrachas; e, eletroeletrônicos.

Esse padrão de comércio exterior é reflexo de uma estrutura econômica que tem dificuldade para se modernizar, dependente da importação de bens intensivos em tecnologias, necessários a modernização da economia nacional e para garantir ganhos de produtividade e qualidade a produção nacional. Bens que poderiam vir a ser produzidos no país, dado o tamanho do mercado interno, a disponibilidade de matéria-prima e o grau de complexidade que a economia já atingiu. Trata-se de segmentos da nova indústria mundial, nas quais o Brasil poderia se qualificar para constituir plataformas de produção integradas as cadeias de valor globais, sendo capaz de atender o mercado interno, a demanda regional na América do Sul e demais continentes.

As performances das balanças comerciais dessas indústrias mostram também que as iniciativas realizadas nas últimas décadas para estimular a atividade industrial e inovação no país ainda não foram suficientes para acabar nem mesmo reduzir a forte dependência das importações de setores intensivos em tecnologia necessários para a modernização da economia nacional. Ao contrário, a performance da balança comercial brasileira não mostrou sinais para alteração da tendência dos déficits elevados e crescentes em importantes subsetores da indústria de transformação, destacando-se, inclusive, que tais déficits são elásticos em relação ao crescimento do PIB; com os déficits tendendo a aumentar quando a economia cresce. Nos últimos três anos, por exemplo, o crescimento médio do PIB do país foi de 3,1% (3,0% em 2022, 2,9% em 2023 e 3,4% em 2024), enquanto os déficits comerciais desse grupo de indústrias aumentaram (GRÁFICO 2 ao GRÁFICO 21).

No mesmo período, os IEDs para o Brasil, importante fonte de recursos para as indústrias intensivas em tecnologias, apresentaram duas fases distintas, uma com tendência de forte declínio, entre 2011 e 2020, e a segunda de lenta recuperação entre 2021 e 2024, após chegar ao mínimo de US\$ 45,8 bilhões em 2020, durante o período da pandemia COVID-19 (GRÁFICO 1). Tais números reforçam a urgência para fortalecer as iniciativas para aumentar a atração de IEDs para o país, especialmente focadas nas indústrias com déficits comerciais e que vão liderar a transição e ecológica no século XXI.



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 1. Brasil. Investimento Estrangeiro Direto (IED) - 2010 - 2024 US\$ Bilhões (Preços constantes 2024)

Fonte: Banco Central do Brasil - BCB-DSTAT (Elaboração própria)

Estratégia Alternativa de Desenvolvimento para o Brasil focada nos setores com déficits crônicos na Balança Comercial

Na indústria de máquinas e aparelhos elétricos, por exemplo, 17 segmentos industriais responderam por déficits comerciais acima de US\$ 1 bilhão em 2024, com o déficit total do grupo somando US\$ 54,3 bilhões. Os outros 22 segmentos desta indústria apresentaram déficits individuais abaixo de US\$ 1 bilhão, com o déficit conjunto somando US\$ 8,90 bilhões. Trata-se do grupo de indústrias com o maior déficit comercial no Brasil. Na segunda posição ficou o grupo formado pelas indústrias químicas, na qual se destacaram os fabricantes de adubos e fertilizantes e de medicamentos para uso humano e veterinário, cujo déficit alcançou US\$ 41,53 bilhões em 2024 (TABELA 3 e GRÁFICOS 2 a 8).

SEÇÃO VI – PRODUTOS DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS OU CONEXAS

A seção VI inclui 35 grupos das indústrias químicas ou conexas, com destaque para oito com déficits acima de US\$ 1 bilhão em 2024, como: adubos ou fertilizantes químicos; medicamentos e produtos farmacêuticos, exceto veterinários; compostos organo-inorgânicos, compostos heterocíclicos, ácidos nucleicos e seus sais, e sulfonamidas; e, outros medicamentos, incluindo veterinários. Entre 2010 e 2024, o fluxo de comércio desta seção alcançou a impressionante marca de US\$ 939,5 bilhões, valor equivalente a quase metade do PIB brasileiro, dos quais US\$ 205 bilhões foram de exportações e US\$ 734 bilhões em importações, gerando, assim, um déficit acumulado de US\$ 529 bilhões. Os déficits contínuos durante os últimos 15 anos mostram a forte dependência da economia brasileira em relação as importações de bens químicos a partir de fornecedores de grandes cadeias globais, localizados na China, Estados Unidos e União Europeia. Entre 2010 e 2024, as exportações apresentaram tendência de declínio, com valor médio de US\$ 14 bilhões e taxa de crescimento de -8% a.a., enquanto as importações apresentaram tendência de forte alta, subindo de US\$ 37,72 bilhões em 2010 para US\$ 55,67 bilhões em 2024, após atingir o máximo de US\$ 78,5 bilhões em 2022, com crescimento de 48% entre 2010 e 2024. Esse desempenho gerou déficits contínuos, passando de 23,49 bilhões em 2010 para US\$ 42,61 bilhões em 2024, um crescimento de 81% (TABELA 3 e GRÁFICOS 2 a 8).

Os déficits comerciais superaram US\$ 1 bilhão em oito grupos industriais, com a liderança de adubos e fertilizantes (-US\$ 13,27 bilhões), seguido por medicamentos, produtos farmacêuticos (-US\$ 7,42 bilhões) (TABELA 3 e GRÁFICOS 2 a 8).

Nas posições seguintes, verificou-se 16 segmentos com déficits menores que US\$ 1 bilhão, que juntos apresentaram um déficit de US\$ 4,7 bilhões, entre os quais destacaram-se os seguintes, com déficits acima de US\$ 400 milhões: Outros produtos diversos das indústrias químicas; Sais e peróxossais, de ácidos inorgânicos e metais; Pigmentos, tintas, vernizes e materiais relacionados; Elementos químicos inorgânicos, óxidos e sais de halogêneos; Outros produtos químicos orgânicos; e, Preparações lubrificantes, aditivos para óleos minerais e similares, líquidos de transmissões hidráulicas, preparações anticongelantes.

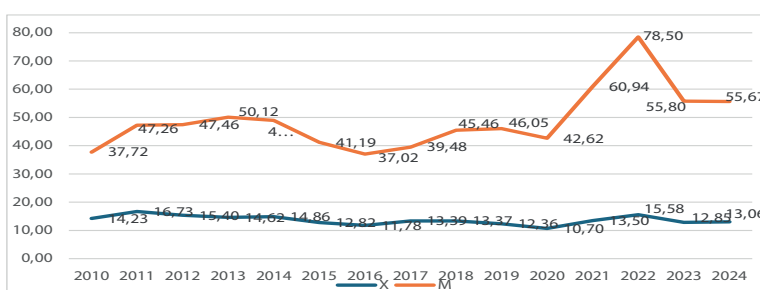
As importações brasileiras de produtos das indústrias químicas ou indústrias conexas foram concentradas em um número reduzido de países entre 2010 e 2024, com os cinco e dez principais fornecedores respondendo em média por 50% e 66% das importações de bens dessa indústria. Em 2024, os cinco principais países de origem dessas importações, com participação de 54%, foram: China US\$ 10,78 bilhões (20%), Estados Unidos 7,52 bilhões (14%), Alemanha US\$ 4,14 bilhões (8%), Rússia US\$ 3,77 bilhões (7%), e Índia US\$ 3,10 bilhões (6%) (GRÁFICOS 4).

Descrição CUCI Grupo	Exportação	Importação	X – M
Adubos ou fertilizantes químicos (exceto fertilizantes brutos)	0,28	13,55	-13,27
Medicamentos e produtos farmacêuticos, exceto veterinários	0,48	7,89	-7,42
Compostos organo-inorgânicos, compostos heterocíclicos, ácidos nucleicos e seus sais, e sulfonamidas	0,23	6,83	-6,60
Outros medicamentos, incluindo veterinários	0,84	6,03	-5,19
Inseticidas, rodenticidas, fungicidas, herbicidas, reguladores de crescimento para plantas, desinfetantes e semelhantes	0,47	4,79	-4,33
Compostos de função nitrogênio	0,37	2,21	-1,84
Álcoois, fenóis, fenóis-álcoois, e seus derivados halogenados, sulfonados, nitrados ou nitrosados	0,30	1,38	-1,08
Ácidos carboxílicos e seus anidridos, halogenetos, peróxidos e perácidos e seus derivados	0,24	1,31	-1,07
Outros			
Total	12,73	54,26	-41,53

Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 3. Brasil. Indústria Química e Conexas. Balança Comercial – 2024. Segmentos com Déficits Comerciais Maiores do que US\$ 1 Bilhão. Valor US\$ FOB Bilhão

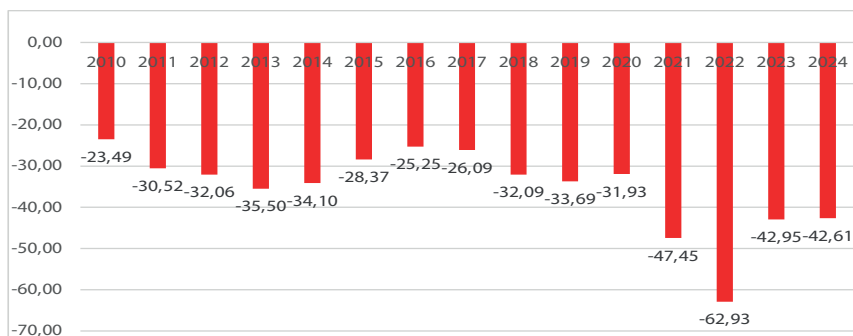
Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 2. Indústrias químicas ou indústrias conexas. Exportações e Importações – 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 3. Indústrias químicas ou indústrias conexas. Saldo da Balança Comercial (X-M) - 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

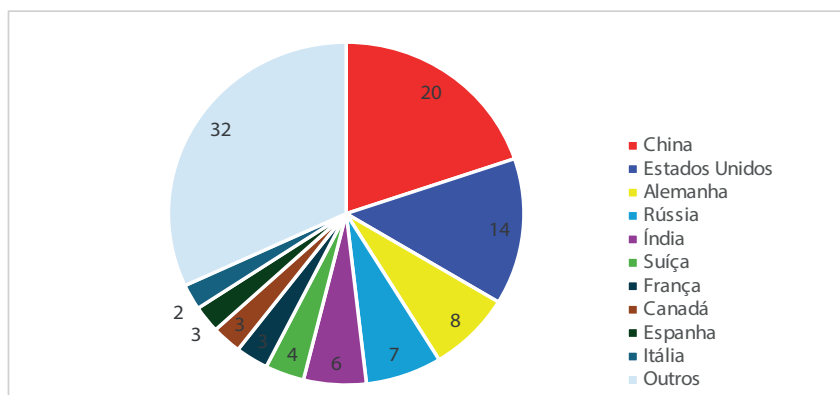
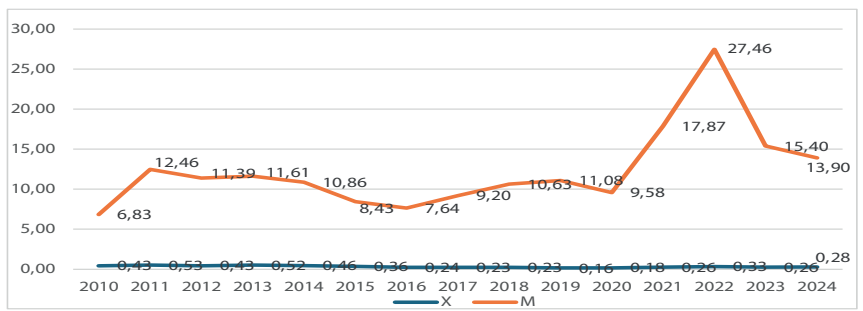


Gráfico 4. Brasil. Produtos das indústrias químicas ou indústrias conexas. Principais Países de Origem das Importações – 2024 (%)

Fonte: COMEX STAT – MDIC

Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras de adubos e fertilizantes foram concentradas em um número pequeno de países, com os cinco e dez principais países de origem respondendo por, respectivamente, 58% e 67% das importações brasileiras nesta rubrica. Em 2024, os dez principais países de origem das importações nesta rubrica, com participação de 82%, foram Rússia (27%), China 14%, Canadá 10%, Marrocos (9%), Estados Unidos (4%), Nigéria (4%), Arábia Saudita (4%), Omã (4%), Israel (3%) e Egito (3%) (COMEX STAT – MDIC).

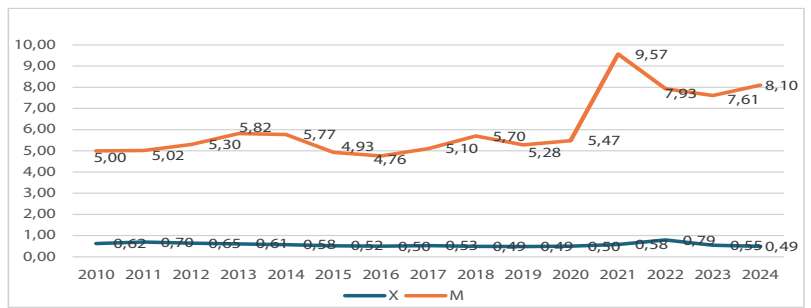
No mesmo período, as importações brasileiras de medicamentos seguiram o mesmo perfil de concentração em poucos países, com os cinco e dez principais países de origem, respondendo por, respectivamente, 57% e 79% das importações de medicamentos. Em 2024, os dez principais países de origem das importações de medicamentos para o Brasil, com participação de 78%, foram Alemanha (14%), Estados Unidos 13%, Suíça 10%, Irlanda (10%), China (8%), Itália (6%), França (5%), Porto Rico (5%), Áustria (4%) e Bélgica (3%) (COMEX STAT – MDIC).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 5. Adubos ou fertilizantes químicos (exceto fertilizantes brutos). Exportações e Importações – 2014 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

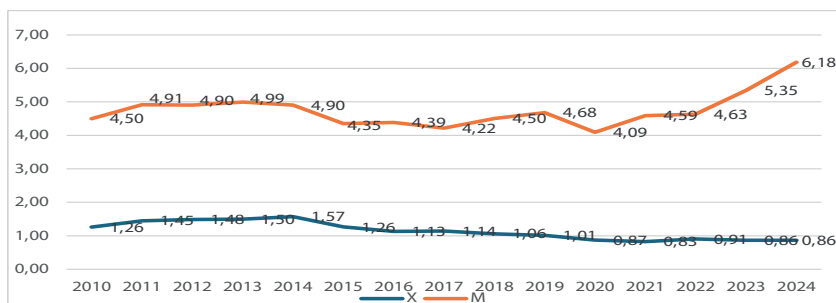
Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 6. Indústria Química. Medicamentos e produtos farmacêuticos, exceto veterinários. Exportações e Importações – 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

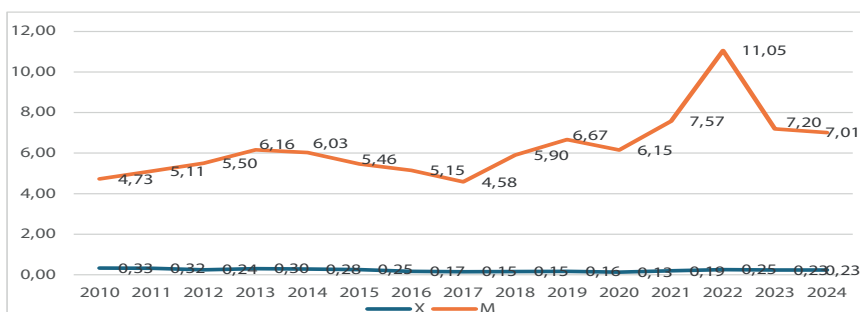
Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 7. Indústria Química. Outros medicamentos, incluindo veterinários. Exportações e Importações – 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 8. Indústrias químicas ou conexas. Compostos organo-inorgânicos, heterocíclicos, ácidos nucleicos e seus sais, e sulfonamidas. Exportações e Importações – 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

SEÇÃO VII – PLÁSTICOS E SUAS OBRAS; BORRACHA E SUAS OBRAS

A seção VII inclui as indústrias de plásticos e borrachas, com fabricantes de bens como: Outras matérias plásticas em formas primárias; Polímeros de etileno, em formas primárias; Outros artigos de plásticos; Chapas, folhas, películas, tiras e lâminas, de plásticos; Pneus de borracha, bandas de rodagem intercambiáveis, flaps e câmaras de ar para rodas; Poliacetais, outros poliéteres e resinas epóxicas; policarbonatos,

resinas alquídicas e outros poliésteres; em formas primárias; Polímeros de cloreto de vinila ou de outras olefinas halogenadas, em formas primárias; e, Outros artigos de borracha. Entre 2010 e 2024, esta seção gerou um fluxo de comércio de US\$ 317,4 bilhões, dos quais US\$ 97,97 bilhões foram de exportações e US\$ 219,39 bilhões em importações, proporcionando, assim, um déficit acumulado de US\$ 121,42 bilhões. Entre 2010 e 2024, as exportações apresentaram tendência de declínio, caindo do máximo no período de US\$ 8,70 bilhões em 2011 para US\$ 5,15 bilhões em 2024, enquanto as importações, após o período de declínio entre 2010 e 2016, entraram em tendência de rápido crescimento, passando de US\$ 10,7 bilhões para o patamar de US\$ 16 bilhões a partir de 2021, alcançando US\$ 15,93 bilhões em 2024, com o déficit subindo de US\$ 7,37 bilhões em 2010 para US\$ 10,78 bilhões em 2024, um crescimento de 46% (TABELA 4 e GRÁFICOS 9 e 10).

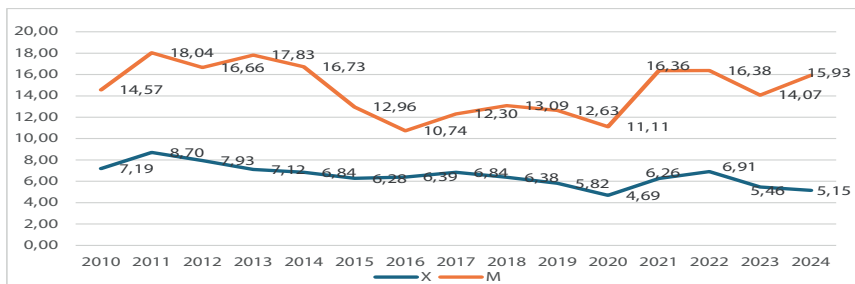
Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras em produtos da indústria de plásticos e borrachas e suas obras mantiveram-se concentradas em um pequeno número de países, com a participação média dos cinco e dez principais países de origem alcançando 53% e 65%. Em 2024, os cinco países de origem, com participação de 58%, foram: China US\$ 3,62 bilhões (23%), Estados Unidos 3,44 bilhões (22%), Alemanha US\$ 798,6 milhões (5%), Argentina US\$ 636,9 milhões (4%) e Colômbia US\$ 536,6 milhões (3%) (GRÁFICO 11).

Descrição CUCI Grupo	Exportação	Importação	X – M
Outras matérias plásticas em formas primárias	0,71	2,87	-2,16
Polímeros de etileno, em formas primárias	0,88	2,34	-1,46
Outros artigos de plásticos	0,53	1,69	-1,16
Chapas, folhas, películas, tiras e lâminas, de plásticos	0,48	1,45	-0,97
Pneus de borracha, bandas de rodagem intercambiáveis, flaps e câmaras de ar para rodas	1,17	2,05	-0,87
Poliacetais, outros poliéteres e resinas epóxicas; policarbonatos, resinas alquídicas e outros poliésteres; em formas primárias	0,23	0,99	-0,75
Polímeros de cloreto de vinila ou de outras olefinas halogenadas, em formas primárias	0,03	0,72	-0,68
Outros artigos de borracha	0,22	0,90	-0,68
Outros	0,63	2,52	-1,90
Total	4,88	15,53	-10,64

Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 4. Brasil. Seção VII – Indústria de Plásticos e Borracha e suas obras. Balança Comercial – 2024. Segmentos com Déficits Comerciais Maiores do que US\$ 0,5 Bilhão. Valor US\$ FOB Bilhão

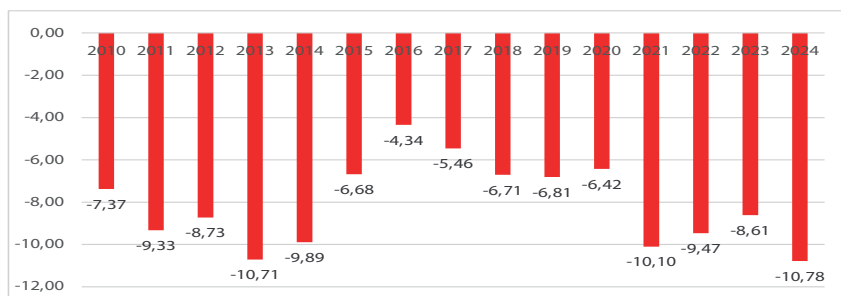
Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 9. Plásticos e suas obras; Borracha e suas obras. Exportações e Importações – 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 10. Brasil. Seção VII – Plásticos e suas obras; Borracha e suas obras. Saldo da Balança Comercial (X-M) - 2010 – 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT – MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

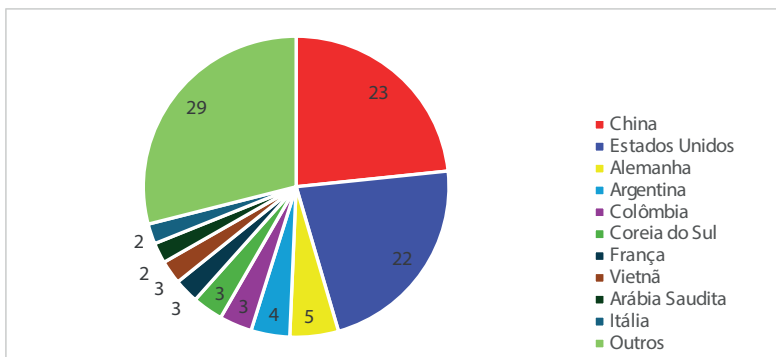


Gráfico 11. Brasil. Produtos das Indústrias de Plásticos e suas obras; Borracha e suas obras. Principais Países de Origem das Importações - 2024 (%)

Fonte: COMEX STAT - MDIC

SEÇÃO XVI - MÁQUINAS E APARELHOS, MATERIAL ELÉTRICO E SUAS PARTES

A seção XVI inclui as indústrias de Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes; Aparelhos de gravação ou reprodução de som, aparelhos de gravação ou reprodução de imagens e de som em televisão, e suas partes e acessórios. Entre 2010 e 2024, esta seção gerou um fluxo de comércio exterior de US\$ 896,6 bilhões, dos quais US\$ 207,1 bilhões foram de exportações e US\$ 689,30 bilhões em importações, proporcionando, assim, um déficit acumulado no período de US\$ 482,2 bilhões. Essa performance de déficits contínuos gerou um déficit acumulado em 15 anos de quase meio trilhão de dólares, com tal desempenho mostrando a forte dependência da economia brasileira em relação as importações de bens de capital a partir de fornecedores de grandes cadeias globais localizados principalmente na China e outros países asiáticos, nos Estados Unidos e na União Europeia. Entre 2016 e 2024, as exportações mantiveram-se estagnadas no patamar de US\$ 18,2 bilhões, enquanto as importações cresceram 52%, passando de 48,7 bilhões para US\$ 73,99 bilhões, com tal performance elevando o déficit de US\$ 30,48 bilhões para US\$ 55,74 bilhões, um crescimento de 83%.

Este desempenho negativo confirma as oportunidades existentes no Brasil para implantação de unidades industriais para suprir a demanda interna nesses subsetores de atividade, por meio da atração de investimentos estrangeiros diretos (IEDs) e empresas nacionais que possam ingressar ou ampliar suas respectivas capacidades produtivas nessas cadeias de valor.

A seção XVI é formada por 43 grupos de indústrias, sendo que cinco deles responderam por déficits comerciais acima de US\$ 2 bilhões em 2024, com os déficits acumulados somando US\$ 28,2 bilhões, 52% do déficit da seção, com tal performance mostrando que estas indústrias poderiam ser estimuladas a expandir a capacidade de produção no país, a saber: Válvulas e tubos termiônicas, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, transistores; Motores e máquinas não elétricos, e suas partes (exceto motores de pistão e geradores); Equipamentos de telecomunicações, incluindo peças e acessórios; Máquinas e aparelhos elétricos; e, Aparelhos elétricos para ligação, proteção ou conexão de circuitos (TABELA 5 e GRÁFICOS 12 a 17).

Descrição CUCI Grupo	Exportação	Importação	X - M
Válvulas e tubos termiônicos, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, transistores	0,09	8,96	-8,88
Motores e máquinas não elétricos, e suas partes (exceto motores de pistão e geradores)	0,51	8,49	-7,98
Equipamentos de telecomunicações, incluindo peças e acessórios	0,34	6,02	-5,68
Máquinas e aparelhos elétricos	0,91	3,80	-2,89
Aparelhos elétricos para ligação, proteção ou conexão de circuitos	0,59	3,36	-2,77
Outras máquinas e equipamentos especializados para determinadas indústrias e suas partes	0,73	2,69	-1,95
Bombas, centrífugas, compressores de ar, ventiladores, exaustores, aparelhos de filtrar ou depurar e suas partes	1,42	3,17	-1,75
Aquecimento e resfriamento de equipamentos e suas partes	0,69	2,40	-1,71
Máquinas de processamento automático de dados e suas unidades, p/registrar dados, leitores magnéticos ou óticos	0,15	1,84	-1,69
Instrumentos musicais e suas partes e acessórios, discos, fitas e outros suportes de som ou semelhantes	0,09	1,77	-1,68
Veios de transmissão e manivelas, engrenagens, rodas de fricção, volantes, polias, embreagens, elos articulados e suas partes	0,55	2,14	-1,59
Motores de pistão, e suas partes	2,08	3,53	-1,44
Equipamentos elétricos e não elétricos de uso doméstico	0,16	1,44	-1,28
Equipamento mecânico para manuseio, elevação, guinchos e suas partes	0,33	1,61	-1,28

Torneiras, válvulas e dispositivos semelhantes para canalizações, caldeiras, reservatórios, cubas e outros recipientes	0,65	1,91	-1,25
Bombas p/ líquidos, elevadores de líquidos e suas partes	0,44	1,61	-1,17
Peças e acessórios (exceto estojos, capas e semelhantes) para a máquinas de processamento de dados ou máquinas de escritórios	0,03	1,14	-1,10
Outros	15,35	41,49	-26,14
Total	17,78	72,12	-54,33

Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 5. Brasil. Indústria de Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes. Balança Comercial - 2024. Segmentos com Déficits Comerciais maiores do que US\$ 1 Bilhão. Valor US\$ FOB Bilhão

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

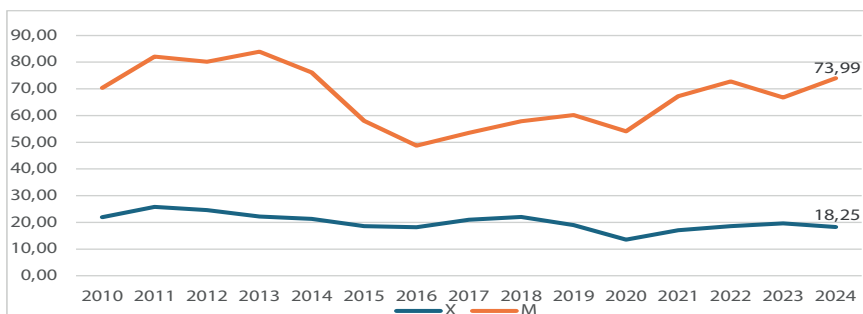
Na indústria de Equipamentos de telecomunicações, apesar da tendência de declínio dos déficits ao longo do período observado, os déficits ainda, assim, mantiveram-se em patamares elevados até o fim do período, situando-se acima de US\$ 6 bilhões em 2023 e 2024.

Em máquinas e aparelhos elétricos, a tendência também foi de declínio, porém, com os déficits mantendo-se acima de US\$ 2,5 bilhões nos últimos dez anos.

Em Válvulas e tubos termiônicas, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, e transistores, a tendência foi de crescimento rápido dos déficits até 2022, quando foi atingido o valor máximo, de - US\$ 12,7 bilhões; a partir daí teve início uma trajetória de queda nos dois anos seguintes para o patamar de - US\$ 9 bilhões.

Em Motores e máquinas não elétricos, e suas partes (exceto motores de pistão e geradores) a tendência foi de rápido crescimento dos déficits, atingindo o máximo de US\$ 8,18 bilhões em 2024.

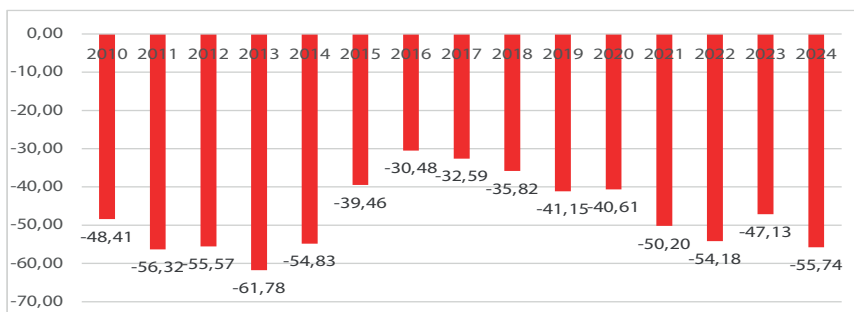
Enfim, as performances das balanças comerciais desses subsetores industriais evidenciam grandes oportunidades existentes no país para implantação de fábricas para suprir o mercado interno nessas respectivas indústrias.



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 12. Brasil. Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 13. Brasil. Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes (...). Saldo da Balança Comercial (X-M) - 2010 – 2024

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras em produtos desta indústria foram concentradas em um número reduzido de países, com os cinco e dez principais países respondendo por participações médias de 66% e 80%. Em 2024, os cinco países de origem, com participação de 68%, foram: China US\$ 27,6 bilhões (38%), Estados Unidos 12,2 bilhões (17%), Alemanha US\$ 4,47 bilhões (6%), Coreia do Sul US\$ 2,6 bilhões (4%) e Itália US\$ 2,4 bilhões (3%) (GRÁFICO 14).

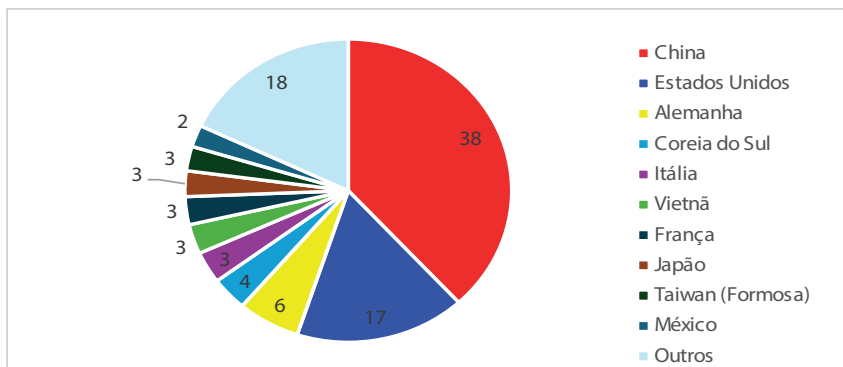
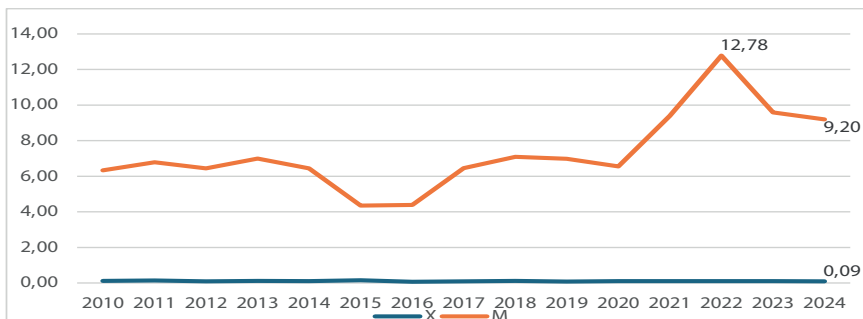


Gráfico 14. Brasil. Máquinas e aparelhos, material elétrico e suas partes.
Principais Países de Origem das Importações - 2024 (%)

Fonte: COMEX STAT - MDIC

Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras de válvulas e tubos termiônicos, diodos e transistores foram concentradas em um número pequeno de países, com os cinco e dez principais países de origem respondendo por, respectivamente, participações médias de 79% e 92% das importações brasileiras neste grupo de bens industriais. Em 2024, os dez principais países de origem destas importações, com participação de 97%, foram China (51%), Coreia do Sul (16%), Taiwan (12%), Vietnã (8%), Malásia (4%), Singapura (2%), Japão (2%), Estados Unidos (1%), Hong Kong (1%) e Tailândia (1%) (COMEX STAT – MDIC).

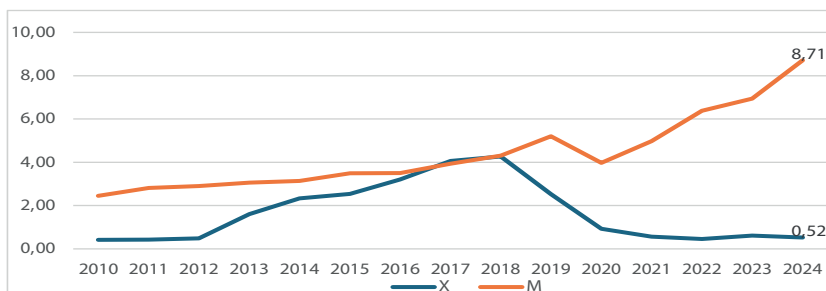
No mesmo período, as importações brasileiras de Motores e máquinas não elétricos, e suas partes apresentaram perfil semelhante, com forte concentração em poucos países, com os cinco e dez principais países de origem respondendo por, respectivamente, participações médias de 93% e 95% das importações neste grupo de produtos. Em 2024, os dez principais países de origem desses itens, com participação de 97%, foram Estados Unidos (73%), França (13%), Canadá (3%), Alemanha (2%), Turquia (2%), China (2%), Itália (1%), (1%), México (1%) e Malásia (0,5%) (COMEX STAT – MDIC).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 15. Válvulas e tubos termiônicos, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, transistores. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

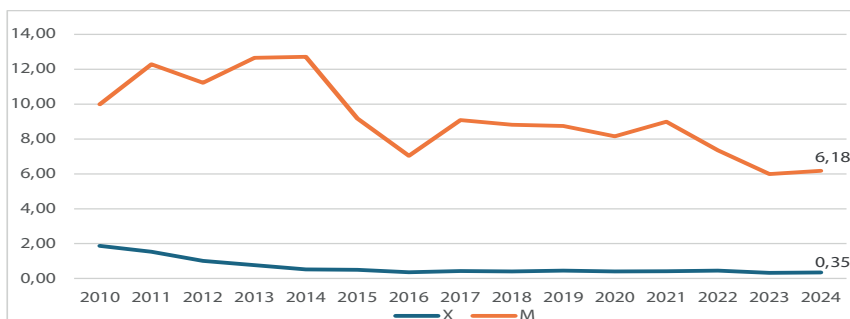


Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 16. Motores e máquinas não elétricos, e suas partes (exceto motores de pistão e geradores). Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

As importações brasileiras de Equipamentos de telecomunicações apresentaram o mesmo perfil, com elevada concentração em pequeno grupo de países fornecedores, com os cinco e dez principais países de origem respondendo por médias de, respectivamente, 77% e 92% das importações neste grupo de produtos. Em 2024, os dez principais países de origem dessas importações, com participação de 93%, foram: China (57%), Vietnã (15%), Estados Unidos (9%), México (3%), Taiwan (2%), Coreia do Sul (2%), Malásia (2%), Alemanha (2%), Tailândia (1%) e Japão (1%) (COMEX STAT – MDIC).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 17. Equipamentos de telecomunicações, incluindo peças e acessórios. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

SEÇÃO XVII - MATERIAL DE TRANSPORTE

A seção XVII inclui 15 grupos de indústrias, como: Partes e acessórios dos veículos automotivos; Veículos automotivos de passageiros; Veículos automotivos para transporte de mercadorias e usos especiais; Motocicletas, bicicletas motorizadas ou não e veículos para inválidos; Veículos ferroviários; Tratores; Embarcações; e, Aeronaves. Os quatro primeiros grupos se destacaram com déficits acima de US\$ 1 bilhão em 2024, com o déficit acumulado atingindo US\$ 12 bilhões. Os déficits do grupo de Partes e acessórios dos veículos automotivos e de Veículos automotivos de passageiros superaram os US\$ 4 bilhões em 2024 (TABELA 5 e GRÁFICOS 18 a 22).

Entre 2010 e 2024, a indústria de Material de transporte gerou um fluxo de comércio de US\$ 680,82 bilhões, dos quais US\$ 293,39 bilhões em exportações e US\$ 387,44 bilhões em importações, proporcionando, assim, um déficit acumulado de US\$ 94 bilhões. As importações dessa indústria são lideradas pela Argentina e China, seguidos por Estados Unidos, México e países da União Europeia e Ásia. Em 2016 e 2017 foram alcançados superávits de US\$ 4,2 bilhões e US\$ 6,2 bilhões, com tais resultados mostrando ser possível reverter os déficits nesse grupo de indústrias (TABELA 5 e GRÁFICOS 18 a 22).

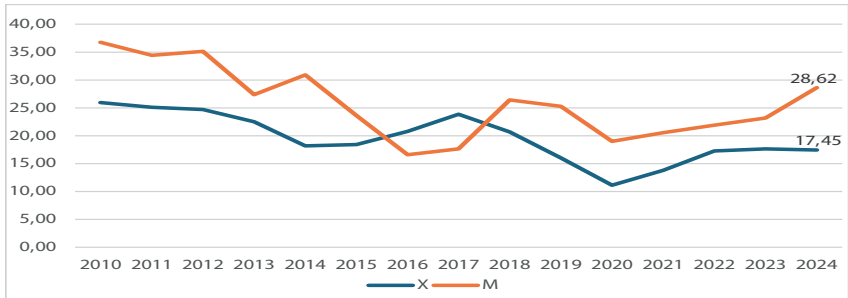
Entre 2010 e 2024, as exportações apresentaram tendência de declínio, caindo de US\$ 25,93 bilhões para US\$ 17,45 bilhões, uma queda de 26,8%, enquanto as importações passaram por dois momentos distintos, após um período de declínio entre 2010 e 2016, experimentaram tendência de alta, subindo de US\$ 17,65 bilhões em 2017 para US\$ 28,62 bilhões em 2024, uma alta de 62%. Nessa segunda fase, os déficits aumentaram de US\$ 5,74 bilhões em 2018 para US\$ 11,17 bilhões em 2024, uma alta de 95% (TABELA 6 e GRÁFICOS 18 a 23).

Descrição CUCI Grupo	Exportação	Importação	X - M
Partes e acessórios dos veículos automotivos	3,29	8,23	-4,95
Veículos automóveis de passageiros	4,29	8,29	-4,00
Veículos automóveis para transporte de mercadorias e usos especiais	2,53	4,55	-2,02
Motocicletas, bicicletas motorizadas ou não e veículos para inválidos	0,15	1,20	-1,06
Outros	6,75	5,62	1,13
Total	17,01	27,89	-10,89

Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 6. Brasil. Indústria de Material de transporte. Balança Comercial - 2024.
Segmentos com Déficits maiores do que US\$ 1 Bilhão. Valor US\$ FOB Bilhão

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

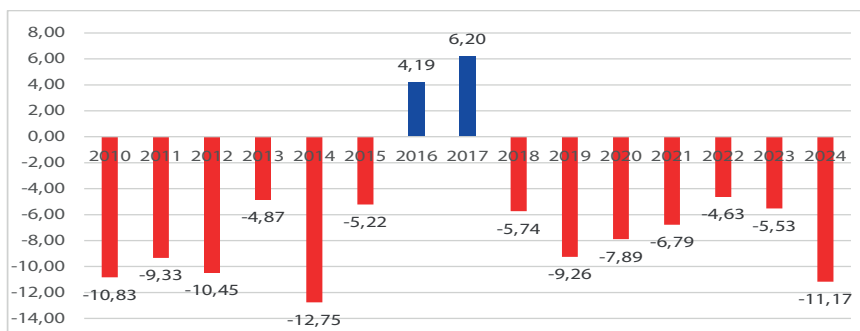


Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 18. Material de transporte. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras em produtos da indústria de material de transporte foram concentradas em um pequeno número de países, com a participação média dos cinco e dez principais países de origem alcançando 62% e 79%. Em 2024, os cinco países de origem, com participação de 67%, foram os seguintes: Argentina US\$ 6 bilhões (22%), China 5,89 bilhões (21%), Estados Unidos US\$ 3,23 bilhões (12%), México US\$ 2,1 bilhões (8%), e Alemanha US\$ 1,59 bilhão (6%) (GRÁFICO 20).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 19. Brasil. Material de transporte. Saldo da Balança Comercial (X-M) - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

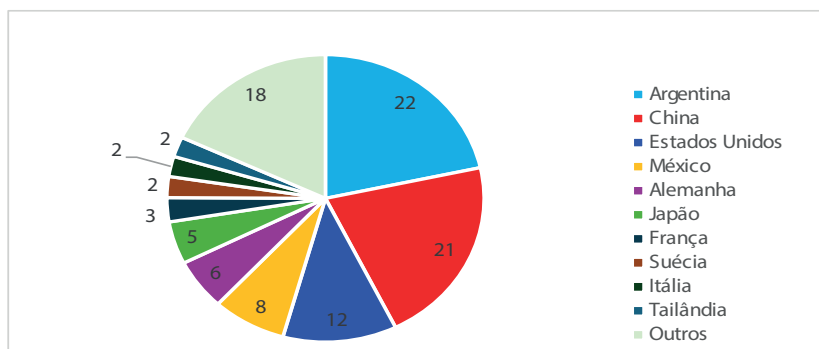
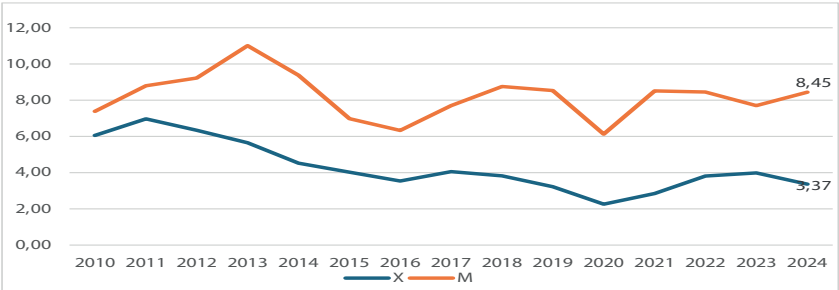


Gráfico 20. Brasil. Material de transporte. Principais Países de Origem das Importações - 2024 (%)

Fonte: COMEX STAT - MDIC

Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras de Partes e acessórios dos veículos automotivos foram concentradas em baixo número de países, com os cinco e dez principais países de origem respondendo por, respectivamente, participações médias de 46% e 78% das importações brasileiras neste grupo de bens industriais. Em 2024, os dez principais países de origem das importações nesta rubrica, com participação de 96%, foram China (17%), Japão (12%), México (10%), Alemanha (9%), Estados Unidos (6%), Suécia (6%), Coreia do Sul (6%), Argentina (5%), Itália (4%), e Tailândia (4%) (COMEX STAT – MDIC).

Nesse período, as importações de Veículos automóveis de passageiros foram igualmente concentradas em poucos países fornecedores, com os cinco e dez principais países de origem apresentando participações médias de 77% e 85% das importações brasileiras neste grupo de mercadorias. Em 2024, os dez principais países de origem das importações de veículos de passageiros, com participação de 96%, foram China (38%), Japão (29%), México (9%), Alemanha (7%), Estados Unidos (3%), Suécia (3%), Coreia do Sul (2%), Argentina (2%), Itália (2%) e Tailândia (1%) (COMEX STAT – MDIC).

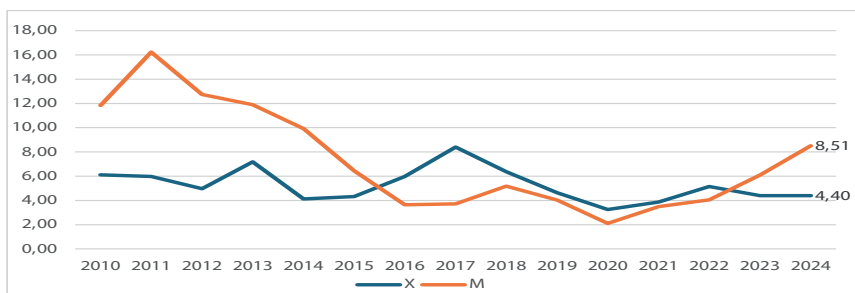


Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 21. Brasil. Material de transporte. Partes e acessórios dos veículos automotivos. Exportações e Importações - 2014 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

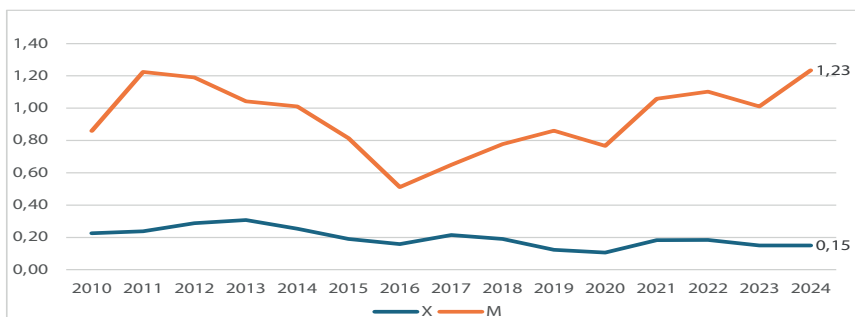
No mesmo período, as importações de Motocicletas, bicicletas motorizadas ou não e veículos para inválidos apresentaram o mesmo perfil de concentração em um reduzido grupo de países, com a participação dos cinco e dez principais países de origem alcançando médias de 74% e 94% das importações brasileiras neste grupo de bens industriais. Em 2024, os dez principais países de origem das importações destes itens, com participação de 95%, foram China (48%), Índia (11%), Japão (8%), Tailândia (7%), Indonésia (6%), Taiwan (4%), Vietnã (4%), Alemanha (3%) Estados Unidos (3%) e Itália (2%) (COMEX STAT – MDIC).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 22. Brasil. Material de transporte. Veículos automóveis de passageiros. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 23. Brasil. Material de transporte. Motocicletas, bicicletas motorizadas ou não e veículos para inválidos. Exportações e Importações - 2010 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

SEÇÃO XVIII - INSTRUMENTOS E APARELHOS DE ÓTICA, FOTOGRAFIA OU CINEMATOGRAFIA, MEDIDA, CONTROLE OU DE PRECISÃO; INSTRUMENTOS E APARELHOS MÉDICO-CIRÚRGICOS; RELÓGIOS E APARELHOS SEMELHANTES; INSTRUMENTOS MUSICAIS

A seção XVIII inclui as indústrias de equipamentos médicos, de precisão e fotografia, entre outros, como: Instrumentos e aparelhos de medição, verificação, análise e controle; Instrumentos e aparelhos para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários; Aparelho eletrodiagnósticos para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários, e aparelho radiológico; Outros artigos manufaturados diversos; Lentes e itens óticos; Metros e contadores; Relógios; Instrumentos musicais e suas partes e acessórios, discos, fitas e outros suportes de som ou semelhantes; Instrumentos óticos e aparelhos; e, Aparelhos fotográficos e equipamentos. Entre 2010 e 2024, esta seção gerou um fluxo de comércio exterior de US\$ 96,54 bilhões, dos quais US\$ 12,51 bilhões foram de exportações e US\$ 84,03 bilhões em importações, proporcionando, assim, um déficit acumulado no período de US\$ 71,52 bilhões. Essa performance mostra a dependência brasileira das importações de bens das indústrias de instrumentos e aparelhos de ótica, a partir de fornecedores de grandes cadeias globais, em especial dos Estados Unidos, China e Alemanha. Entre 2010 e 2024, as exportações mantiveram-se estagnadas no patamar de US\$ 1 bilhão, enquanto as importações oscilaram entre US\$ 9 bilhões em 2010 e mínimo de US\$ 8,35 bilhões em 2016, para a partir apresentar tendência de recuperação e alta, exceto pelo ano de 2020, alcançando US\$ 8,95 bilhões em 2024. Nesse período, as exportações cresceram 16,5%, enquanto as importações e o déficit subiram, respectivamente, 41% e 46%, com o déficit subindo de US\$ 5,25 bilhões para US\$ 7,67 bilhões (TABELA 7 e GRÁFICOS 24 a 26).

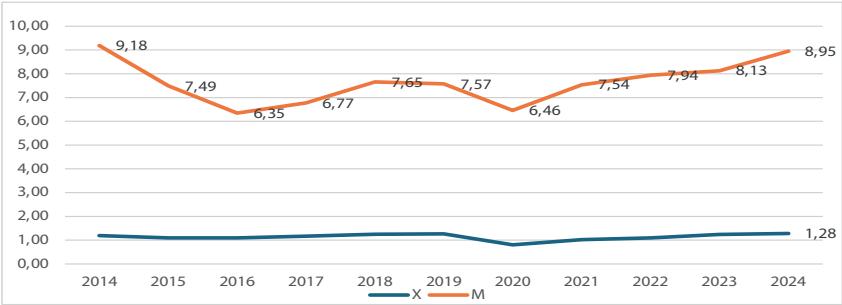
Entre 2010 e 2024, as importações brasileiras em produtos deste grupo de indústrias foram concentradas em um número reduzido de países, com os cinco e dez principais países respondendo por participações médias de 64% e 77%. Em 2024, os cinco principais países de origem, com participação de 62%, foram: Estados Unidos US\$ 1,89 bilhões (22%), China 1,65 bilhão (19%), Alemanha US\$ 942,7 milhões (8%), Japão US\$ 461,5 milhões (5%), e México US\$ 429 milhões (5%) (GRÁFICO 27).

Descrição CUCI Grupo	Exportação	Importação	X - M
Instrumentos e aparelhos de medição, verificação, análise e controle	0,58	4,32	-3,74
Instrumentos e aparelhos para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários	0,23	1,71	-1,48
Aparelho eletrodiagnósticos para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários, e aparelho radiológico	0,05	0,82	-0,77
Outros artigos manufaturados diversos,	0,24	0,83	-0,59
Lentes e itens óticos	0,08	0,37	-0,30
Outros	0,06	0,67	-0,61
Total	1,25	8,72	-7,48

Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Tabela 7. Brasil. Seção XVIII - Instrumentos e aparelhos de ótica, (...). Balança Comercial - 2024. Valor US\$ FOB Bilhão

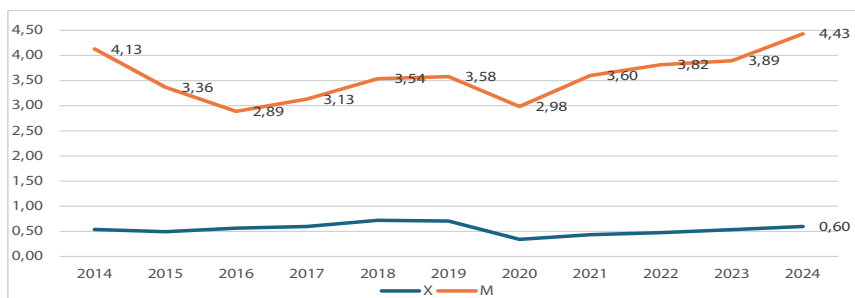
Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 24. Instrumentos e aparelhos de ótica, (...). Exportações e Importação - 2014 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

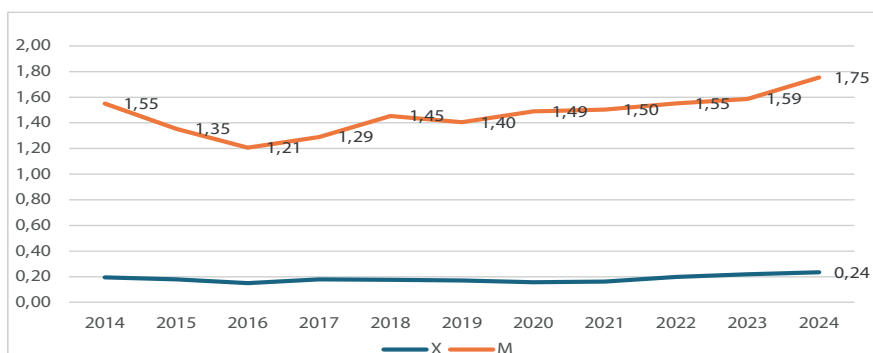
Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 25. Instrumentos e aparelhos de medição, verificação, análise e controle. Exportação e Importação - 2014 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).



Nota: Valores a preços de 2024, atualizados pelo índice de preço de consumo pessoal (PCE) dos Estados Unidos.

Gráfico 26. Instrumentos e aparelhos para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários. Exportação e Importação - 2014 - 2024 US\$ Bilhões FOB (Valores Constantes de 2024)

Fonte: COMEX STAT - MDIC e Bureau of Economic Analysis (BEA) (Elaboração própria).

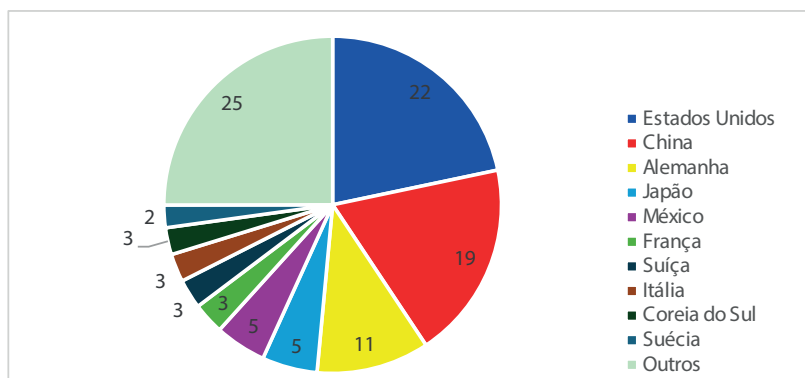


Gráfico 27. Brasil. Instrumentos e aparelhos de ótica, fotografia ou cinematografia, medida, controle ou de precisão (...). Principais Países de Origem das Importações - 2024 (%)

Fonte: COMEX STAT - MDIC

NEOINDUSTRIALIZAÇÃO: DESAFIOS PARA ESCOLHER UMA ESTRATÉGIA EFICAZ PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO BRASILEIRO COM BASE NA INOVAÇÃO, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE.

A crise nas cadeias globais de valor iniciada no período da pandemia Covid-19, marcada pelas dificuldades para garantir o suprimento global de vários tipos de insumos proporcionou o início de uma nova tendência para reduzir os riscos de colapso no fornecimento de itens como medicamentos, semicondutores e componentes, entre outros itens, de várias indústrias. Desde então teve início um amplo movimento para reduzir a concentração da produção das principais cadeias de valor na Ásia, e em especial na China, com vários estímulos sendo aplicados para que parte da produção seja relocada em novos polos de produção nos demais continentes. Assim, nesse processo de nova regionalização da economia mundial, o Brasil poderia aproveitar essa nova onda dos investimentos estrangeiros diretos (IEDs), em busca de nova localização geográfica, para se posicionar melhor para atrair parte desses capitais e assumir um protagonismo maior na transição energética e ecológica no século XXI, se tornando, por exemplo, um fornecedor global de bens dessas indústrias de forma sustentável, focado nos clientes nacionais e da sua área de influência na América Latina.

O Brasil tem potencial para atrair IEDs em várias indústrias, com destaque para aquelas que convivem com grandes déficits na balança comercial, indústrias que vão liderar o desenvolvimento mundial no século XXI, como: indústria química (com destaque para fertilizantes e medicamentos), de máquinas e equipamentos elétricos, de material de transporte, de plásticos e borrachas e de instrumentos médicos e de precisão.

Nesse sentido, a transição energética e ecológica representa uma grande oportunidade para o país que poderia ser melhor aproveitada para consolidar uma posição de maior protagonismo internacional nas indústrias de máquinas e componentes para geração de energia elétrica eólica e solar, por exemplo; setores nos quais o país tem vantagens competitivas para atrair IEDs, em função do tamanho do mercado interno e condições de geração de energia elétrica eólica e solar, em função da qualidade dos ventos e incidência solar no território nacional. Trata-se de uma oportunidade que o país poderia aproveitar melhor para consolidar uma posição competitiva na cadeia global de fornecedores, para abastecer o mercado interno e exportar os excedentes.

As estratégias de desenvolvimento para os países podem ser sintetizadas em quatro alternativas principais, como: crescimento equilibrado; crescimento baseado em exportações de bens tradicionais; crescimento baseado em exportações de bens não-tradicionais; e substituição de importações (Williamson, 1989). Na atualidade, não seria realista propor um modelo do tipo crescimento equilibrado, tal como foi defendido por economistas como Paul Rosenstein-Rodan e Ragnar Nurkse, com o país passando a produzir todas as mercadorias que necessita, nem seria necessário, tendo-se em vista que muitos bens intermediários e bens de capital modernos, bem como bens finais, necessários ao desenvolvimento dos países podem ser facilmente adquiridos a preços competitivos no comércio internacional. Porém, seria razoável propor pelo menos uma das outras estratégias alternativas de desenvolvimento para o país, ou mesmo apoiar a combinação dessas três estratégias alternativas de desenvolvimento, a saber: fortalecimento das exportações tradicionais; desenvolver novos setores de exportações de não-tradicionais, como novas indústrias intensivas em tecnologia, por exemplo, que ainda não atuam no país ou que são pouco expressivas mais que poderiam ser incentivadas a instalarem novas unidades fabris no território nacional; e, estimular a substituição de importações, apoiando novas indústrias focadas no mercado interno. Considerando o tamanho do mercado interno brasileiro, e a possibilidade de exportação para os países vizinhos a localização em território brasileiro pode se tornar bastante atraente para empresas da União Europeia, Reino Unido, Ásia, Estados Unidos e Canadá, por exemplo. Lembrando que a América do Sul conta com uma população de 499 milhões de habitantes, equivalente à da UE, representando, assim, um grande mercado consumidor e com grande potencial de crescimento do PIB e da renda pessoal nas próximas décadas.

A combinação de estratégias de desenvolvimento permitiria uma melhor integração competitiva da economia nacional ao comércio internacional. Tal estratégia possibilitaria o aproveitamento de oportunidades no mercado interno, permitindo um melhor posicionamento para o Brasil na atual reorganização das cadeias globais de valor. Tal estratégia atenderia a demanda interna em diversos mercados, reduzindo

a dependência das importações de bens intensivos em tecnologia e de maior valor agregado e reduziria a excessiva dependência das exportações nacionais de commodities agrícolas e minerais. Além disso, essa estratégia poderia proporcionar a criação de milhões de empregos de maior qualificação profissional e melhores salários, contribuindo, assim, para o aumento da renda pessoal no país, e um melhor posicionamento da economia nacional na era do conhecimento, dominada pelas novas tecnologias, com destaque para tecnologia da informação, nanotecnologia e biotecnologia.

Nesse sentido, seria preciso apoiar estratégias capazes de reduzir ou mesmo reverter os déficits comerciais nos vários segmentos de bens industriais nos quais o país apresenta déficits crônicos e elevados a vários anos, que mostram que o mercado interno brasileiro para tais itens são relevantes e, portanto, justificam o apoio a instalação de novas fábricas no país para atender a demanda interna e realizar exportações.

Assim, uma forma de atacar o problema seria propor novos programas de incentivo para investimentos nas indústrias com déficits crônicos e elevados na balança comercial, com objetivo de: 1. Estimular investimentos para ampliação de capacidade de produção competitiva; 2. Estimular investimentos em P,D&I; 3. Apoiar as startups, parques tecnológicos/ incubadoras/aceleradoras; e, 4. identificar/ estimular potenciais unicórnios nacionais para escalar a atuação nesses setores, empresas inovadoras capazes de escalar inovações e atuar de forma integrada e competitiva com às cadeias globais de valor. Um programa nacional de incentivo as startups, capaz de criar milhões de startups que por sua vez proporcionaria melhores condições para o surgimento de milhares de unicórnios, um programa constituído para apoiar a ampliação da infraestrutura de P,D&I produção de novos pesquisadores e capital de risco e financiamento para as empresas inovadoras.

A substituição de importações é um caminho que apresenta muitas oportunidades para o país e para as empresas brasileiras, tendo-se em vista os elevados déficits comerciais em setores como química, medicamentos, máquinas e equipamentos e material de transportes, setores nos quais as empresas nacionais poderiam ingressar ou em certos casos ampliar a atuação de forma competitiva. Esses novos mercados são compostos por itens que o Brasil demanda para modernizar sua economia e que apresenta forte dependência das importações. Trata-se de itens produzidos por cadeias globais de valor intensivas em tecnologia, nas quais as empresas brasileiras ainda apresentam baixa ou nenhuma integração produtiva.

Nesse sentido, um projeto de desenvolvimento brasileiro poderia ter como uma de suas metas tornar o país um líder mundial em logística no prazo de dez anos, tornando o país líder mundial com uma logística de classe mundial, em termos de

abrangência, dos vários modais de transportes no território nacional, e de eficiência e qualidade; buscando a liderança mundial em termos de custos de transportes e armazenagem, de produtividades, qualidade no manuseio da carga e transporte de mercadorias e passageiros em todo o território nacional.

Essa meta atenderia as demandas dos setores tradicionais, que tem nos custos de logística e armazenagem grandes gargalos que precisam ser superados, e contemplaria também as necessidades para substituir importações em várias indústrias fornecedoras, incluindo as indústrias da construção, siderurgia, material de transportes, máquinas e equipamentos, eletroeletrônica, telecomunicações, indústria química, plásticos e borrachas e bens de capital em geral relacionados aos serviços de infraestrutura econômica, como ferrovias, rodovias, hidrovias, portos e aeroportos etc.

Um ponto relevante sobre o comércio externo brasileiro é que as exportações são concentradas em commodities agrícolas e minerais, setores bem estruturados no país com alta competitividade nos mercados externos, sendo responsáveis por grandes superávits comerciais, enquanto as importações são concentradas em bens intensivos em tecnologia e de alto valor agregado, com uma relação de troca adversa para o país, tendo que exportar quantidades cada vez maiores para importar bens industriais de alto valor agregado necessários a modernização da economia brasileira.

Assim, dado o tamanho do mercado interno e o elevado grau de complexidade da estrutura econômica do país seria razoável propor uma política de desenvolvimento para estimular a Neoindustrialização, focada no atendimento da demanda interna e nas exportações, priorizando, para isso, o apoio aos segmentos industriais que apresentam déficits comerciais, intensivos em tecnologia e críticos para a transição energética e ecológica; uma estratégia capaz de descarbonizar a economia brasileira, atender as exigências dos Objetivos Globais de Desenvolvimento 2030 da ONU (ODS) e do Acordo de Paris, contribuindo, assim, para que o aquecimento do clima não ultrapasse 1,5°C até 2050 (Nações Unidas, Brasil. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>)

A atual situação da economia brasileira representa uma oportunidade para grandes *players* brasileiros e mundiais em vários segmentos da indústria, desde insumos até bens finais em várias dessas indústrias com déficits comerciais, com fornecedores globais que podem se instalar e/ou ampliar a atuação no país até fabricantes dos produtos de várias cadeias produtivas, em áreas como máquinas elétricas, eletrônica, telecomunicações e veículos. Trata-se de uma grande oportunidade para atrair IEDs para o país, com destaque especial para a oportunidade de instalação de centros de P,D&I de grandes grupos econômicos mundiais no Brasil, além das unidades fabris e centros de distribuição.

A substituição de importações representa uma oportunidade de investimentos para empreendedores que visam explorar mercados com oportunidades reveladas, em virtude de demandas por mercadorias que são atendidas por importações de itens que poderiam ser produzidos no Brasil. Por outro lado, vale destacar os efeitos positivos dessa política industrial sobre o câmbio e a taxa de inflação, bem como sobre a balança comercial e de pagamentos do país, à medida que a demanda interna passasse a ser atendida por produtores internos a procura por dólares para importação de mercadorias no exterior cairia gerando um efeito positivo sobre o câmbio, valorizando a moeda nacional, em decorrência da redução na procura por moeda estrangeira. Lembrando que a procura por moeda estrangeira, especialmente o dólar, gera um efeito para desvalorizar a moeda nacional e encarecer as importações, o que por sua vez gera um impacto sobre os custos de insumos e produtos finais demandados no mercado interno e, assim, afetando os preços em geral da economia, não sendo exagero afirmar que os déficits comerciais, em grande dimensão e constantes, representam um efeito inflacionário para o país que poderia ser evitado, enquanto os superávits fortalecem a moeda nacional, aumentam o poder aquisitivo da moeda nacional no mercado externo e, portanto, geram um impacto deflacionário, contribuindo, assim, para a estabilização dos preços internos e o crescimento econômico sustentável, em um regime de câmbio flutuante.

Essa dinâmica poderia gerar aumentos nos superávits da balança comercial do país, o que por sua vez impactaria positivamente a balança de pagamentos, com os superávits comerciais ajudando a aumentar as reservas cambiais do país. Esse ciclo virtuoso ajudaria a melhorar a avaliação de investimentos estrangeiros no país pelas agências internacionais de avaliação de risco, como Moodys e Fitch, o que ajudaria a ampliar ainda mais a capacidade de atração de IEDs.

Neste caso, vale destacar a possibilidade de que uma parte das reservas cambiais do país poderia vir a ser utilizada na constituição de um Fundo Soberano para financiar investimentos no país, especialmente para aumentar a competitividade sistêmica da economia nacional, ampliando, assim, o potencial de crescimento econômico do país e aumentando a atração de mais IEDs para os setores industriais nos quais o país apresenta grandes déficits comerciais. Desse modo, poderia ser proposto, por exemplo, a utilização de algo como 20% das reservas cambiais para constituição de um Fundo Soberano para financiar investimentos em áreas estratégicas para o país, tais como aumento da capacidade de produção em setores específicos da indústria e modernização da infraestrutura econômica e social e sistema nacional de inovação, com destaque para as áreas de educação, ciência e tecnologia e setores da indústria intensiva em tecnologia.

Dessa forma, o estímulo a substituição de importações e as indústrias exportadoras é uma iniciativa que deveria ser apoiada porque contribui para aumentar a diversificação da indústria brasileira, especialmente em setores intensivos em tecnologia e de maior valor agregado.

Além disso, o aumento da capacidade de produção e redução dos déficits comerciais contribui para tornar a moeda nacional mais estável e valorizada no mercado financeiro mundial, inibindo potenciais pressões inflacionárias, permitindo, inclusive, que o país possa definir tarifas de importação mais baixas, seguindo uma política baseada na reciprocidade com demais países e blocos econômicos.

Nesse sentido, vale observar que a competitividade da indústria nacional deveria ser buscada sempre nos ganhos de produtividade e qualidade ao longo das cadeias produtivas, englobando unidades de produção e logística de distribuição até o destino final de consumo, por meio da maior eficiência nos processos, da inovação e da maior qualificação da mão de obra, considerando também os ganhos potenciais relacionados a competitividade sistêmica, contemplando todos os setores de infraestrutura econômica e social, bem como a redução da burocracia e da carga tributária. Dessa forma, poderia ser prioritário a redução das ineficiências apresentadas pela matriz de transportes brasileira, com elevada concentração no modal rodoviário, o que impõe fretes de custosos e de alto impacto ambiental devido à forte dependência dos combustíveis fósseis, circunstâncias que colocam o país, com território continental, como o Brasil, em posição vulnerável, em termos custos altos de fretes e sensível a mudanças de preços no barril de petróleo, o que por sua vez deixa o país suscetível a riscos inflacionários sistematicamente.

OPORTUNIDADES NO PAÍS PARA ATRAÇÃO DE IEDS: FERTILIZANTES, MEDICAMENTOS E MINERAIS CRÍTICOS E INDÚSTRIAS RELACIONADAS

A seguir são apresentadas algumas iniciativas que estão em andamento no país que poderão contribuir para reverter os déficits nas balanças comerciais nos próximos anos em alguns dos grupos de indústrias apresentados neste estudo, sinalizando, assim, para uma possível luz no fim do túnel.

Neste sentido, destaca-se o papel estratégico da atração de IEDs para o país, como a estruturação de uma política nacional de incentivo à atração de IEDs e acordos comerciais com países e blocos econômicos, bem como iniciativas locais para apoiar infraestrutura em distritos industriais e acesso a serviços do sistema nacional de inovação a projeto que ajudarão a reduzir os déficits comerciais setoriais apresentados 3ª seção.

A política para melhorar a atração de IED poderia, por exemplo, abranger as principais etapas do processo de internacionalização das empresas, contemplando apoio às empresas que exportam para o país, disponibilizando incentivos para aquelas que implantaram centros de distribuição (CDs) e unidades industriais em território brasileiro. Com a política de incentivo aos IEDs, focando especialmente a atração das indústrias intensivas em tecnologia, fabricantes de mercadorias com maior potencial de reduzir os déficits comerciais, modernizar a economia nacional e proporcionar ganhos de competitividade para os produtos brasileiros nos mercados interno e externo. Uma segunda dimensão desta política de atração de IEDs poderia ser a isenção tributária por até 15 anos para os novos projetos industriais voltados para substituição competitiva de importações em segmentos da nova indústria intensiva em tecnologia e necessária a transição energética e ecológica, bem como focadas na realização de exportações, além de oferecer acesso às áreas com infraestrutura adequadas para instalações industriais, como complexos industriais-portuários e ZPEs – Zonas de processamento de exportações, e apoio financeiro para realização dos investimentos no país e linhas de financiamento para vendas no mercado interno e para as exportações.

Nesse caso, a política de abertura comercial do país não precisaria ser alterada, mantendo o princípio da reciprocidade e de trabalhar com as menores tarifas possíveis. Assim, os estímulos para promover o aumento da importância do fluxo de comércio internacional para o crescimento do PIB seriam preservados, com a política externa do país mantendo-se coerente com os princípios da livre concorrência, multilateralismo e globalização da economia, que nortearam o desenvolvimento mundial desde o pós-guerra, reduzindo as disputas desiguais entre os países, ineficiências e perdas para todos e que algumas vezes levam até a conflitos armados. Uma estratégia de política comercial mais coerente com um projeto de desenvolvimento mundial baseado na paz, na democracia e na prosperidade, capaz de enfrentar os grandes desafios do século XXI, como as desigualdades, a pobreza, a fome, o desemprego, a descarbonização e as transições energética e ecológica.

Neste sentido, pesquisas recentes sobre a posição do Brasil em relação a inovação e a competitividade servem de alerta para os desafios que precisam ser superados pelo país para poder alcançar uma posição mais competitiva no cenário internacional. Os recentes números divulgados pelo IBGE sobre investimentos em inovação no Brasil mostram que as oportunidades de investimentos em várias cadeias produtivas não estariam sendo plenamente aproveitadas. O ranking de competitividade mundial da IMD, World Competitiveness Ranking 2024, posicionou o Brasil ficou na 62ª posição entre 67 países, com o país ficando na terceira posição na América Latina, atrás do México e Colômbia; o ranking foi liderado por Singapura, Suíça, Dinamarca, Irlanda, Hong Kong, Suécia, Emirados Árabes, Taiwan, Holanda

e Noruega, nas dez primeiras posições. Esse resultado consolidou uma tendência de declínio do país nesse índice de competitividade nos últimos cinco anos, 2020 a 2024. Os principais desafios para o país, apontados pelo estudo, que precisam ser enfrentados são melhoria na educação básica, qualificação e requalificação profissional para atender a dinâmica de substituição tecnológica, melhoria na infraestrutura e logística, reduzir as desigualdades sociais, melhorar a capacidade de inovação das organizações (IMD, 2024)

Em 2025, o estudo sobre competitividade da Confederação Nacional da Indústria - CNI colocou também o Brasil em uma posição desconfortável, posicionando o país na última posição entre 17 países. Com tais resultados mostrando os grandes desafios que precisam ser superados, tanto em setores com oportunidades reveladas, como aqueles que convivem com contínuos e elevados déficits comerciais, quanto os vários setores de infraestrutura econômica e social, que a décadas convivem com investimentos bem abaixo do necessário para repor o capital, como transporte ferroviário, armazenagem e complexos indústrias-portuários, com tal situação comprometendo a competitividade da produção brasileira e dificultando a superação de gargalos para escoamento das exportações nacionais.

Segundo o IBGE, em 2023, a taxa de inovação das empresas industriais com 100 ou mais pessoas ocupadas no Brasil foi de 64,6%. Esse resultado significou declínio pelo segundo ano consecutivo. O índice atingiu 68,1% em 2022 e 70,5% em 2021. Esse percentual se refere àquelas empresas que introduziram algum produto novo ou substancialmente aprimorado e/ou incorporaram algum processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais de suas funções de negócios. Uma tendência que seguiu a queda na taxa de investimento da economia nos últimos anos, 17,9% em 2021, 17,8% em 2022 e 16,4% em 2023.

Os setores mais inovadores em produto e/ou processo de negócios em 2023 foram os seguintes: Fabricação de produtos químicos (88,7%), Fabricação de máquinas e equipamentos (88,0%), Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos (85,3%) e Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos (82,4%). Já as menores taxas de empresas inovadoras foram dos ramos de Fabricação de produtos do fumo (38,7%) e Fabricação de produtos de madeira (31,2%) (IBGE, PINTEC 2024).

No detalhamento por tipo de inovação implementada, em 2023, 34,4% das empresas inovaram tanto em produto quanto em processo de negócios; 16,6% inovaram apenas em processo de negócios e 13,6% inovaram apenas em produto

A seguir são apresentadas algumas iniciativas no país no período recente que poderão contribuir para redução dos déficits comerciais nos próximos anos em algumas das indústrias apresentadas neste artigo.

Medicamentos

A implantação do projeto da Hemobrás teve início em 2010, sendo concluída a primeira etapa em 2011, com os investimentos de R\$ 1,4 bilhão. Atualmente, a Hemobrás participa da primeira etapa da produção dos remédios e em seguida envia o insumo para a realização da segunda etapa em laboratórios credenciados na Europa (G1.Globo.com, 2024). A Hemobrás poderia ser qualificada para realizar todas as etapas da produção desses medicamentos, agregando valor a sua atividade e substituindo importações. Tal iniciativa daria um impulso adicional a indústria farmacêutica brasileira e ao desenvolvimento da região Nordeste.

São quatro medicamentos produzidas pela empresa: Albumina, para o tratamento de queimaduras, hemorragias graves e cirurgias cardíacas; Imunoglobulina, usada por pacientes com problemas imunológicos e doenças inflamatórias; e Fator VIII de coagulação e Fator IX de coagulação, para tratamento de hemofílicos.

Nova Nordisk - Montes Claros-MG

Em 2025, foi anunciado investimentos de R\$ 6,4 bilhões pela Nova Nordisk para ampliação de sua unidade industrial de Montes Claros-MG, com o objetivo de aumentar a produção do medicamento Ozempic, para tratamento de diabetes e obesidade. Essa unidade é estratégica por atender à demanda brasileira de insulina e análogos do GLP-1, além de exportar parte do volume produzido para 70 países (Valor Econômico, 2025).

Esses dois casos são exemplos das oportunidades de investimentos na indústria de fármacos no país, que nos últimos três anos apresentou déficit médio na balança comercial de US\$ 7,3 bilhões, valor 54% maior do que o déficit médio dos dez anos anteriores a pandemia. Além disso, o mercado global apresenta oportunidades para os players nacionais exportarem parte da produção. De acordo com as estimativas da Evaluate, empresa inglesa especializada no setor farmacêutico, as vendas globais de fármacos devem superar US\$ 1,7 trilhão em 2030, com as vendas de medicamentos para tratamento da obesidade superando US\$ 100 bilhões. Esses cenários, portanto, revelam oportunidades para investimentos industriais focados na substituição de importações e nas exportações (EVALUATE, 2024 World Preview Report July 10, 2024)

Fertilizantes

Segundo o Sindicato Nacional das Indústrias de Matérias-Primas para Fertilizantes (Sinprifert), as importações de adubos do Brasil respondem por uma média de 85% da demanda interna, alcançando 90% em 2021. Uma situação que tem atraído o interesse de fabricantes para ampliar a atuação no país. Segundo a Sinprifert a

previsão de investimentos da indústria de fertilizantes do Brasil é de R\$ 21 bilhões nos próximos quatro anos para expansão da capacidade de produção, e, assim, diminuir a dependência externa da agricultura brasileira por insumos. Este plano inclui a implantação de novas fábricas, a expansão e a reativação de estruturas existentes em várias regiões do país [(Forbes, 2025) e Valor Econômico, 2025)].

Um projeto de grande destaque no setor de fertilizantes anunciado nos últimos anos foi o da Brazil Potash em Autazes, no Estado do Amazonas. A empresa Potássio do Brasil possui projeto para iniciar a produção de fertilizantes na Amazônia, com previsão de investimentos de US\$ 2,5 bilhões. Esse projeto pode tornar o Brasil menos dependente das importações de fertilizantes. Atualmente, o Brasil importa 13 milhões de toneladas de potássio por ano, constituindo-se no maior consumidor mundial desse fertilizante em função da grande expansão do agronegócio nas últimas décadas (Brazil Journal, 2025).

As importações de potássio respondem por mais de 90% da demanda interna, com os principais fornecedores sendo Canadá e Bielorrússia. O projeto em Autazes poderá suprir 40% da demanda nacional até 2032, quando alcançará a produção de 5 milhões de toneladas por ano. Reduzindo a dependência do agronegócio brasileiro de insumos importados que podem ser produzidos aqui de forma competitiva.

Outra iniciativa importante no setor de fertilizantes foi o anúncio da retomada das fábricas de fertilizantes da Petrobras a partir de 2025: em 2024, a Petrobras anunciou investimentos de R\$ 6 bilhões no segmento de fertilizantes para o quinquênio 2025-2028, relacionados a reativação da fábrica de fertilizantes Araucária Nitrogenados S.A. no Paraná (Agência Petrobras, 16/08/2024); e, no início de 2025, foi anunciado o acordo com a Proquigel, subsidiária do Grupo econômico Unigel, para retomada das fábricas de fertilizantes na Bahia e em Sergipe (Agência Petrobras, 09/05/2025).

Neste contexto, destaca-se também a aprovação da Lei nº 15.070 em 23 de dezembro de 2024 (Lei de Bioinsumos), como uma iniciativa importante para estimular a produção e o consumo de biofertilizantes no país, promovendo, assim, práticas ambientais sustentáveis e representando uma contribuição relevante para a substituição de importações de fertilizantes pela agricultura. A produção de fertilizantes biológicos, dentro da propriedade rural é um incentivo a uma agropecuária sustentável e a preservação da biodiversidade (Lei nº 15.070 de 23/12/2024 e EMBRAPA, 2024).

Conforme representante da multinacional Corteva dos Estados Unidos (ex-controlada da Du Pont) o mercado global de bioinsumos deverá subir de US\$ 12 bilhões em 2025 para US\$ 26 bilhões até a próxima década, enquanto o mercado brasileiro deverá subir de R\$ 18 bilhões para R\$ 40 bilhões no mesmo período. Entre os principais destaques da companhia no Brasil na área de insumos biológicos está o fixador de nitrogênio Utrisha N, lançado em 2023, para culturas do milho e da soja. Os investimentos em P, D & I da companhia supera US\$ 1,4 bilhão por ano (AGFEED, 09/06/2025).

Segundo o site Markets and Markets, plataforma de pesquisa de mercado e especializado em tendências setoriais, o mercado mundial de insumos biológicos para agricultura deverá subir de US\$ 14,7 bilhões em 2023 para US\$ 31,8 bilhões em 2029. Esse mercado, com grandes oportunidades de investimentos no país, é desagregado por tipo (Biocontrole, Bioestimulantes e Biofertilizantes), por Fonte (Micróbios, Macróbios, Semioquímicos e Produtos naturais), por Modo de Aplicação (Spray foliar, Tratamento de sementes e Tratamento de solos) (MARKETS AND MARKETS, AGOSTO, 2024)

Minerais Críticos

De acordo com a Agência Internacional de Energia (AIE), a demanda por minerais críticos deve triplicar até 2040, e o Brasil poderia aproveitar esse novo ciclo da mineração mundial, tanto na extração quanto no beneficiamento. Caso o país consiga aproveitar as oportunidades relacionadas aos minérios da transição energética, poderiam ser agregados mais R\$ 243 bilhões ao Produto Interno Bruto (PIB), nos próximos 25 anos, conforme estimativas apresentadas pelo estudo da Deloitte & AYA Earth Partners Minerais Críticos do futuro e o papel estratégico do Brasil na transição para uma economia de baixo carbono (Brasil Mineral, 2025).

O Brasil tem 10% das reservas mundiais de minerais críticos para a transição energética, como: nióbio, grafite, níquel, terras raras, manganês, lítio e cobalto. Esses minerais são essenciais para a economia de baixo carbono (fazendo parte de bens como turbinas eólicas, painéis solares, smartphones, notebooks, baterias de veículos elétricos, satélites, supercomputadores, data centers, robótica e sistemas de cidades inteligentes etc.), sendo essenciais em diversas cadeias de valor da indústria, agropecuária e serviços.

As reservas mundiais de elementos de terras raras (ETR) estão concentradas em oito países, com 98% das reservas totais. A China lidera o ranking (49%), seguida pelo Brasil na segunda posição, com 23%, e a Índia na terceira posição com 7,7%. Todavia, apesar das grandes reservas de ETRs, o Brasil ainda não figura entre os grandes produtores de óxidos totais de terras raras equivalente (OTR), nem entre os principais países em refino e produtores de ímãs, rankings liderados, respectivamente, pela China com grande folga a frente dos segundos colocados, respondendo por mais de 85% no refino e de 90% na produção de ímãs. Em refino, a Malásia (>5%) e a Estônia (>3%) ficaram na 2ª e 3ª posições; e, na produção de ímã, o Japão (5%) e a União Europeia (~1%) ficaram na 2ª e 3ª posições (TABELA 7).

Posição	Reservas	Mt	%	Produção	kt	%
1º	China	44	49	China	270	69
2º	Brasil	21	23	EUA	45	12
3º	Índia	6,9	7,7	Buma	31	7,9
4º	Austrália	5,7	6,3	Austrália	13	3,3
5º	Rússia	3,8	4,2	Nigéria	13	3,3
6º	Vietnã	3,5	3,9	Tailândia	13	3,3
7º	EUA	1,9	2,1	Índia	2,9	0,74
8º	Groelândia	1,5	1,7	Rússia	2,5	0,64
9º	Outros	1,7	1,9	Outros	~0	~0
Total	...	90	100		390	100

Tabela 7. Reserva Mundial de Elementos de Terras Raras - 2024

Fonte: Brasil Mineral, Brasil é o segundo em reservas de terras raras no mundo, 19/02/2025. <https://www.brasilmineral.com.br/noticias/brasil-e-o-segundo-em-reservas-de-terras-raras-no-mundo>

Valendo destacar que minerais críticos como Cobalto, Lítio, Manganês e Níquel são fundamentais para a indústria de carros elétricos e que minerais como Gallium, Cobre e Silicon são fundamentais para a indústria de painéis fotovoltaicos usados na geração de energia. Ou seja, as reservas brasileiras de terras raras proporcionam uma grande oportunidade para o país construir uma posição competitiva nessas duas indústrias essenciais para a transição energética e se tornar um *player* mundial importante, tal como aconteceu em relação as reservas de minério de ferro e a estruturação das indústrias siderúrgicas e metalúrgicas no país, bem como vários segmentos da indústria de transformação, a partir de meados do século XX. Ou seja, trata-se de uma oportunidade para o país aproveitar suas forças e impulsionar essas novas indústrias, intensivas em tecnologias e fundamentais para a transição energética e ecológica no século XXI.

Segundo o Global E-Waste Monitor 2024, a produção de lixo eletrônico global atingiu o recorde de 62 milhões de toneladas em 2022, um crescimento de 82% em relação a 2010. A previsão para 2030 é aumentar a produção de lixo eletrônico para 82 milhões de toneladas, um crescimento de 32%. Todavia, o desperdício de minerais críticos ainda é muito elevado, com apenas 1% da demanda mundial por minerais críticos sendo atendida pela reciclagem de lixo eletrônico (The Global E-waste Monitor 2024).

Neste sentido, a definição da União Europeia de que pelo menos 25% do consumo anual da UE de minerais críticos até 2030 deverá vir de reciclagem na UE serve de referência de boas práticas para os países ampliarem a reciclagem do

lixo eletrônico e fortalecer a economia circular. As demais metas estabelecidas pela União Europeia para alcançar a autossuficiência em minerais críticos até 2030 foram as seguintes: a extração realizada nos Estados-Membros deve prover pelo menos 10% do consumo anual do Bloco Econômico; pelo menos 40% do consumo anual da UE deve provir de transformação realizada na UE; no máximo 65% do consumo anual da UE de cada mineral crítico, em qualquer fase de transformação relevante, deve ser fornecida por um único país de fora do Bloco (Regulamento Europeu Matérias-Primas Críticas: um ato legislativo em prol do futuro das cadeias de abastecimento da UE).

O novo ciclo de investimentos nesses minerais no Brasil totaliza até o momento US\$ 68,4 bilhões entre 2025 e 2029, colocando o país em melhores condições de aproveitar o potencial no setor e consolidar uma posição de *player* global em na transição energética, fortalecendo a aspiração do Brasil para construir capacidade competitiva para atuar em estágios mais avançados de várias cadeias produtivas globais das novas indústrias. Estes investimentos apresentam a seguinte distribuição por minério: Minério de ferro 28,7%, cobre 10,7%, fertilizantes 8,2%, níquel 5,6%, outras substâncias 3,2%, terras raras 3,2%, ouro 3,1%, bauxita 1,9%, lítio 1,7%, titânio 1,2%, e zinco 0,1%. Complementam os destinos de investimentos os projetos socioambientais 16,6% e logística 15,9% (Brasil Mineral, 2025).

De acordo com a Agência Internacional de Energia – IEA a demanda global por minerais críticos deverá mais do que dobrar até 2030, devendo superar 30 milhões de toneladas, em função do crescimento da produção de baterias para veículos elétricos e componentes para geração de energia limpa, como eólica e fotovoltaica (IEA. Critical Minerals Market Review 2023, July 2023).

Conforme estimativas da Bloomberg, a demanda por metais da transição energética deverá triplicar até 2050, superando US\$ 10 trilhões (BLOOMBERG, January 18, 2023).

Segundo o relatório da IEA “GLOBAL CRITICAL MINERALS OUTLOOK 2025”, os investimentos na mineração de minerais críticos para a transição energética mantiveram a tendência de crescimento em 2024, atingindo US\$ 54,6 bilhões, com uma alta de 5,2% em relação a 2023. Todavia, a atividade de refino desses metais ainda apresenta considerável concentração geográfica em poucos países, com a Indonésia respondendo por 91% do *Market-share* mundial em Níquel e a China liderando nos demais minerais, a saber: Cobre 83%, Lítio 73%, Cobalto 97%, Grafite 98% e Terras Raras 96% (IEA. GLOBAL CRITICAL MINERALS OUTLOOK 2025, May 2025). Este cenário mostra que o Brasil poderia buscar uma posição mais relevante na produção e refino desses minerais, intensificando as iniciativas para atrair IEDs e investidores nacionais para projetos nas várias etapas da cadeia de valor para produção dos minerais da transição energética e ecológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia brasileira apresenta como ponto forte superávits comerciais elevados nos setores tradicionais, como as commodities agropecuárias e minerais, e como ponto fraco os elevados déficits comerciais nos setores não tradicionais, como as indústrias intensivas em tecnologia. Todavia, esta situação revela também grandes oportunidades para implantação de novas indústrias dos setores deficitários, tendo-se em vista que o tamanho dos déficits justificaria a atração de novas indústrias para atender a demanda interna.

Valendo destacar que as iniciativas realizadas para estimular os investimentos nessas indústrias nas últimas décadas não foram suficientes para mudar a tendência de déficits comerciais elevados e crescentes nessas indústrias, com exceção da indústria de telecomunicações, que apresentou tendência de queda no déficit comercial nos últimos 15 anos. As demais indústrias deficitárias continuaram apresentando déficits altos e com tendência crescente, com algumas delas, inclusive, apresentando aumentos nos déficits nos períodos de crescimento da economia, tal como aconteceu nos últimos anos. Mesmo na indústria de telecomunicações, após um período de declínio, o déficit estagnou no patamar de US\$ 6 bilhões nos últimos dois anos.

Por outro lado, tal situação revela uma oportunidade que poderia ser aproveitada para promover o desenvolvimento sustentável e garantir uma melhor posição na divisão internacional do trabalho, tendo-se em vista que o país apresenta oportunidades relevantes em vários desses subsetores da indústria necessários à modernização da economia nacional e para a transição energética e ecológica no século XXI.

Um aspecto a ser destacado que decorre dos déficits comerciais é que eles estão relacionados a possíveis vulnerabilidades cambiais devido a necessidade de financiamento das importações que podem se tornar excessivas em alguns momentos. Ou seja, o acesso as importações de máquinas e equipamentos necessários a modernização da economia brasileira ou mesmo o acesso a medicamentos, inclusive para uso veterinário, dependem da geração de divisas por meio de exportações, sendo assim importante, quando possível, substituir importações e transformar déficits comerciais em superávits, gerando saldos cambiais positivos capazes de elevar as reservas cambiais do país e, portanto, construir uma estratégia capaz de melhorar o balanço de pagamentos do país.

Além disso, o atual modelo de desenvolvimento do Brasil com grande dependência dos setores tradicionais limita as possibilidades de desenvolvimento do país, deixando a economia nacional vulnerável, em função de fatores como: a tendência de declínio nos termos de troca, com as importações de mercadorias intensivas em tecnologia demandando exportações de commodities cada vez maiores

para importar as mesmas quantidades de bens não tradicionais; e, as políticas de segurança alimentar de cada país, especialmente de grandes importadores, como a China e União Europeia, representam um limite ou pelo menos uma ameaça em potencial permanente às exportações brasileiras de alimentos. Uma situação que serve de alerta para mostrar a importância da diversificação da economia brasileira e do estímulo ao crescimento das indústrias intensivas em tecnologia no país.

REFERÊNCIAS

AGFEED. Mercado brasileiro de biológicos deve chegar a R\$ 40 bi em seis anos diz líder global da Corteva. 09/06/2025. <https://agfeed.com.br/negocios/mercado-brasileiro-de-biologicos-deve-chegar-a-r-40-bi-em-seis-anos-diz-lider-global-da-corteva/#>. Acesso em: 09 jun. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BCB-DSTAT. Investimento Direto no País. <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/consultarValoresSeries.do?method=visualizarValores>. Acesso em: 07 maio 2025.

BLOOMBERG. Transition Metals Become \$10 Trillion Opportunity as Demand Rises and Supply Continues to Lag. January 18, 2023. <https://about.bnef.com/insights/commodities/transition-metals-become-10-trillion-opportunity-as-demand-rises-and-supply-continues-to-lag/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). COMEX STAT. Balança Comercial – Exportações e Importações – 2010-2024. www.comexstat.mdic.gov.br. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC. NIB completa 1 ano com R\$ 3,4 trilhões de investimentos e crescimento industrial, 12/02/2025. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2025/fevereiro/nib-completa-1-ano-com-r-3-4-trilhoes-de-investimentos-e-crescimento-industrial>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 15.070 de 23 de dezembro de 2024. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l15070.htm. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL MINERAL. Minerais críticos podem agregar R\$ 243 bilhões ao PIB em 25 anos. 07/04/2025. <https://www.brasilmineral.com.br/noticias/minerais-criticos-podem-agregar-r-243-bilhoes-ao-pib-em-25-anos>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRAZIL JOURNAL. A Brazil Potash e a jazida que pode tornar o Brasil menos dependente nos fertilizantes. 2025. Brazil Journal. <https://braziljournal.com/a-brazil-potash-e-a-jazida-que-pode-tornar-o-brasil-menos-dependente-nos-fertilizantes/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. Regulamento Europeu Matérias-Primas Críticas: um ato legislativo em prol do futuro das cadeias de abastecimento da UE. Regulamento Matérias-Primas Críticas - Consilium.<https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/critical-raw-materials/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

EMBRAPA. Sanção da Lei de Bioinsumos é importante estímulo para pesquisas na área - Portal Embrapa, 27/12/ 2024. https://www.embrapa.br/tema-integracao-lavoura-pecuaria-floresta-ilpf/busca-de-noticias/-/noticia/96942117/sancao-da-lei-de-bioinsumos-e-importante-estimulo-para-pesquisas-na-area?p_auth=U6kmnAMA. Acesso em: 06 jun. 2025.

ERBER, Fábio S. & CASSIOLATO, José E.. Política industrial: teoria e prática no Brasil e na OCDE. J. Polit. Econ. 17 (2) • Apr-Jun 1997 • <https://doi.org/10.1590/0101-31571997-1035>

ESTADOS UNIDOS. Bureau of Economic Analysis (BEA). Índice de Preço de Consumo Pessoal (PCE) – 2010-2025 www.bea.gov.

E-Waste Monitor. The Global E-waste Monitor 2024. <https://ewastemonitor.info/the-global-e-waste-monitor-2024/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

EVALUATE. 2024 World Preview Report July 10, 2024. https://www.evaluate.com/press_release/evaluate-releases-2030-forecasts-for-global-pharmaceutical-market/. Acesso em 10 jun. 2025.

FORBES. Indústria de fertilizantes do Brasil vai investir R\$ 21 bilhões em 4 anos, 2025. <https://forbes.com.br/forbesagro/2023/03/industria-de-fertilizantes-do-brasil-vai-investir-r-21-bilhoes-em-4-anos/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

FREEMAN, Christopher & SOETE, Luc. A Economia da Inovação Industrial. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

GLOBO. G1.Globo.com. Hemobras registra aumento na coleta e aproveitamento de plasma sanguíneo em 2024 fluido e matéria-prima para medicamentos. <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2024/11/25/hemobras-registra-aumento-na-coleta-e-aproveitamento-de-plasma-sanguineo-em-2024-fluido-e-materia-prima-para-medicamentos.ghtml>. Acesso em: 22 abr. 2025.

IBGE. Pesquisa de Inovação - PINTEC 2024. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/42929-em-2023-taxa-de-inovacao-da-industria-cai-pelo-segundo-ano-consecutivo>. Acesso em: 10 abr. 2025.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

IMD. World Competitiveness Ranking 2024. World Competitiveness Center. [Imd.org/centers/wcc/world-](https://www.imd.org/centers/wcc/world/). Acesso em: 04 abr. 2025.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY – IEA. Global Critical Minerals Outlook 2024. [file:///H:/GlobalCriticalMineralsOutlook2024.pdf](https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2024). Acesso em: 10 jun. 2025.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY – IEA. Global Critical Minerals Outlook 2025. <https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2025>. Acesso em: 10 jun. 2025.

INTERNATIONAL ENERGY AGENCY – IEA. Critical Minerals Market Review 2023, July 2023. <https://www.iea.org/reports/critical-minerals-market-review-2023>

KIM, Linsu & NELSON, Richard R. (Orgs.). Tecnologia, Aprendizado e Inovação As Experiências das Economias de Industrialização Recente. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

MARKETS AND MARKETS. Agricultural Biologicals Market. AGOSTO, 2024. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/agricultural-biological-market-100393324.html>. Acesso em: 09 jun. 2025.

NAÇÕES UNIDAS, BRASIL. Objetivos Globais de Desenvolvimento (ODS). <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

NELSON, Richard R.. As Fontes de Crescimento Econômico. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

OECD (2023), *OECD Reviews of Innovation Policy: Korea 2023*, OECD Reviews of Innovation Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bdcf9685-en>.

PETROBRAS. Agência Petrobras. Petrobras planeja investimento de R\$ 6 bilhões para o segmento de fertilizantes. 16/08/2024. <https://agencia.petrobras.com.br/w/negocio/petrobras-planeja-investimento-de-r-6-bilhoes-para-o-segmento-de-fertilizantes>. Acesso em: 05 maio 2025.

PETROBRAS. Agência Petrobras. Petrobras informa sobre acordo com a Proquigel. 09/05/2025. <https://agencia.petrobras.com.br/w/petrobras-informa-sobre-acordo-com-a-proquigel>. Acesso em: 03 junho 2025.

REVISTA BRASIL MINERAL, nº 446. NOVO CICLO DE CRESCIMENTO? Março de 2025. <https://www.brasilmineral.com.br/revista/446/#pdfflip-PDFF/21/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

VALOR ECONÔMICO. Indústria de fertilizantes investirá R\$ 21 bi em novas fábricas, diz Sinprifert. 2025. https://www.google.com.br/search?sca_esv=0c1395bd2e2481ba&sx-srf=AHTn8zrrjczwD09KLZp9BHt68zLxNTPxEg%3A1744141001510&kgmid=%2Fg%2F-11stfpr6cg&q=Sinprifert&shndl=30&shem=luasc%2Cnpsc&source=sh%2Fx%2Floc%-2Fact%2Fm4%2F2. Acesso em: 22 abr. 2025.

VALOR ECONÔMICO. Novo Nordisk fará investimento recorde de R\$ 6,4 bi em Montes Claros para aumentar produção de Ozempic, 07/04/2025. <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/04/07/novo-nordisk-fara-investimento-recorde-de-r-64-bi-em-montes-claros-para-aumentar-producao-de-ozempic.ghtml>. Acesso em: 07 abr. 2025.

WILLIAMSON, John. A Economia Aberta e a Economia Internacional. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.


UNITED NATIONS ORGANIZATION (ONU). United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. New York, 2007.

UNITED NATIONS ORGANIZATION (ONU). United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government. New York, 2024.



C A P Í T U L O 10

O IMPACTO DAS NEGOCIAÇÕES DA OMC NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300610>

Amanda Pereira Santos

Graduada em Comunicação Social (UFG) e em Comércio Exterior (UNINTER). Especialista em Influência Digital: Conteúdo e Estratégia (PUCRS), em Marketing, Branding e Experiência Digital (UNESC) e em Relações Internacionais e Diplomacia (IBMEC), com MBA em Marketing Estratégico (UFG), MBA em Comunicação e Eventos (Descomplica) e Mestrado de título próprio em Comunicação Empresarial e Corporativa (Universidad Isabel I). Mestre em Negócios Internacionais pela MUST University.

Goiânia – Goiás

<http://lattes.cnpq.br/8875865177805924>

RESUMO: Este trabalho analisa o impacto das negociações realizadas na Organização Mundial do Comércio (OMC) no mercado internacional, com ênfase no papel do Brasil como ator relevante nesse cenário. A OMC, como principal organização internacional para a regulação do comércio entre nações, desempenha um papel crucial na mediação de disputas comerciais e na promoção de acordos multilaterais. Por meio de uma revisão bibliográfica de artigos científicos, este estudo explora como as decisões e acordos estabelecidos na OMC influenciam as dinâmicas comerciais entre os países, especialmente em um contexto de globalização e interdependência econômica. A análise aborda a estrutura e o funcionamento da OMC, os principais acordos e negociações, e os efeitos dessas negociações no comércio global, com foco especial nos países em desenvolvimento. Conclui-se que, embora a OMC tenha contribuído significativamente para a redução de barreiras comerciais, ainda existem desafios a serem superados, como a necessidade de maior inclusão dos países em desenvolvimento nas negociações e a integração de questões sociais e ambientais nas políticas comerciais. O Brasil tem assumido um papel ativo nas negociações, defendendo seus interesses comerciais e promovendo uma agenda de desenvolvimento mais equilibrada.

PALAVRAS-CHAVE: Organização Mundial do Comércio. Mercado internacional. Negociações multilaterais. Globalização.

THE IMPACT OF WTO NEGOTIATIONS ON INTERNATIONAL TRADE

ABSTRACT: This paper analyzes the impact of negotiations conducted at the World Trade Organization (WTO) on the international market, with a special focus on Brazil's role as a relevant actor in this scenario. The WTO, as the main international organization for regulating trade between nations, plays a crucial role in mediating trade disputes and promoting multilateral agreements. Through a literature review of scientific articles, this study explores how the decisions and agreements established at the WTO influence trade dynamics between countries, especially in a context of globalization and economic interdependence. The analysis covers the structure and functioning of the WTO, the main agreements and negotiations, and the effects of these negotiations on global trade, with a particular focus on developing countries. It concludes that, although the WTO has significantly contributed to reducing trade barriers, there are still challenges to be overcome, such as the need for greater inclusion of developing countries in negotiations and the integration of social and environmental issues into trade policies. Brazil has played an active role in negotiations, defending its commercial interests and promoting a more balanced development agenda.

KEYWORDS: World Trade Organization. International market. Multilateral negotiations. Globalization.

INTRODUÇÃO

O comércio internacional é um dos pilares da economia global, permitindo que países troquem bens, serviços e tecnologias, promovendo o crescimento econômico e a integração entre nações. Para que esse comércio ocorra de forma justa e equilibrada, é necessário um conjunto de regras e instituições que regulem as relações comerciais entre os países.

A Organização Mundial do Comércio (OMC) surge como a principal entidade responsável por estabelecer essas regras e mediar disputas comerciais. Desde sua criação, em 1995, a OMC tem sido o principal fórum global para a negociação de acordos comerciais e a resolução de conflitos entre nações. Este trabalho tem como objetivo principal analisar como as negociações realizadas na OMC impactam o comércio internacional, com ênfase no papel do Brasil como um ator relevante nesse cenário.

A metodologia utilizada consiste em uma revisão bibliográfica de artigos científicos que discutem a atuação da Organização Mundial do Comércio e seus impactos no comércio internacional. Foram analisados estudos de Arbix (2008),

Oliveira (2007), Oliveira e Moreno (2007), e Thorstensen (1998), que fornecem uma base sólida para compreender as dinâmicas das negociações da OMC e seus efeitos no comércio global. Serão abordados casos específicos de negociações que tiveram impacto considerável nas relações comerciais entre países, com foco especial no papel do Brasil.

Este paper busca contribuir para o debate sobre o papel da OMC no comércio internacional, destacando os desafios e oportunidades enfrentados pela organização no século XXI. A análise foca na inclusão dos países em desenvolvimento nas negociações, na integração de questões sociais e ambientais nas políticas comerciais, e no papel do Brasil como um ator relevante nesse cenário.

DESENVOLVIMENTO

A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO

A Organização Mundial do Comércio, popularmente conhecida como OMC, foi estabelecida em 1995, sucedendo o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), com o objetivo de promover o comércio internacional por meio da redução de barreiras comerciais e da mediação de disputas entre países. A organização é composta por 164 membros, que representam a maioria das economias globais. A OMC opera com base em princípios como a não discriminação (cláusula da nação mais favorecida e tratamento nacional), transparência e reciprocidade. Esses princípios visam garantir que todos os países membros sejam tratados de forma equitativa nas negociações comerciais.

Thorstensen (1998) destaca que a Organização Mundial do Comércio é uma organização baseada em regras, onde os países membros devem seguir normas estabelecidas para garantir um comércio justo e equilibrado. A autora também aponta que sua estrutura pode ser vista como rígida, especialmente para países em desenvolvimento que enfrentam dificuldades para competir em condições equitativas com economias mais desenvolvidas. Essa rigidez é evidenciada nas negociações multilaterais, onde os países desenvolvidos frequentemente detêm maior poder de barganha, o que pode marginalizar os interesses dos países em desenvolvimento.

Além disso, a organização enfrenta dificuldades para integrar questões sociais e ambientais em suas políticas comerciais. Thorstensen (1998) discute que a organização tem dificuldades para conciliar os objetivos comerciais com as preocupações com a sustentabilidade ambiental e os direitos trabalhistas. Essa lacuna tem gerado críticas por parte de organizações da sociedade civil e países em desenvolvimento, que afirmam que a OMC precisa adotar uma abordagem mais equilibrada. Tais

questões devem ser incluídas nas negociações comerciais para garantir que o comércio internacional contribua para o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades globais.

PRINCIPAIS ACORDOS E NEGOCIAÇÕES DA OMC

Dentre os principais acordos negociados no âmbito da OMC, destacam-se o Acordo sobre Agricultura (AoA), o Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT) e o Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS). Esses acordos têm como objetivo regular setores específicos do comércio internacional, garantindo que as práticas comerciais sejam justas e equilibradas. O Acordo sobre Agricultura, por exemplo, busca reduzir as barreiras comerciais no setor agrícola, promovendo a liberalização do comércio de produtos agrícolas.

A Rodada de Doha, iniciada em 2001, é um caso emblemático das negociações da OMC. Essa rodada tinha como objetivo principal reduzir as barreiras comerciais, especialmente em setores como agricultura e serviços. No entanto, Oliveira e Moreno (2007) demonstram que a Rodada de Doha enfrentou diversos obstáculos, principalmente devido às divergências entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Os autores explicam que os países em desenvolvimento, incluindo o Brasil, têm lutado para garantir que suas necessidades sejam atendidas nas negociações, especialmente no que diz respeito ao acesso a mercados e à redução de subsídios agrícolas nos países desenvolvidos.

O Acordo TRIPS, por sua vez, tem sido objeto de controvérsias, especialmente no que diz respeito ao acesso a medicamentos essenciais. Oliveira e Moreno (2007) analisam o contencioso entre Brasil e Estados Unidos sobre patentes farmacêuticas na OMC, com enfoque nas adversidades enfrentadas pelos países em desenvolvimento para conciliar as normas internacionais de propriedade intelectual com as necessidades de acesso a medicamentos. O estudo revela que o Brasil tem buscado utilizar as regras da OMC para proteger seus interesses nacionais, ao mesmo tempo em que promove uma agenda de desenvolvimento mais inclusiva.

Já o Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT) busca garantir que os regulamentos técnicos, padrões e procedimentos de avaliação da conformidade não criem obstáculos desnecessários ao comércio internacional. Entretanto, a implementação desse acordo tem sido desafiadora, especialmente para países em desenvolvimento que enfrentam dificuldades para cumprir os padrões técnicos exigidos pelos países desenvolvidos. Thorstensen (1998) defende que a OMC precisa adotar uma abordagem mais inclusiva, que considere as diferentes capacidades técnicas e econômicas dos países membros.

IMPLICAÇÕES DAS NEGOCIAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO NO MERCADO INTERNACIONAL

As negociações realizadas na Organização Mundial do Comércio têm impactos expressivos no comércio internacional. Por um lado, a redução de tarifas e barreiras comerciais promovida pela OMC tem facilitado o fluxo de bens e serviços entre países, impulsionando o crescimento econômico global. Por outro lado, pesquisadores mais críticos expõem que os acordos da OMC tendem a beneficiar mais os países desenvolvidos, em detrimento dos países em desenvolvimento, que muitas vezes enfrentam dificuldades para competir em um mercado globalizado.

Um exemplo claro desse impacto é o setor agrícola. Enquanto os países desenvolvidos têm acesso a subsídios e proteções para seus agricultores, os países em desenvolvimento enfrentam dificuldades para competir em condições equitativas. Arbix (2008) destaca que o Brasil tem utilizado a OMC como uma plataforma para defender seus interesses comerciais, especialmente em setores como agricultura e propriedade intelectual. Contudo, o autor aponta que a efetividade das estratégias adotadas pelo Brasil depende de uma combinação de fatores, incluindo a capacidade de articulação política interna e a habilidade para construir coalizões com outros países em desenvolvimento.

Ademais, as negociações da OMC impactam bastante o setor de serviços, que representa uma parcela crescente do comércio internacional. A liberalização do comércio de serviços pode trazer benefícios econômicos, mas também apresenta problemáticas, especialmente para países em desenvolvimento que enfrentam dificuldades para competir em setores como telecomunicações e serviços financeiros. Oliveira (2007) ressalta que a OMC precisa adotar uma abordagem mais equilibrada, que considere as diferentes capacidades dos países membros para competir no setor de serviços.

Outro aspecto importante é o impacto das negociações da OMC no comércio de produtos industriais. A redução de tarifas e barreiras comerciais nesse setor tem facilitado o fluxo de bens industriais entre países, mas também tem gerado preocupações sobre a competitividade das indústrias locais, especialmente em países em desenvolvimento. Segundo Thorstensen (1998), a OMC precisa adotar políticas que promovam a competitividade das indústrias locais, ao mesmo tempo em que garantam a liberalização do comércio internacional.

O PAPEL DO BRASIL NAS NEGOCIAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO

O Brasil tem um papel ativo nas negociações da Organização Mundial do Comércio, buscando defender seus interesses comerciais e promover uma agenda de desenvolvimento mais equilibrada. Arbix (2008) assinala que o Brasil tem utilizado a OMC como uma plataforma para defender seus interesses, especialmente em setores como agricultura e propriedade intelectual. Para ele, o Brasil tem conseguido alguns avanços importantes nas negociações, especialmente no que diz respeito à redução de subsídios agrícolas nos países desenvolvidos.

Oliveira (2007) salienta que a participação do Brasil na OMC tem sido marcada por uma combinação de pragmatismo e defesa de princípios, como a promoção do comércio justo e a redução das assimetrias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. O autor acredita que o Brasil tem adotado uma postura ativa nas negociações multilaterais, buscando equilibrar os interesses comerciais com as demandas internas por desenvolvimento econômico e social.

Como mencionado por Oliveira e Moreno (2007), a efetividade das estratégias adotadas pelo Brasil depende de uma combinação de fatores, incluindo a capacidade de articulação política interna e a habilidade para construir coalizões com outros países em desenvolvimento. Os autores confirmam que o Brasil tem conseguido alguns avanços importantes nas negociações da OMC, especialmente no que diz respeito à redução de subsídios agrícolas nos países desenvolvidos. Porém, ainda existem obstáculos significativos a serem superados, como a necessidade de maior inclusão dos países em desenvolvimento nas negociações e a garantia de que os acordos comerciais sejam justos e equilibrados.

Outrossim, o Brasil tem enfrentado contratempos para conciliar as normas internacionais de propriedade intelectual com as necessidades de acesso a medicamentos essenciais. Oliveira e Moreno (2007) analisam o contencioso entre Brasil e Estados Unidos sobre patentes farmacêuticas na OMC, destacando as situações enfrentadas pelo país para proteger seus interesses nacionais ao mesmo tempo em que promove uma agenda de desenvolvimento mais inclusiva.

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO

A Organização Mundial do Comércio enfrenta desafios expressivos no século XXI, especialmente no que diz respeito à integração de questões sociais e ambientais nas políticas comerciais. Thorstensen (1998) examina as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais na OMC, destacando os conflitos entre os objetivos

comerciais e as preocupações com a sustentabilidade ambiental e os direitos trabalhistas. A autora argumenta que a OMC tem enfrentado dificuldades para integrar essas dimensões em suas negociações, o que tem gerado críticas por parte de organizações da sociedade civil e países em desenvolvimento.

Conforme mencionado anteriormente, um deles está relacionado à inserção dos países em desenvolvimento nas negociações comerciais. Arbix (2008) destaca que os países em desenvolvimento, incluindo o Brasil, têm lutado para garantir que suas necessidades sejam atendidas nas negociações, especialmente no que diz respeito ao acesso a mercados e à redução de subsídios agrícolas nos países desenvolvidos. A falta de participação dos países em desenvolvimento nas negociações tem gerado críticas sobre a efetividade da Organização Mundial do Comércio como a principal organização internacional para a regulação do comércio entre diferentes países.

Outro desafio é a necessidade de reformas na estrutura da OMC para garantir que a organização possa enfrentar as questões contemporâneas. Thorstensen (1998) sugere que a OMC precisa adotar uma abordagem mais inclusiva, que considere as diferentes realidades econômicas e políticas dos países membros. A organização também precisa evoluir para enfrentar as mudanças e constantes transformações do século XXI, como a crescente interdependência econômica e a necessidade de promover um comércio mais inclusivo e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As negociações realizadas na Organização Mundial do Comércio têm um impacto relevante no comércio internacional, promovendo a redução de barreiras comerciais e facilitando o fluxo de bens e serviços entre países. Não obstante, existem desafios que precisam ser superados, especialmente no que diz respeito à inclusão dos países em desenvolvimento nas negociações e à garantia de que os acordos comerciais sejam justos e equilibrados. A OMC desempenha um papel crucial na regulação do comércio internacional, mas é necessário que a organização continue a evoluir de forma conjunta com as transformações trazidas pelo século XXI, como a crescente interdependência econômica e a necessidade de promover um comércio mais inclusivo e sustentável.

Embora a Organização Mundial do Comércio tenha contribuído enormemente para a redução de barreiras comerciais, ainda temos pontos de melhoria. A integração de questões sociais e ambientais nas políticas comerciais são aspectos cruciais que precisam ser abordados para garantir um comércio internacional mais justo e equilibrado. O Brasil tem um papel importante nesse processo, defendendo seus interesses comerciais e promovendo uma agenda de desenvolvimento mais inclusiva.

Por fim, a pesquisa reforça a importância da Organização Mundial do Comércio como fórum global para a regulação do comércio internacional, mas também destaca a necessidade de reformas para que a organização esteja adaptada à realidade contemporânea. A OMC precisa adotar uma abordagem mais inclusiva e sustentável, que considere as diferentes realidades econômicas e políticas dos países membros. Somente assim será possível garantir que o comércio internacional contribua para o desenvolvimento global e a redução das desigualdades entre as nações.

REFERÊNCIAS

Arbix, D. (2008). **Contenciosos brasileiros na Organização Mundial do Comércio (OMC): pauta comercial, política e instituições**. Contexto Internacional, 30, 655-699.

Oliveira, M. F. D. (2007). **Multilateralismo, democracia e política externa no Brasil: contenciosos das patentes e do algodão na Organização Mundial do Comércio (OMC)**. Contexto Internacional, 29, 7-38.

Oliveira, M. F. D., & Moreno, F. V. (2007). **Negociações comerciais internacionais e democracia: o contencioso Brasil x EUA das patentes farmacêuticas na OMC**. Dados, 50, 189-220.


Thorstensen, V. (1998). **A OMC-Organização Mundial do Comércio e as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais**. Revista brasileira de política internacional, 41, 29-58.

Thorstensen, V. (1998). **A OMC-Organização Mundial do Comércio e as negociações sobre investimentos e concorrência**. Revista Brasileira de Política Internacional, 41, 57-89.



CAPÍTULO 11

INOVAÇÃO NA GESTÃO HOTELEIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA FERRAMENTA “REVENUE MANAGEMENT” NO HOTEL CANTAREIRA EM NITERÓI-RJ

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300611>

Miguel Ferreira Lima

Doutor em Comunicação Empresarial pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Especialização em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ e Bacharel em Economia pela Universidade Federal Fluminense-UFF. Professor Associado IV do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense-UFF. Foi Gerente de Exportação e Importação da Petrobras Comércio Internacional-Interbras e Ex-Gerente de Exportação do Grupo Irwin Industrial-Redley. Foi consultor sênior da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior-FUNCEX.

Lattes : <http://lattes.cnpq.br/5289918186385555>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0916-6088>

Maurício de Souza Leão

Doutor em Medicina na área de Gestão da Qualidade em Medicina Nuclear pela UFF, mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, graduado em Engenharia Eletrônica pelo CEFET/RJ. Trabalhou como engenheiro eletrônico, gerente de produção, gerente industrial e diretor industrial. Como professor lecionou na Universidade Estácio de Sá e na Universidade Federal Fluminense. Atuou no Hospital Universitário Antônio Pedro como como assessor da direção e coordenador do serviço de engenharia clínica. Participou de projetos com a Agência Internacional de Energia Atômica e com o Ministério da Saúde do Brasil. Professor associado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFF, atuando como professor de graduação, pós graduação, projetos de pesquisa e extensão.

LATTES ID: <http://lattes.cnpq.br/0350679117843828>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2686-5443>

Bernardo Wensersky Bittencourt do Valle

Bacharel em Administração- Universidade Federal Fluminense-UFF e Gestor do Hotel Cantareira-Niteroi-RJ

RESUMO: O setor de hotelaria possui uma grande importância para a economia brasileira, principalmente, devido à dependência que o Produto Interno Bruto (PIB) do país ainda possui em relação ao comércio local e atrações regionais. Por isso, possuir uma infraestrutura que consiga abarcar o grande fluxo de turistas presentes nesse país é algo medular para o seu equilíbrio, principalmente, em um momento

de recuperação da hotelaria, no contexto pós-pandemia. Isto posto, a finalidade dessa pesquisa foi investigar a aplicação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, localizado em Niterói-RJ, por meio de uma análise de suas receitas e também gerenciamento operacional, com foco na hotelaria local. Por estar inserida no setor do turismo, a hotelaria aparece como um setor estratégico para o desenvolvimento de operações, logística e cultura de várias regiões, por isso, a inovação precisa ser um dos pilares para os gestores envolvidos. O método de pesquisa foi misto, por intermédio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, possuindo caráter exploratório, através da revisão dos principais teóricos sobre o tema e também realização de um estudo de caso. Esses dados foram coletados tanto por meio dessa revisão qualitativa quanto pela análise de dados internos da empresa de Niterói. Os resultados analisados destacam que o *Revenue Management* pode influenciar de forma positiva o equilíbrio financeiro dessa empresa, assim como a sua ocupação, fomentando a sustentabilidade econômica, mesmo com limitações estruturais. Portanto, conclui-se que esse modelo de gestão pode ser um diferencial competitivo interessante para as redes de hotelaria, estimulando uma melhor performance financeira e qualidade no atendimento prestado.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria. Inovação. *Revenue Management*. Gestão de receitas. Turismo em Niterói.

INNOVATION IN HOTEL MANAGEMENT: A CASE STUDY ON THE USE OF THE "REVENUE MANAGEMENT" TOOL AT THE HOTEL CANTAREIRA IN NITERÓI-RJ

ABSTRACT: The hospitality sector holds great importance for the Brazilian economy, mainly due to the country's Gross Domestic Product (GDP) still being significantly dependent on local commerce and regional attractions. Therefore, having infrastructure capable of accommodating the high flow of tourists in the country is essential for its economic balance, especially during a period of recovery in the post-pandemic hospitality context. In this regard, the purpose of this research was to investigate the application of the Revenue Management tool at Hotel Cantareira, located in Niterói-RJ, through an analysis of its revenues and operational management, with a focus on the local hotel industry. As part of the tourism sector, hospitality emerges as a strategic area for the development of operations, logistics, and culture across various regions, which is why innovation must be a core pillar for the managers involved. The research method was mixed, using both qualitative and quantitative approaches, with an exploratory character, through a review of key theorists on the subject as well as a case study. Data were collected both through this qualitative review and from internal data of the Niterói-based company. The analyzed

results highlight that Revenue Management can positively influence the financial balance of the business, as well as its occupancy rate, fostering economic sustainability even amid structural limitations. Therefore, it is concluded that this management model can represent a competitive advantage for hotel chains, promoting improved financial performance and quality in customer service.

KEYWORDS: Hospitality. Innovation. Revenue Management. Revenue management. Tourism in Niterói.

INTRODUÇÃO

A hotelaria, como setor integrante do turismo, desempenha um papel estratégico no desenvolvimento econômico e social em diversas regiões do mundo. Segundo Valença (2023), a hospitalidade vai além do simples ato de acolher, pois constitui uma prática social e econômica, envolvendo reciprocidade e intercâmbio cultural. No Brasil, o segmento hoteleiro destaca-se pela diversidade de serviços oferecidos, os quais refletem a riqueza cultural das regiões e a demanda turística específica de cada localidade (VALENÇA, 2023).

No estado do Rio de Janeiro, o turismo representa um dos pilares econômicos mais relevantes, com destaque para cidades como Niterói, que se posiciona como um destino emergente na região metropolitana. Segundo Mendes (2023, p. 64), “a estrutura turística de destinos urbanos pode ser um fator determinante para a competitividade, sendo essencial uma gestão integrada que valorize a oferta local e a conectividade entre os diversos serviços”. Ademais, a proximidade com a capital fluminense confere a Niterói uma posição estratégica para o desenvolvimento de negócios no setor.

A inovação tem se revelado um elemento fundamental para a competitividade no setor hoteleiro, especialmente em mercados dinâmicos como o brasileiro. Conforme destaca Moura (2023, p. 78), “a capacidade de inovação em serviços hoteleiros é crucial para acompanhar as rápidas mudanças no comportamento do consumidor, adaptando-se às condições de mercado e promovendo estratégias tecnológicas que impulsionam a rentabilidade e a satisfação do cliente”. Nesse contexto, ferramentas tecnológicas como a Revenue Management — técnica que consiste na análise e no uso estratégico de dados de demanda, concorrência e comportamento do consumidor para definir os melhores preços e maximizar a receita — tornam-se indispensáveis para otimizar resultados financeiros e alinhar-se às expectativas dos hóspedes.

Em Niterói, a aplicação do *Revenue Management* tem evidenciado o impacto positivo de estratégias baseadas em dados para otimizar os resultados financeiros. Como afirma Moura (2023), “o uso de ferramentas da ferramenta não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para garantir a sustentabilidade econômica e a

competitividade dos hotéis em mercados altamente dinâmicos”. Assim, a adoção dessas ferramentas no Hotel Cantareira reflete a busca por práticas modernas e eficazes no contexto local.

Além disso, o conceito de hospitalidade, conforme Valença (2023), extrapola o acolhimento e abrange também a gestão eficiente das relações entre anfitrião e hóspede. Essa abordagem exige uma constante atualização de práticas e processos para atender às expectativas dos consumidores e manter a competitividade no mercado hoteleiro, integrando inovação e tradição de maneira estratégica.

Estudos como o de Pimentel (2018, p. 78) destacam que “a inovação na hotelaria brasileira está diretamente ligada à capacidade das empresas em implementar soluções que conciliam tecnologia, sustentabilidade e experiência do cliente”. Com base nesses fatores, este trabalho explora as práticas inovadoras no setor hoteleiro em Niterói, analisando o impacto da ferramenta *Revenue Management* no desempenho do Hotel Cantareira.

O setor hoteleiro brasileiro enfrenta desafios significativos em um cenário econômico dinâmico e altamente competitivo, no qual a inovação se destaca como um fator determinante para a sobrevivência e o aumento da rentabilidade dos empreendimentos. A ferramenta de *Revenue Management* (RM) tem sido amplamente adotada por estabelecimentos hoteleiros como uma estratégia para otimizar o uso da capacidade instalada, promovendo ajustes dinâmicos de preços e da distribuição de quartos com base na previsão de demanda.

Segundo Ferrão (2022, p. 56), “a aplicação da *Revenue Management-RM* baseia-se em uma abordagem analítica que utiliza dados históricos e previsões futuras para otimizar a precificação e a alocação de recursos, maximizando a receita em contextos de capacidade limitada”. Essa abordagem busca alinhar variáveis de mercado com as práticas operacionais internas do hotel, definindo o melhor preço em tempo real, a fim de alcançar o maior retorno possível.

Apesar de ser amplamente difundido em grandes redes hoteleiras, o RM também se mostra aplicável a hotéis de pequeno e médio porte, nos quais as margens de lucro são mais estreitas e a concorrência, mais acirrada. No entanto, sua implementação nesses estabelecimentos apresenta desafios, como a necessidade de adaptação das estratégias e da estrutura operacional. Ainda assim, quando bem aplicado, o RM pode representar uma alavanca significativa para o aumento da rentabilidade.

Outro ponto relevante refere-se à necessidade de equilibrar a eficiência econômica promovida pela ferramenta com a experiência do cliente. Moura (2023, p. 74) destaca que “a implementação de estratégias de “*Revenue Management*” deve considerar a percepção do hóspede sobre a qualidade do serviço, garantindo que o aumento da receita não comprometa a satisfação e a fidelização do cliente”.

Além disso, a ausência de uma estrutura tecnológica adequada em hotéis de menor porte pode dificultar a adoção do RM. De acordo com Pimentel (2018), a implementação de sistemas de gestão de receitas exige investimentos em tecnologia e capacitação profissional, os quais nem todos os empreendimentos conseguem suportar. No entanto, tais barreiras podem ser superadas por meio de soluções adaptadas à realidade local ou por parcerias com empresas especializadas.

Diante desse contexto, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão-problema: Como a implementação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, em Niterói/RJ, pode contribuir para a maximização da receita, mantendo a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes frente aos desafios estruturais e tecnológicos do setor hoteleiro?

A ECONOMIA HOTELEIRA E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E DE GESTÃO.

A ECONOMIA HOTELEIRA MUNDIAL E NO BRASIL

A economia hoteleira, tanto em âmbito global quanto regional, é influenciada por uma combinação de fatores estruturais, comportamentais e tecnológicos. Em escala mundial, o setor tem passado por transformações significativas, impulsionadas por alterações nos padrões de demanda, avanços nas tecnologias da informação e pressões crescentes por maior eficiência e sustentabilidade. Nesse contexto, a profissionalização da gestão, a incorporação de ferramentas digitais e o uso estratégico de dados tornaram-se elementos decisivos para o desempenho financeiro dos empreendimentos hoteleiros.

Indicadores como a diária média (Average Daily Rate – ADR), que representa o valor médio cobrado por quarto ocupado; a taxa de ocupação, que indica o percentual de quartos vendidos em relação ao total disponível; e a receita por unidade habitacional disponível (RevPAR – Revenue per Available Room), que combina ocupação e diária média para medir o desempenho financeiro global, passaram a ser métricas centrais na mensuração da rentabilidade das operações hoteleiras. Esses indicadores, amplamente utilizados em nível internacional, permitem avaliar com precisão o desempenho financeiro dos estabelecimentos, subsidiando decisões estratégicas relacionadas à precificação, à distribuição e ao posicionamento de mercado.

Nos mercados mais desenvolvidos, observa-se uma ampla disseminação do uso de práticas como o *Revenue Management*, que possibilita o ajuste dinâmico de tarifas com base em previsões de demanda e na segmentação do público-alvo. Além disso, tendências como a automação de processos operacionais, a personalização da

experiência do cliente e a integração de sistemas de gestão têm contribuído para a reformulação dos modelos tradicionais de operação, estabelecendo novos padrões de competitividade no setor hoteleiro.

A hotelaria brasileira é um dos segmentos mais representativos da cadeia produtiva do turismo, exercendo papel fundamental na geração de empregos, na movimentação econômica e na valorização dos destinos turísticos. Com mais de 30 mil meios de hospedagem formais distribuídos pelo território nacional, o setor caracteriza-se pela diversidade de perfis e formatos, que vão desde grandes redes hoteleiras até empreendimentos independentes e familiares. Essa heterogeneidade reflete as dimensões continentais do Brasil e a pluralidade de demandas turísticas existentes no país.

Segundo Valença (2023), a hospitalidade no contexto brasileiro deve ser compreendida não apenas como um serviço prestado, mas como uma prática sociocultural complexa, que envolve relações humanas, trocas simbólicas e adaptação contínua às expectativas dos hóspedes. Nesse sentido, o setor hoteleiro atua como elo central entre a oferta turística e a experiência do visitante, assumindo uma função estratégica na construção da imagem dos destinos.

O setor, no entanto, enfrenta desafios estruturais recorrentes, como a sazonalidade da demanda, variações econômicas regionais, instabilidade política e carência de investimentos em infraestrutura e qualificação profissional. A pandemia de COVID-19, por exemplo, expôs vulnerabilidades do setor, ao mesmo tempo, em que acelerou transformações importantes, como a digitalização dos serviços, a adoção de ferramentas tecnológicas e a necessidade de estratégias mais eficientes de precificação e gestão.

Nesse cenário, torna-se evidente a importância de práticas inovadoras e adaptáveis para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos. Como destaca Mendes (2023), a capacidade de inovação e a profissionalização da gestão são fatores determinantes para a competitividade da hotelaria nacional. A compreensão desse contexto é essencial para o desenvolvimento de ferramentas estratégicas, como a do *Revenue Management*, que se apresenta como uma alternativa promissora para a maximização de receitas e o fortalecimento do setor frente às constantes mudanças do mercado.

Conforme definem Lopes e Basso (2023), a hotelaria pode ser considerada um setor estratégico para a economia brasileira. Diante das riquezas naturais do país, há uma grande demanda pelo turismo, seja ele local ou internacional. Portanto, dispor de uma estrutura adequada para acolher esses clientes, com ambientes confortáveis e de qualidade, deve ser uma prioridade para esse setor (Medaglia; Ambrosio; Minasi, 2024).

Segundo o Ministério do Turismo, esse segmento da indústria apresentou crescimento expressivo em 2024. Projeções do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) apontam um aumento superior a 1% até 2028, com possibilidade de investimentos que podem ultrapassar R\$ 8,4 bilhões nesse mesmo período (Brasil, 2024). Esses dados demonstram que tanto a infraestrutura do setor quanto os modelos de gestão adotados precisam ser constantemente otimizados:

Sendo assim, o mercado de hotelaria brasileiro está passando por grandes mudanças em sua estrutura de gestão, e, com isso, questões ambientais vêm ganhando maior destaque. Nesse contexto, a associação entre desenvolvimento sustentável e lucratividade também está inserida na indústria hoteleira (De Freitas, 2021).

O investimento em novos modelos de negócio para essa indústria tem se tornado não apenas uma forma de redução de custos, mas também um diferencial competitivo, considerando um ambiente externo altamente complexo e, muitas vezes, desigual. Nesse sentido, Lopes e Basso (2023) argumentam sobre a aplicação dos conceitos de eco-inovação, que contribuem para um desenvolvimento mais sustentável da indústria hoteleira, possibilitando um papel social mais abrangente para essas empresas.

Lopes e Basso (2023) também demonstraram, por meio de uma pesquisa teórica e aplicada, que 52% das empresas de hotelaria com práticas ambientais têm como foco principal a melhoria na gestão de seus recursos financeiros. Com isso, a aplicação de novos modelos de gestão pode representar uma porta de entrada para a entrega de produtos e serviços de maior qualidade, como será posteriormente demonstrado no estudo de caso desta pesquisa (Da Silva; Perinotto; Câmara, 2023).

Essa abordagem é central para uma gestão mais eficiente das cadeias de serviços nas organizações hoteleiras, contribuindo diretamente para o aumento da lucratividade. Um exemplo disso é a aplicação da Service-Profit Chain (Cadeia de Lucro em Serviços), modelo de gestão desenvolvido por pesquisadores da Harvard Business School, que estabelece uma ligação direta entre a satisfação e produtividade dos colaboradores e a lucratividade da empresa. Esse modelo demonstra que a qualidade do serviço interno impacta diretamente a experiência do cliente, o crescimento da receita e a rentabilidade do negócio. Assim, a integração de sistemas de gerenciamento com esse conceito torna-se uma estratégia eficaz para avaliar a qualidade dos serviços prestados, a saúde financeira da organização e a percepção dos clientes, direcionando os esforços empresariais para a maximização dos lucros (Wang; Martin; Uysal, 2023).

A literatura aponta que o Brasil apresentou um crescimento exponencial no setor de turismo nas últimas décadas. Esse novo cenário evidenciou a necessidade de uma abordagem renovada em relação à utilização de recursos e à aplicação de métodos de gestão alinhados às transformações do mercado (Da Silva; Perinotto; Câmara, 2023).

Para Lopes e Basso (2023), a indústria hoteleira brasileira é extremamente competitiva. Assim, a aplicação de formas assertivas de gestão e a atuação de stakeholders são critérios fundamentais para que essas empresas possam oferecer serviços de maior qualidade, atraindo um número maior de clientes e possibilitando uma pós-venda mais eficiente.

Dessa forma, a literatura evidencia que a indústria hoteleira está em constante transformação, sobretudo diante de novas demandas de mercado, que não se limitam à lucratividade, mas também englobam a missão e os valores intrínsecos a essas organizações. Diante disso, empresas que investem em inovações e modelos emergentes de gestão certamente apresentarão um diferencial competitivo mais expressivo na captação de novos clientes e fornecedores (Ahmed; Fan; Billah, 2022).

Mendes, Cavenaghi e Marques (2021) destacam a necessidade de considerar as condições da hotelaria em diversas regiões do Brasil, bem como os impactos sociais e econômicos associados. Um exemplo é a indústria hoteleira em Campos do Jordão, município de relevância para a economia do setor, onde se observam modelos de gestão pautados na inovação e na construção de uma relação sólida entre anfitriões, funcionários e clientes.

Os dados levantados indicam o crescimento do setor de turismo no Brasil sob uma perspectiva econômica, o que resultou diretamente na expansão da hotelaria. Com isso, após a pandemia, observou-se uma recuperação expressiva do segmento, fator essencial para sua consolidação econômica, mesmo diante do cenário de crise que ainda afeta o país.

A tabela a seguir apresenta alguns dos principais indicadores da área de hotelaria no mercado brasileiro:

Região	Ocupação (%)	Diária Média (R\$)	RevPar (R\$)
Norte	55,9%	R\$ 323,50	R\$ 181,14
Nordeste	64,46%	R\$ 371,75	R\$ 239,62
Centro-Oeste	55,34%	R\$ 395,13	R\$ 218,68
Sudeste	58,59%	R\$ 484,34	R\$ 283,77
Sul	62,31%	R\$ 335,83	R\$ 209,25

Tabela 1 - Indicadores da Hotelaria Brasileira por Região (jan-maio/2025)

Fonte: InFOHB 214 - Maio 2025.

Essa tendência de expansão evidencia o papel que a hotelaria exerce na economia brasileira, sobretudo por sua associação direta com o setor do turismo. Torna-se, portanto, fundamental a análise desses dados para compreender e atender à demanda crescente. Esse processo de alavancagem pode ser melhor visualizado no Gráfico 1:

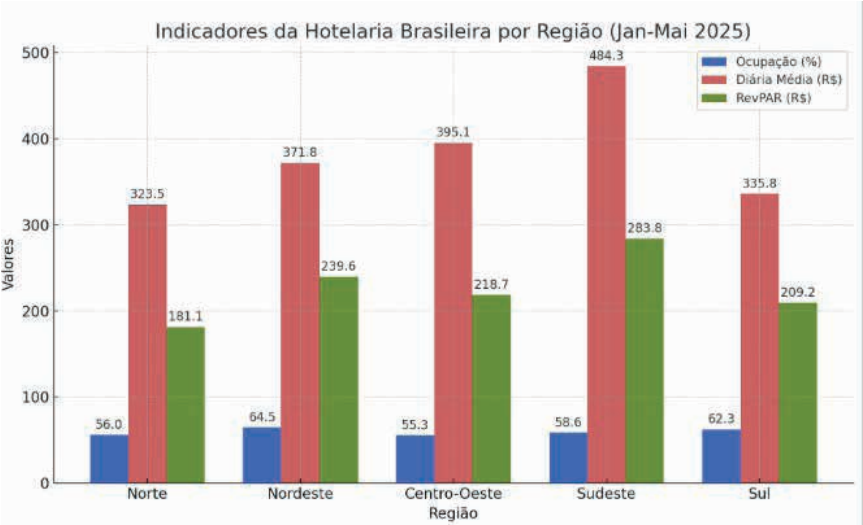


Gráfico 1 – Indicadores da Hotelaria Brasileira por Região (jan-maio/2025)

Torna-se fundamental uma compreensão mais robusta desse mercado, a fim de que o Brasil possa consolidar sua imagem em relação à hospitalidade e à qualidade dos serviços prestados. Considerando o período pós-pandemia, espera-se um crescimento mais expressivo da hotelaria, conforme evidenciado pela literatura analisada.

HOTELARIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO E NA CIDADE DE NITERÓI.

O estado do Rio de Janeiro destaca-se como um dos principais polos turísticos do Brasil, reunindo uma combinação única de atrativos naturais, culturais, históricos e econômicos. A diversidade de destinos fluminenses, que inclui praias, montanhas, cidades históricas e grandes centros urbanos, contribui para uma demanda turística variada, o que impacta diretamente na estrutura e na dinâmica do setor hoteleiro. Além da capital, que concentra boa parte da oferta e da demanda, outras cidades do estado, como Niterói, Petrópolis, Angra dos Reis e Búzios, apresentam significativa relevância no cenário regional.

A hotelaria fluminense enfrenta, entretanto, desafios específicos, como a concentração da infraestrutura em determinados territórios, a instabilidade da segurança pública em algumas áreas e as acentuadas variações da demanda em função da sazonalidade e de eventos pontuais. Essas características exigem dos gestores hoteleiros uma elevada capacidade de adaptação e planejamento estratégico, a fim de garantir competitividade e sustentabilidade operacional.

De acordo com Mendes (2023), a valorização das características locais e a integração entre os serviços turísticos são elementos fundamentais para o fortalecimento da atividade hoteleira no estado. Nesse contexto, o investimento em inovação, qualificação profissional e gestão baseada em dados torna-se essencial para atender às expectativas do público e enfrentar as oscilações do mercado.

A adoção de ferramentas como o *Revenue Management* surge como uma alternativa relevante para o aprimoramento da gestão hoteleira no Rio de Janeiro, permitindo maior eficiência na definição de tarifas, no controle da ocupação e na maximização das receitas. Tais estratégias são especialmente importantes em um estado onde a concorrência é intensa e a dinâmica do turismo exige respostas rápidas e inteligentes por parte dos empreendedores do setor.

De maneira análoga, o estado concentrou aproximadamente 10,5% da oferta hoteleira nacional, número expressivo para a economia brasileira. Esses dados apontam para uma crescente necessidade de adoção de novos métodos de gestão e precificação na região, considerando sua relevância estratégica para o desenvolvimento do turismo internacional e doméstico (Dos Santos; Matschuck, 2015).

Segundo informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH-RJ), a taxa de ocupação hoteleira no estado alcançou 73,11% em 2023, refletindo uma expressiva recuperação econômica no cenário pós-pandemia. Esse excelente desempenho foi resultado de diversos eventos realizados na região, além de feriados prolongados que também contribuíram significativamente para o aumento do fluxo turístico nacional e internacional (Agência Brasil, 2024).

A cidade de Niterói, situada na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, tem se consolidado como um polo estratégico para o turismo de negócios e eventos, além de apresentar potencial crescente no turismo cultural e de lazer. Com uma população urbana significativa, infraestrutura consolidada e localização privilegiada em frente à capital fluminense, conectada a ela pela Ponte Rio-Niterói, o município destaca-se por atrair visitantes tanto pelo seu patrimônio histórico e natural quanto por sua relevância econômica regional.

Niterói ocupa a quarta colocação no ranking do PIB entre os municípios do estado do Rio de Janeiro. Sua dinâmica econômica é sustentada principalmente pelo setor de serviços, com forte presença do comércio e de atividades logísticas. O turismo na região apresentou crescimento expressivo no período pós-pandemia,

o que evidencia a necessidade de uma nova abordagem estratégica e financeira capaz de absorver e atender à crescente demanda de visitantes. Segundo a Neltur (2022), a maioria dos turistas da cidade é de origem nacional, sendo apenas 7% estrangeiros, dos quais mais da metade são europeus.

A estrutura hoteleira de Niterói é composta por uma variedade de estabelecimentos que atendem, majoritariamente, à demanda corporativa. Muitos dos hóspedes são profissionais ligados à indústria naval, ao setor de petróleo e gás, ao segmento offshore e a empresas de engenharia e logística com atuação na cidade e em seu entorno, como apontado pela diagramação da Neltur (2022), 55,6% dos visitantes nacionais residem no Rio de Janeiro.

Essa realidade influencia diretamente o perfil de consumo da hotelaria local, que tende a operar com uma janela de reservas mais curta, ou seja, reservas feitas com pouca antecedência, e menor sensibilidade ao preço, em função da urgência e da natureza técnica das estadias, como pontado pela Neltur (2022), essas viagens profissionais têm hospedagem de um pernoite.

O setor, entretanto, enfrenta desafios relacionados à sazonalidade, à dependência do turismo de negócios e à necessidade de modernização dos sistemas de gestão. Nesse sentido, o investimento em tecnologia e a adoção de práticas mais sofisticadas de precificação e controle de disponibilidade tornam-se essenciais para aumentar a competitividade dos empreendimentos locais. Segundo a Neltur (2022), em Niterói, os visitantes gastam em média R\$271,14, quando brasileiros, e R\$326,27, se estrangeiros.

O uso do *Revenue Management* em Niterói representa uma resposta estratégica a esse cenário. Ao possibilitar ajustes tarifários dinâmicos e baseados em previsões de demanda, essa ferramenta contribui para melhorar a rentabilidade dos hotéis da cidade, mesmo diante de limitações estruturais ou operacionais. Com o apoio de dados e ferramentas analíticas, os gestores podem tomar decisões mais precisas sobre precificação e ocupação, otimizando a *performance* financeira em um mercado altamente específico e exigente.

No contexto brasileiro, e mais especificamente no de Niterói, a economia hoteleira apresenta características peculiares. A forte presença de atividades corporativas ligadas à indústria offshore e ao setor de energia impulsiona uma demanda relativamente constante, porém com comportamento específico: reservas com curta antecedência, permanência média reduzida e baixa sensibilidade ao preço. Essa configuração exige um modelo de gestão orientado por dados, com atenção redobrada à disponibilidade e à previsibilidade da demanda. Ainda que o mercado hoteleiro de Niterói não opere com o mesmo nível de complexidade tecnológica de grandes redes internacionais, os fundamentos da economia hoteleira são igualmente

aplicáveis. A implementação de estratégias baseadas em indicadores econômicos e ferramentas como o *Revenue Management* pode gerar ganhos significativos de eficiência, mesmo em estruturas mais enxutas. Assim, ao comparar práticas globais com a realidade local, destaca-se a importância da adaptação inteligente de modelos de gestão de receitas, considerando a natureza do mercado e os recursos disponíveis.

Segundo o jornal *A Tribuna* (2024), a cidade de Niterói vem se consolidando como um destino turístico nacional e internacional de grande relevância para o estado do Rio de Janeiro. Além de sua localização estratégica, o município reúne uma variedade de atrativos culturais e naturais que o tornam especialmente atrativo para os visitantes. Nesse contexto, a hotelaria destaca-se como um dos setores mais importantes para a economia local.

Conforme informações obtidas pelos Centros de Atendimento ao Turista da Neltur, o município de Niterói vem recebendo visitantes de diversos países, como Alemanha, México, Rússia e Coreia do Sul, além de turistas oriundos de diferentes estados brasileiros (A Tribuna, 2024).

Esse sucesso está relacionado às suas vinte e duas praias, trinta e cinco trilhas e quinze rotas ecológicas. Dessa forma, o município vem se destacando como um importante polo de ecoturismo. Além disso, apresenta uma infraestrutura adequada para sediar eventos esportivos e dispõe de diversos polos gastronômicos e atividades socioculturais que contribuem significativamente para a movimentação da economia regional (A Tribuna, 2024).

Monteiro et al. (2022) destacam que há um aumento expressivo no fluxo turístico em Niterói, fenômeno que impacta diretamente o setor hoteleiro. Os autores realizaram um levantamento de dados abrangente sobre o comércio local, a hotelaria e as dinâmicas populacionais, identificando o perfil dos visitantes que frequentam a cidade.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição regional dos turistas que visitam Niterói, demonstrando a capacidade do município em atrair visitantes de diferentes partes do país. Esses dados reforçam a necessidade de uma gestão hoteleira mais eficiente, com foco na qualidade dos serviços prestados e na sustentabilidade financeira dos empreendimentos:

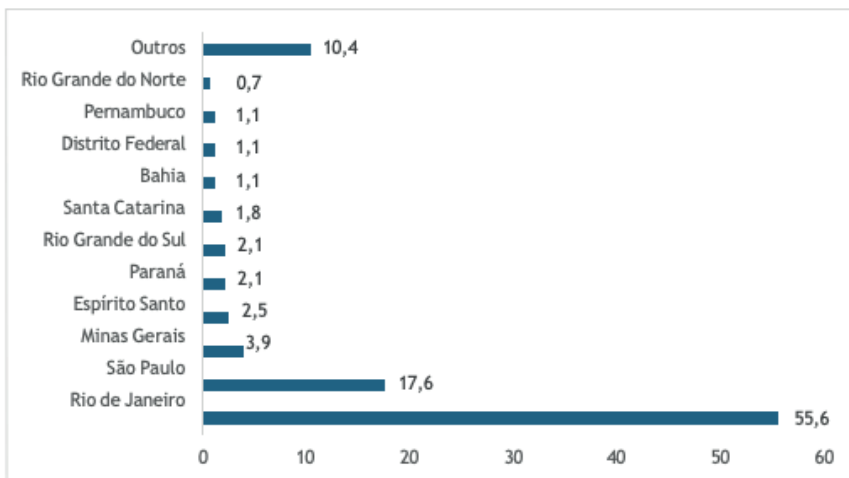


Gráfico 2: Procedência dos visitantes nacionais

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Em relação aos visitantes internacionais que chegam à localidade, Monteiro et al. (2022) levantaram os seguintes dados:

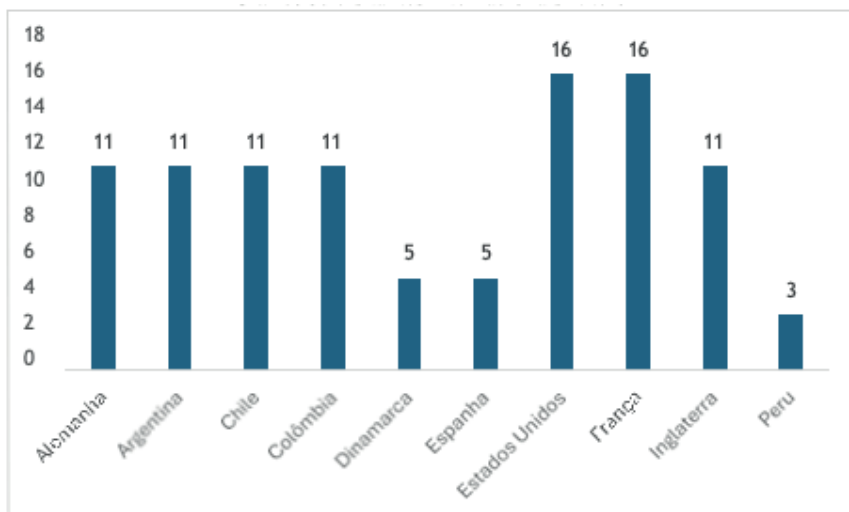


Gráfico 3: Visitantes Internacionais Niterói

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Os percentuais apresentados no Gráfico 3 demonstram uma distribuição equilibrada entre as regiões de origem dos turistas internacionais que visitam Niterói. Percentualmente, os maiores índices concentram-se nos Estados Unidos e na França, ambos com 16% do total. Em relação aos custos e aos gastos médios desses visitantes no município, outro parâmetro relevante para a hotelaria, foram obtidos os seguintes dados:

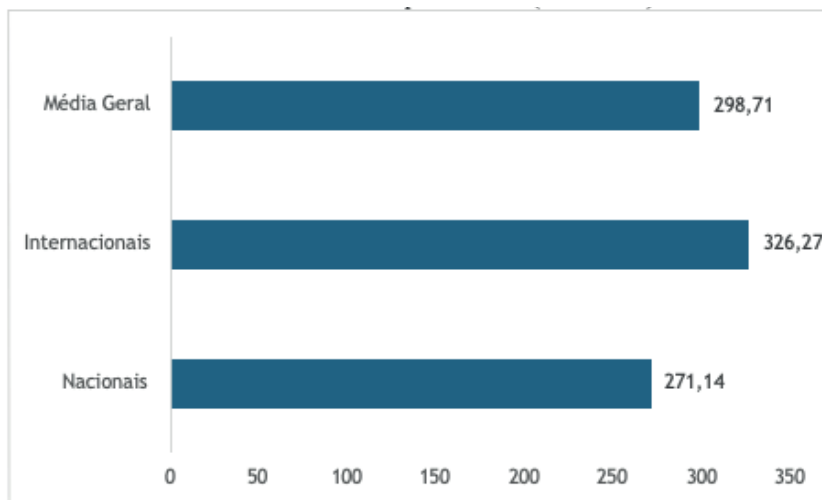


Gráfico 4: Gasto médio por visitantes (em reais R\$)

Fonte: Monteiro et al. (2022).

Os dados indicam um maior gasto por parte dos turistas internacionais, o que pode estar relacionado à valorização das moedas estrangeiras em comparação ao real. No entanto, a média geral dos custos não apresenta diferenças tão expressivas em termos de média e variância. Dessa forma, os dados de Monteiro et al. (2022) sugerem que o município e seu setor hoteleiro devem direcionar esforços tanto para o público local quanto para a captação de visitantes estrangeiros.

INOVAÇÕES NA HOTELARIA E A FERRAMENTA REVENUE MANAGEMENT.

A inovação na hotelaria tem se consolidado como um fator estratégico para a sustentabilidade e a competitividade dos empreendimentos, especialmente em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas e mudanças no perfil dos consumidores.

Nas últimas décadas, o setor vem incorporando soluções voltadas à automação de processos, digitalização de serviços, personalização da experiência do hóspede e otimização da gestão financeira. Nesse contexto, a adoção de ferramentas como a *Revenue Management* destaca-se como uma das principais inovações operacionais no âmbito da precificação inteligente e da maximização das receitas.

Segundo Pimentel (2018), a capacidade de inovar na hotelaria brasileira está diretamente relacionada à habilidade das empresas em integrar tecnologia, sustentabilidade e gestão da experiência do cliente. A inovação, nesse caso, não se limita à introdução de novas ferramentas, mas envolve uma reestruturação de processos, cultura organizacional e tomada de decisão baseada em dados. Essa abordagem é essencial para atender às expectativas de um público mais exigente, conectado e sensível à eficiência do serviço.

Entre as inovações mais relevantes, além da ferramenta “*Revenue Management*”, destacam-se os sistemas de gestão integrada (PMS), a utilização de inteligência artificial em processos de atendimento e marketing, o autoatendimento (*check-in* e *check-out* automatizados) e o uso de plataformas *omnichannel* (*integração de todos os canais de comunicação e venda*) para captação e fidelização de clientes. Essas práticas vêm transformando como os hotéis se relacionam com os hóspedes, como gerenciam sua disponibilidade e como ajustam suas estratégias comerciais em tempo real.

Em mercados de médio porte, como o de Niterói, a inovação ganha uma conotação ainda mais relevante. A limitação de recursos torna necessária uma abordagem seletiva, que priorize ferramentas de alto impacto e baixo custo de implementação. Nesse sentido, a ferramenta *Revenue Management* apresenta-se como uma inovação viável e eficaz, pois combina lógica econômica, tecnologia e inteligência de mercado. Sua aplicação permite ganhos significativos de performance sem exigir investimentos elevados, o que o torna especialmente atrativo para hotéis que buscam resultados consistentes com estruturas operacionais enxutas.

Da Silva, Perinotto e Câmara (2023) afirmam que a inovação no setor de hotelaria e turismo constitui um dos pilares para a melhoria desse mercado, que, no Brasil, encontra-se em expansão após a crise enfrentada durante a pandemia. A partir desse contexto, novos modelos de gestão e tecnologias estão sendo desenvolvidos, seja no âmbito institucional, na gestão, nos produtos e serviços oferecidos ou nos processos internos, conforme pode ser observado no Quadro 1:

TIPOS DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Inovação de produtos ou serviços	Consistem em mudanças observáveis pelos clientes, com desenvolvimento de novos produtos/serviços ou aprimoramentos dos já existentes, acrescentando valor ou expandindo experiências ofertadas.
Inovação de processos	Envolvem novos fluxos de ações com vista a promover eficiência e produtividade, fazendo uso extensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ou formas de execução que facilitam a realização das atividades do negócio.
Inovações Gerenciais ou em administração	Ocorrem no âmbito da liderança e gestão de pessoas, na melhoria dos locais de trabalho, na retenção de talentos e no incentivo à disseminação do conhecimento. Transformações relacionadas ao próprio negócio, empresa ou rede de parceiros.
Inovações em Gestão	São inovações relacionadas ao marketing de relacionamento entre empresas e consumidores, processos ou tecnologias para gestão.
Inovações institucionais	Correspondem a estruturas organizacionais que eficientemente redirecionam ou aprimoram os negócios no turismo e conformam-se no âmbito das redes e alianças empresariais e territoriais aumentando os negócios em certos campos do turismo.

Quadro 1 – Inovações em hotelaria

Fonte: Da Silva, Perinotto e Câmara (2023).

Segundo a literatura, a inovação aparece como um alicerce para a resolução de determinados problemas. Por esse motivo, torna-se essencial em um setor tão competitivo quanto o da hotelaria (Mazaraki, Kulyk e Zubko, 2024). A criação de modelos de gestão alinhados às novas tecnologias, bem como a incorporação dessa visão na cultura empresarial, são aspectos que facilitam o sucesso da inovação em setores de prestação de serviços, como a indústria de hotelaria e turismo (Da Silva, Perinotto e Câmara, 2023).

A ferramenta *Revenue Management* na hotelaria é um tema que desafia os profissionais a compreenderem o presente e a atualizarem continuamente seus conhecimentos. Esse campo foi desenvolvido visando examinar e explicar o que os gestores responsáveis por essa área precisam saber e fazer para alcançar bons resultados. A ideia central permanece a mesma, mesmo com a evolução do setor (Helmold, 2020).

A *Revenue Management* é uma área em constante transformação. Por isso, é natural que existirem opiniões divergentes sobre o que realmente constitui essa prática atualmente e o que ela poderá se tornar no futuro. Apesar das diferenças filosóficas entre especialistas, há um consenso essencial: a função da *Revenue Management* está relacionada à definição do preço certo, para o cliente certo, no momento certo, por meio do canal certo. Aplicar esse princípio corretamente é uma tarefa complexa, como confirmam muitos profissionais experientes. Este estudo visa demonstrar como esse processo ocorre na prática (De Bastos, 2022).

É importante destacar que a *Revenue Management* na hotelaria é voltado a leitores que já possuem algum conhecimento sobre o setor. A compreensão dessa área deve ser construída a partir de uma base sólida sobre como produtos e serviços são comercializados em uma indústria dinâmica e competitiva como a da hospitalidade (Dutra, 2023).

Com o tempo, a ferramenta RM continuará a desenvolver suas próprias teorias, princípios e práticas. Atualmente, grande parte do conhecimento necessário para atuar na área é proveniente de diferentes campos do saber, o que pode gerar confusões conceituais. Por exemplo, alguns profissionais de marketing acreditam que a *Revenue Management* e marketing eficaz são equivalentes, o que não é verdade. Uma forma prática de evitar essa confusão é definir claramente o que esse campo não representa (Moula et al., 2024).

O gráfico a seguir apresenta algumas modificações nas dinâmicas de precificação no setor de hotelaria:

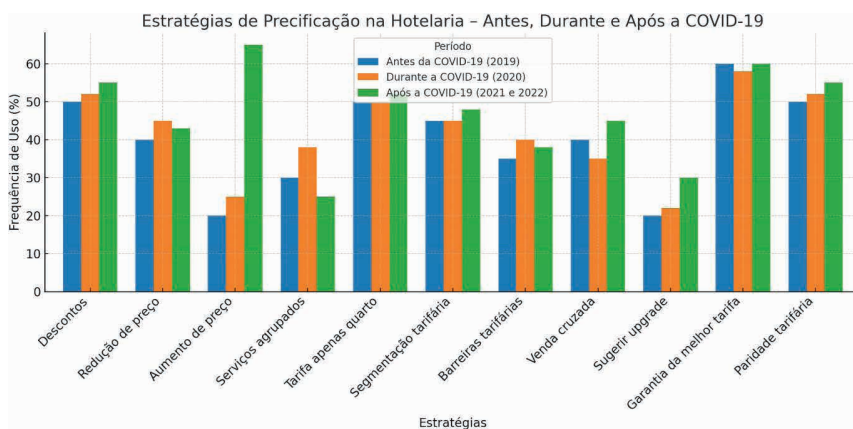


Gráfico 5 – Precificação no setor de hotelaria antes e após a pandemia

Como descreve a literatura, a *Revenue Management* na hotelaria não deve ser confundido com um manual de economia, embora exija dos profissionais o entendimento de como e por que os consumidores utilizam seus recursos financeiros para tomar decisões de compra. Conceitos como oferta, demanda, racionalidade do consumidor e estratégias de precificação são fundamentais para os gerentes de receita e, por isso, fazem parte da formação técnica exigida (Henrique e Pereira, 2024).

Adicionalmente, é essencial uma compreensão aprofundada da relação entre estratégias de precificação e as decisões no âmbito da *Revenue Management*. Os profissionais que atuam nessa área precisam dominar tanto o funcionamento financeiro das empresas quanto como os clientes percebem os preços. Esses princípios formam a base do conhecimento necessário para uma atuação competente e estratégica (Moula et al., 2024).

Assim, a ferramenta *Revenue Management* não está restrita à contabilidade gerencial de empresas hoteleiras, embora incorpore práticas contábeis relevantes para a gestão de receitas. Tampouco se limita às áreas de marketing ou marketing digital, apesar de exigir conhecimentos aprofundados nesses campos. A comercialização de serviços de hospitalidade por meio da internet demanda habilidades específicas, tornando o marketing digital e o e-marketing componentes importantes para a eficácia das estratégias de receita (Santos et al., 2024).

METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase no estudo de caso. A metodologia proposta visa investigar a aplicação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira, localizado em Niterói-RJ, visando avaliar seus efeitos na maximização de receitas e na melhoria da gestão operacional. O estudo de caso é uma estratégia adequada para investigar fenômenos em um contexto real e contemporâneo (GIL, 2008), permitindo uma análise aprofundada do processo de implementação do RM em um ambiente específico.

A pesquisa será conduzida por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados secundários serão obtidos por meio de revisão bibliográfica, abordando conceitos e teorias sobre *Revenue Management*, a evolução da hotelaria no Brasil, no estado do Rio de Janeiro e em Niterói, bem como as tendências globais da economia hoteleira e as inovações na gestão de receitas. Para isso, serão utilizadas fontes acadêmicas, livros, artigos e publicações especializadas na área (GIL, 2008).

Os dados primários serão coletados diretamente no Hotel Cantareira, por meio de documentos internos que forneçam informações sobre o desempenho financeiro do hotel antes e depois da implementação da ferramenta. Esses documentos permitirão compreender os desafios enfrentados pela equipe, as expectativas em relação a RM

e os resultados obtidos ao longo do processo. A análise documental, por sua vez, contribuirá para a avaliação quantitativa dos impactos do RM nas receitas, como a variação da ocupação e da tarifaço ao longo do tempo.

A análise dos dados será qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Valença (2023), que permite interpretar documentos e identificar padrões sobre a eficácia do RM no Hotel Cantareira. Paralelamente, a análise quantitativa será realizada por meio da comparação de indicadores financeiros e operacionais do hotel antes e após a implementação da ferramenta, aplicando métodos descritivos e representações gráficas para uma avaliação detalhada.

O estudo será delimitado ao contexto do Hotel Cantareira, não incluindo outros hotéis da cidade ou da região, o que lhe confere o caráter de estudo de caso único. Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, a pesquisa será conduzida com rigor metodológico, respeitando as normas éticas de pesquisa (GIL, 2008).

PESQUISA

ESTUDO DE CASO: A IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA REVENUE MANAGEMENT NO HOTEL CANTAREIRA.

O Hotel Cantareira é um empreendimento de médio porte com operação voltada, principalmente, para o público corporativo. Com um número de apartamentos que permite o equilíbrio entre a personalização do atendimento e o controle operacional, o hotel atende predominantemente profissionais vinculados a setores estratégicos como a indústria naval, offshore, de energia e engenharia, cujas atividades estão fortemente concentradas na cidade e em municípios vizinhos. Esse perfil de clientela exige uma abordagem de hospitalidade ágil e funcional, com foco em eficiência, flexibilidade e disponibilidade imediata.

A missão do Hotel Cantareira é proporcionar um ambiente de elegância em Niterói, aliado ao conforto para profissionais e demais clientes. Está localizado em uma área estratégica da cidade, com fácil acesso ao centro, à Região dos Lagos, à Universidade Federal Fluminense e a centros comerciais relevantes. Além disso, encontra-se a apenas 1,8 km da estação das barcas e nas proximidades das principais praias da cidade, o que contribui para sua atratividade tanto no turismo de negócios quanto no de lazer.

Sua estrutura conta com 45 suítes, distribuídas em sete categorias distintas, cada uma desenvolvida para atender a diferentes perfis de hóspedes. Localizado na Rua General Osório, 62, no bairro São Domingos, o hotel também oferece salas de reuniões com capacidade para até 80 pessoas, incluindo serviços como coffee break e suporte técnico, o que o torna adequado para eventos corporativos e acadêmicos. Para isso, dispõe de uma equipe qualificada, treinada para oferecer um atendimento eficiente e alinhado às exigências do seu público.

Um dos principais aspectos do comportamento da demanda no Hotel Cantareira é a curta janela de reserva. Ao contrário do turismo de lazer, em que as reservas são realizadas com semanas ou meses de antecedência, o segmento corporativo apresenta reservas feitas com poucos dias, ou até mesmo horas, antes do check-in. Essa dinâmica impõe desafios à gestão hoteleira, exigindo um sistema tarifário capaz de reagir rapidamente a variações súbitas de demanda, sem comprometer a taxa de ocupação ou a rentabilidade.

Outro fator relevante é a baixa sensibilidade ao preço. Como os hóspedes estão, em sua maioria, associados a empresas que custeiam a estadia, a tomada de decisão não é pautada exclusivamente pelo valor da diária, mas pela conveniência, localização, facilidade de faturamento, conforto e confiabilidade. Essa característica permite estratégias de precificação voltadas à maximização da diária média, desde que mantidos padrões de qualidade percebidos.

Até 2022, o hotel utilizava uma política de preços fixa, baseada em tarifas padronizadas por categoria de apartamento, com alterações realizadas manualmente apenas em períodos de alta demanda. Essa rigidez tarifária impedia o aproveitamento pleno das variações de mercado, como em datas comemorativas, eventos culturais, acadêmicos e corporativos. Apesar de bem posicionado localmente, o hotel deixava de explorar oportunidades de aumento de receita decorrentes de flutuações previsíveis na procura.

A escolha do Hotel Cantareira como objeto deste estudo justifica-se pela sua relevância no contexto da hotelaria em Niterói, especialmente por seu foco na hospedagem corporativa. O público predominante é composto por profissionais ligados aos setores naval, offshore e de energia, que possuem forte presença na região.

Essa configuração molda um perfil de demanda marcado por janelas de reserva curtas, menor sensibilidade ao preço e elevada exigência por disponibilidade e eficiência nos serviços. Tais características tornam o hotel um ambiente propício para a análise da eficácia da ferramenta *Revenue Management* como estratégia de maximização de receita, possibilitando observar a aplicação prática de modelos de precificação dinâmicos em um contexto específico e desafiador.

A proposta do estudo de caso consiste em compreender os impactos da introdução e evolução das ferramentas de Revenue Management no desempenho do hotel, abrangendo desde o uso inicial de regras automatizadas com o PIE (Pricing Intelligence Engine) — ferramenta desenvolvida pela Cloudbeds, uma plataforma de gestão hoteleira amplamente utilizada no setor para integrar reservas, canais de venda e operações — até a implementação de inteligência artificial por meio do sistema Pricepoint. O PIE coleta dados em tempo real sobre demanda, concorrência e sazonalidade, sugerindo ajustes de tarifas de forma automatizada, com o objetivo

de maximizar a receita. Serão examinados aspectos como os critérios adotados para a definição de tarifas, a influência de eventos e sazonalidades, os ajustes em tempo real e a resposta do mercado às estratégias aplicadas.

A implementação da ferramenta *Revenue Management* no Hotel Cantareira foi conduzida em duas etapas distintas, refletindo uma transição estratégica do modelo tradicional de precificação para uma abordagem orientada por dados e, posteriormente, por inteligência artificial.

A primeira fase começou em abril de 2024, com a ativação do sistema PIE (*Pricing Intelligence Engine*), ferramenta integrada ao sistema de gestão hoteleira (PMS) da plataforma *Cloudbeds*. O PIE permitiu automatizar a definição de tarifas com base em regras pré- configuradas, fundamentadas nas faixas de ocupação e janelas de antecedência das reservas.

Quando a ocupação caía abaixo de certos patamares (como 35%, 45% ou 50%), o sistema aplicava automaticamente descontos. Por outro lado, ao atingir ocupações superiores a 70%, 80% ou 90%, o PIE acionava aumentos tarifários progressivos. Esses ajustes eram condicionados à proximidade da data do check-in, com alterações previstas para até dez dias de antecedência.

Essa automação foi decisiva para resolver um problema recorrente do hotel: a maioria das reservas era realizada com pouca antecedência, o que levava o sistema a interpretar a baixa ocupação dos dias anteriores como sinal de demanda fraca. Como resultado, os últimos quartos disponíveis eram vendidos com tarifas abaixo do valor justo, mesmo em datas que terminavam com lotação máxima. A aplicação das regras no PIE permitiu proteger a rentabilidade do hotel em períodos de alta demanda, evitando perdas por subprecificação.

A figura a seguir, demonstra um exemplo da presença desse sistema com as regras determinadas manualmente, portanto, sem inteligência artificial:

REGRAS E ALERTAS

Selecione uma regra para editar ou criar uma nova

Exibindo 1 - 6 de 6 Regras

ATIVAR	ICONE	NOME	TIPO	METODO	CONDICAO	START DATE	END DATE	STATUS
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 35	Automática	Ocupação	Diminuir a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver menor que 35.00 % e se aplicar a mesma regra 7 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 45	Automática	Ocupação	Diminuir a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver menor que 45.00 % e se aplicar a mesma regra 7 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 50	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 5.00 % quando a ocupação estiver maior que 50.00 % e se aplicar a mesma regra 10 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 60	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver maior que 60.00 % e se aplicar a mesma regra 10 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 80	Automática	Ocupação	Aumentar a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver maior que 80.00 % e se aplicar a mesma regra 10 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 70 em 08/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 5.00 % quando a ocupação estiver maior que 70.00 % e se aplicar a mesma regra 11 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 80 em 08/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 10.00 % quando a ocupação estiver maior que 80.00 % e se aplicar a mesma regra 11 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗
<input checked="" type="checkbox"/>		Regra que 90 em 08/04	Manual	Ocupação	Aumentar a tarifa em 15.00 % quando a ocupação estiver maior que 90.00 % e se aplicar a mesma regra 11 Dias de antecedência	8.0	8.0	✓ / ✗

Figura 3 – PIE – CLOUDBEDS (regras definidas manualmente)

Fonte: O autor (2025).

Apesar dos avanços, o PIE ainda apresentava limitações significativas. Seu funcionamento era baseado em regras estáticas e não considerava múltiplas variáveis simultâneas. Assim, embora o PIE tenha representado uma melhoria substancial em relação ao modelo anterior de tarifas fixas, ele foi apenas uma etapa intermediária na evolução da “*Revenue Management*” no Hotel Cantareira.

A segunda fase teve início em janeiro de 2025, com a adoção do *Pricepoint*, uma plataforma que elevou a precificação a um novo patamar ao incorporar inteligência artificial de forma contínua e autônoma. Ao contrário do PIE, o *Pricepoint* realiza atualizações tarifárias automáticas a cada dez minutos e distribui os novos valores instantaneamente para todos os canais de venda conectados. Por meio de algoritmos de aprendizado supervisionado, a ferramenta ajusta suas decisões com base em dados internos (ocupação, ritmo de reservas, cancelamentos, sazonalidade) e externos (eventos locais, feriados, padrões de mercado), refinando sua lógica conforme novas informações são processadas.

Com esse conjunto de dados, o sistema identifica padrões complexos, detecta desvios de comportamento e avalia a sensibilidade do cliente ao preço em diferentes contextos. A partir disso, projeta cenários prováveis de reserva e calcula, para cada data, o ponto ideal de precificação que maximiza a receita esperada, sem comprometer a competitividade ou a ocupação.

Na figura a seguir, é possível visualizar o painel da *Pricepoint*, onde a tarifa de cada dia é ajustada automaticamente com base nas condições de mercado e nos fatores integrados.



Figura 4 – Definição do *Pricepoint* (com inteligência artificial)

Fonte: O autor (2025).

O painel do sistema para julho de 2025 demonstra essa funcionalidade: cada data possui uma tarifa específica, ajustada automaticamente com base em variáveis como tarifa base, ocupação, ritmo de reservas, janela de antecedência, curva histórica, sazonalidade e eventos previstos. Essa inteligência permite uma gestão muito mais ágil e precisa, respondendo em tempo quase real às mudanças de mercado.

Na sequência, o *dashboard* apresentado demonstra como essas variáveis foram consideradas de forma integrada pela plataforma, permitindo ao hotel uma atuação mais assertiva e orientada por dados em sua política de preços.

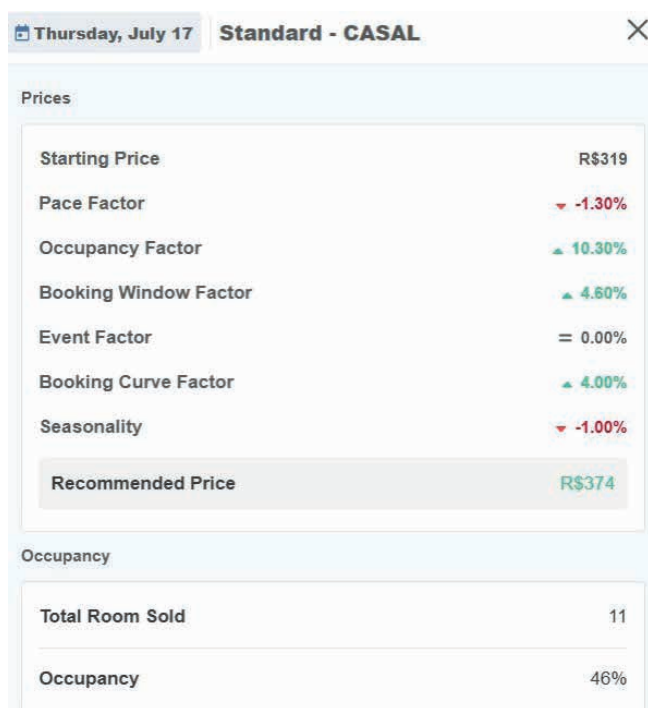


Figura 5 – *Dashboard* das múltiplas variáveis integradas no sistema com inteligência artificial

Fonte: O autor (2025).

No exemplo do dia 17 de julho, a tarifa inicial de R\$ 319 foi reajustada para R\$ 374, resultado da combinação de fatores como ocupação elevada, curva de reservas acelerada e janela de reserva curta — todos analisados automaticamente pelo algoritmo da plataforma. Esse reajuste não se baseia apenas nos dados atuais, mas também em padrões extraídos do histórico de reservas do hotel, permitindo que o sistema antecipe comportamentos de demanda com base em experiências anteriores.

O *Pricepoint* é alimentado por milhares de registros históricos e constantemente atualizado com novos dados — como reservas, cancelamentos, eventos externos e mudanças no comportamento dos hóspedes. Com cada nova informação, o algoritmo aprimora sua capacidade de identificar os fatores que realmente influenciam a demanda em diferentes contextos. Ao invés de reagir ao mercado, o sistema antecipa tendências com base em padrões detectados, ajustando automaticamente os preços antes que as variações se concretizem. Essa abordagem preditiva, baseada em modelos de aprendizado de máquina, permite uma precificação dinâmica mais precisa, maximizando a receita sem comprometer a taxa de ocupação. Além disso, a plataforma permite inserir manualmente eventos futuros no sistema, atribuindo a eles pesos específicos no algoritmo. Isso é especialmente útil em datas como réveillon, carnaval, eventos acadêmicos ou grandes shows, possibilitando que a tarifa se antecipe à alta demanda com assertividade.

Outro diferencial do *Pricepoint* é o seu mecanismo de autoavaliação: ele compara as previsões anteriores com os resultados reais e, ao identificar erros ou acertos, ajusta os pesos internos das variáveis no modelo. Esse ciclo contínuo de feedback e adaptação torna o sistema progressivamente mais preciso e eficaz. Assim, ele não apenas automatiza, mas “aprende a vender melhor” ao longo do tempo.

O dashboard analítico da plataforma ainda oferece uma visão detalhada dos fatores que impactam a precificação, permitindo à gestão monitorar a contribuição de cada variável para a formação do preço final. Dessa forma, o hotel alcançou um novo patamar de sofisticação na gestão de receitas, combinando automação, inteligência de mercado e sensibilidade contextual.

OS RESULTADOS DO “REVENUE MANAGEMENT” NO HOTEL CANTAREIRA

A análise dos dados operacionais e financeiros do Hotel Cantareira, entre 2022 e o primeiro trimestre de 2025, evidencia o impacto substancial da implementação da “Revenue Management” sobre os resultados do empreendimento. A trajetória tem início em um cenário tradicional, no qual o hotel operava com tarifas fixas, ajustadas apenas em períodos pontuais, sem base em dados de ocupação ou comportamento da demanda. Em 2022, com a implantação inicial da plataforma de gestão Cloudbeds, o RevPAR médio foi de R\$ 185,74, resultante de

13.193 acomodações reservadas e uma receita anual aproximada de R\$ 2.290.481,08. O RevPAR (Revenue per Available Room) é uma métrica fundamental da hotelaria que combina ocupação e tarifa média, sendo calculado de duas formas equivalentes: pela divisão da receita total de hospedagem pelo número de quartos disponíveis no período ou, mais comumente, pela multiplicação da taxa de ocupação

pela diária média (ADR). O ADR (Average Daily Rate) representa o valor médio cobrado por diária, obtido dividindo a receita total de hospedagem pelo número de quartos vendidos em um período. Ele permite avaliar, junto com o RevPAR, a performance financeira de um hotel de forma integrada. Tais números refletem as limitações de uma gestão tarifária estática, sem inteligência de precificação.

O quadro a seguir mostra o desempenho mensal do hotel, com base nos dados coletados na pesquisa:

Mês/Ano	RevPAR (R\$)	Acomodações Reservadas	Receita Total (R\$)
01/04 - 30/04	148,94	1250	201.065,47
01/05 - 31/05	168,03	1291	234.404,30
01/06 - 30/06	157,27	1225	215.419,90
01/07 - 31/07	181,84	1298	235.354,26
01/08 - 31/08	188,85	1258	263.431,29
01/09 - 30/09	212,77	1318	287.239,48
01/10 - 31/10	193,18	1170	269.484,57
01/11 - 30/11	220,80	1214	293.083,10
01/12 - 31/12	199,99	1083	298.984,51
01/01 - 31/01	187,35	1073	252.062,52
01/02 - 28/02	187,60	938	236.361,33
01/03 - 31/03	213,18	1184	297.386,32
01/04 - 30/04	155,31	1038	235.197,48
01/05 - 31/05	172,21	1148	243.845,16
01/06 - 30/06	181,51	1178	245.035,92
01/07 - 31/07	186,62	1204	260.408,73
01/08 - 31/08	190,01	1189	265.058,73
01/09 - 30/09	205,49	1197	276.106,92
01/10 - 31/10	206,08	1201	287.484,19
01/11 - 30/11	235,07	1262	328.308,50
01/12 - 31/12	208,84	1098	292.846,71
01/01 - 31/01	204,17	1118	294.820,01
01/02 - 29/02	206,72	1035	268.676,94
01/03 - 31/03	211,92	1195	295.632,20
01/04 - 30/04	187,69	1062	255.383,32
01/05 - 31/05	212,42	1161	296.371,06
01/06 - 30/06	206,80	1174	315.274,42
01/07 - 31/07	226,00	1077	271.178,47

01/08 - 31/08	236,42	1205	329.802,97
01/09 - 30/09	242,06	1120	326.786,31
01/10 - 31/10	243,02	1182	342.708,21
01/11 - 30/11	288,13	1130	325.908,07
01/12 - 31/12	241,47	1181	347.244,91
01/01 - 31/01	239,79	1093	334.503,28
01/02 - 28/02	268,92	1095	353.524,43
01/03 - 31/03	277,03	1193	386.457,35

Quadro 2 - Desempenho mensal do Hotel Cantareira (01/04/22 - 31/03/25)

Fonte: O autor (2025).

Com base nos dados apresentados, é possível constatar um crescimento contínuo nos principais indicadores operacionais e financeiros ao longo dos anos. Em 2023, mesmo sem a adoção de ferramentas automatizadas, o volume de reservas aumentou para 13.884 acomodações, a receita total atingiu R\$ 3.177.370,17 e o RevPAR médio subiu para R\$ 194,11. Apesar dos números representarem uma evolução em relação ao ano anterior, o aumento da receita esteve atrelado ao crescimento do volume, sem avanço expressivo na valorização tarifária por unidade disponível. Isso indica que, embora mais clientes tenham sido atendidos, a estratégia de precificação ainda não era eficiente para extrair o valor máximo da demanda.

A transformação ocorreu a partir de abril de 2024, com a ativação do sistema PIE, da plataforma *Cloudbeds*, o qual permitiu a aplicação de regras dinâmicas de precificação com base em faixas de ocupação e janelas de reserva. A estrutura tarifária passou a responder automaticamente às variações de demanda, otimizando a relação entre tarifa média e taxa de ocupação. O impacto foi imediato: o RevPAR médio subiu para R\$ 225,57, a receita anual ultrapassou R\$ 3.674.356,52, e o número de acomodações reservadas manteve-se relativamente estável em 13.684. A estratégia permitiu aumento expressivo na receita mesmo sem crescimento significativo no volume de hóspedes, demonstrando maior eficiência na monetização dos quartos disponíveis.

Em janeiro de 2025, foi implementada a plataforma *Pricepoint*, que introduziu elementos de inteligência artificial e automação em tempo real na precificação. Com ajustes tarifários a cada dez minutos, baseados em fatores como ritmo de reservas, eventos locais, sazonalidade, janela de reserva e taxa de ocupação, o hotel atingiu novos patamares de desempenho. No primeiro trimestre de 2025, o RevPAR médio foi de R\$ 261,91, com 3.381 reservas e receita acumulada de R\$ 974.485,06,

superando os indicadores de todos os anos anteriores, mesmo com apenas um quarto do ano concluído.

A evolução do RevPAR médio — de R\$ 185,74 em 2022 para R\$ 261,91 em 2025 — representa um crescimento de 41% na eficiência da receita por unidade disponível. A receita anual cresceu cerca de 60% no período, de R\$ 2,29 milhões para R\$ 3,66 milhões, com estabilidade no número de reservas, evidenciando uma estratégia de valorização tarifária eficaz. Os resultados reforçam a importância da gestão inteligente de preços como instrumento para maximização da receita e sustentabilidade financeira.

Conforme demonstram os dados, o sucesso do Hotel Cantareira está relacionado não apenas à adoção de tecnologias modernas, mas principalmente à capacidade da gestão em compreender e aplicar os princípios da “*Revenue Management*” de forma alinhada à sua realidade operacional. A experiência analisada evidencia que inovações gerenciais, mesmo em empreendimentos de menor porte, podem gerar ganhos expressivos de desempenho quando implementadas com planejamento, consistência e adaptação às condições do mercado.

A progressiva implementação de estratégias — iniciando com regras automatizadas e evoluindo para soluções baseadas em inteligência artificial — resultou em ganhos tangíveis na performance financeira do hotel, com aumento significativo da receita por unidade disponível, sem prejuízo da taxa de ocupação. Trata-se, portanto, de um exemplo claro de como a aplicação estratégica da *Revenue Management* pode transformar resultados mesmo em operações enxutas, inseridas em mercados altamente segmentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou a importância do setor de hotelaria para a economia de Niterói. Portanto, o investimento em novas ferramentas voltadas à gestão e à melhoria desse mercado constitui um dos fundamentos para o seu sucesso, especialmente diante de um ambiente altamente complexo.

Considerando a presença da concorrência no mercado, torna-se imperativo investir em novas tecnologias para gerar melhores serviços, como foi o caso da implementação da “*Revenue Management*” no Hotel Cantareira.

Sob essa perspectiva, os dados apresentados foram relevantes para identificar uma evolução expressiva nos indicadores operacionais e nos recursos financeiros do hotel, decorrente da aplicação progressiva da *Revenue Management* (RM). Inicialmente, a presença de sistemas limitados de precificação — sem a utilização de ferramentas inteligentes — contribuía para uma receita reduzida e para gerenciamento de flutuações na demanda dos clientes.

Com a adoção da plataforma *Cloudbeds*, o hotel passou a contar com uma estrutura digital mais robusta, essencial para a consolidação dos dados e para uma precificação mais precisa, considerando que o foco dessas tecnologias estava direcionado à otimização tarifária.

Em 2023, mesmo com o RM ainda não plenamente ativo, o RevPAR médio apresentou-se limitado. O estudo evidenciou que a virada no desempenho da rede hoteleira ocorreu em 2024, impulsionada pela possibilidade de aplicação de novas regras e dinâmicas no processo de precificação. Essa automação gerou impactos financeiros significativos, como o aumento da receita anual para R\$ 3.949.227,59, acompanhado de um RevPAR médio de R\$ 222,76.

Adicionalmente, observou-se um crescimento expressivo, com elevação de 20% nos principais indicadores em comparação com os mesmos períodos de anos anteriores. Esses avanços quantitativos foram fundamentais para demonstrar que a incorporação de tecnologias na hotelaria pode ser um pilar estratégico de gestão, permitindo melhores resultados sem a necessidade de grandes investimentos em expansão física.

Dessa forma, o estudo mostrou que o potencial de crescimento da rede hoteleira está diretamente relacionado à sua capacidade de adaptação às novas tecnologias, estabelecendo um diferencial competitivo essencial para o mercado analisado. Assim, a precificação inteligente surge como uma ferramenta de potencialização das receitas, viabilizada pelos conceitos de RM.

REFERÊNCIAS

A TRIBUNA. Niterói se consolida como destino turístico nacional e internacional. **A Tribuna**, Niterói, 24 set. 2024. Disponível em: <https://atribunarj.com.br/materia/niteroi-se-consolida-como-destino-turistico-nacional-e-internacional>.

AGÊNCIA BRASIL. Ocupação nos hotéis do Rio foi de 71,11% em 2023. **Agência Brasil**, Brasília, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-01/ocupacao-nos-hoteis-do-rio-foi-de-7111-em-2023>.

AHMED, Zahir; FAN, Xinxuan; BILLAH, Mamun. Persuasive communications, online reviews and service performances: a study on the hotel industry of New Zealand.

Australasian Accounting, Business and Finance Journal, Wollongong, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Setor hoteleiro brasileiro registra crescimento em 2024 e prepara investimentos de R\$ 8,4 bilhões até 2028. **Ministério do Turismo**, Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/setor-hoteleiro-brasileiro-registra-crescimento-em-2024-e-prepara-investimentos-de-r-8-4-bilhoes-ate-2028>.

DA SILVA, Francisca Lucélia Souto; PERINOTTO, André Riani Costa; CÂMARA, Samuel Façanha. Ambiência inovadora e as práticas de gestão de pessoas na hotelaria de Fortaleza- CE, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**, Fortaleza, v. 23, n. 2, p. 55-73, 2023.

DE BASTOS, Bernardo Pereira. Contribution of hotels' "Revenue Management" for supply chain sustainability. **Journal of Revenue and Pricing Management**, Londres, v. 21, n. 3, p. 1-12, 2022.

DE FREITAS, José Fernando. **Inovação na hotelaria: um estudo sobre o setor hoteleiro na cidade de Florianópolis, Brasil**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

DOS SANTOS, Rodrigo Amado; MATSCHUCK, Tamires Chagas. A sustentabilidade e a cadeia produtiva hoteleira: um estudo de caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Turismo: Visão e Ação**, Itajaí, v. 17, n. 2, p. 444-474, 2015. Disponível em: <https://www.univali.br/periodicos>.

DUTRA, José Eneas Montenegro. **Proposta de framework conceitual de recomendações para implantação da experiência digital de clientes em hotéis**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

FERRÃO, Tomás Pereira Magalhães do Vale. **O Revenue management na gestão hoteleira: uma estratégia competitiva na hotelaria de luxo e upscale na Área Metropolitana da Grande Lisboa**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Hoteleira), Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.

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

HELMOLD, Marc. Total revenue management (TRM). In: HELMOLD, Marc (Org.). Total revenue management (TRM): case studies, best practices and industry insights. **Cham: Springer International Publishing**, 2020. p. 1-12.

HENRIQUES, Henrique; PEREIRA, Luis Nobre. Hotel demand forecasting models and methods using artificial intelligence: a systematic literature review. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 20, n. 3, p. 39-51, 2024.

LOPES, José Luís; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. The impact of eco-innovation adoption on business performance: a study of the hospitality sector in Brazil. **Sustainability**, Basel, v. 15, n. 11, p. 8696, 2023.

MAZARAKI, Anatolii; KULYK, Mariia; ZUBKO, Tetiana. Revenue forecasting scenarios for international hotel chains. **Baltic Journal of Economic Studies**, Riga, v. 10, n. 3, p. 207- 214, 2024.

MEDAGLIA, Juliana; AMBROSIO, Nayla; MINASI, Sarah Marroni. Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]. **Revista Rosa dos Ventos, Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 16, n. 3, p. 1-19, 2024.

MENDES, Bruna; CAVENAGHI, Airton José; MARQUES, Roseane Barcellos. Building hospitality institutional in Campos do Jordão/Brazil. **Current Issues in Tourism**, Abingdon, v. 24, n. 2, p. 264-278, 2021.

MENDES, José Tiago Matos. **A inovação no turismo: uma perspectiva do seu impacto na gestão, valorização e sustentabilidade das unidades de alojamento turístico na Ilha de São Miguel**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Universidade dos Açores, Ponta Delgada.

MONTEIRO, João Evangelista Dias et al. **Pesquisa de demanda turística do município de Niterói (RJ)**: março de 2022. Niterói: Observatório do Turismo de Niterói (UFF), 2022. 18 p. Disponível em: <http://observatoriodoturismo.uff.br/>.

MOURA, Ana Isabel Fonseca de. **O impacto do revenue management e a maximização da receita no setor hoteleiro**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direção Hoteleira), Instituto Politécnico do Porto, Porto.

MOULA, Hamed Sherafat et al. Customer type discovery in hotel revenue management: a data mining approach. **Journal of Revenue and Pricing Management**, Londres, v. 23, n. 3, p. 238-248, 2024.

NELTUR, Niterói Empresa de Lazer e Turismo. **Análise e diagnóstico da situação do mercado potencial para o ecoturismo em Niterói**. Niterói: STUDX Marketing & Negócios, 2022. 67 p. Disponível em: <https://visit.niteroi.br/wp-content/uploads/2022/12/Análise-e-Diagnóstico-Ecoturismo-em-Niterói.pdf>.

PIMENTEL, Raphael Fellipe Diniz. **A inovação na hotelaria brasileira: análise das práticas de gestão**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2018.

SANTOS, Luís Lima et al. Factors influencing hotel revenue management in times of crisis: towards financial sustainability. **International Journal of Financial Studies**, Basel, v. 12, n. 4, p. 112, 2024.

VALENÇA, Marília Nunes. **Capacidades dinâmicas e a capacidade de inovar: influenciam no desempenho dos hotéis?** 2023. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife.


WANG, Yao-Chin; MARTIN, David S.; UYSAL, Muzaffer. **Well-being and performance in the hotel industry**: a multilevel perspective. In: KANG, Seongseop (Sam); XU, Honggang (Orgs.). Handbook of tourism and quality-of-life research II: enhancing the lives of tourists, residents of host communities and service providers. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 487-499.

FOHB. Estudos e Pesquisas. **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**, São Paulo, 2025. Disponível em: https://fohb.com.br/estudos_e_pesquisas/.



C A P Í T U L O 12

CONCEITOS DE GOVERNANÇA APLICADOS NA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300612>

Karina da Silva

Mestra em Administração (PPGA - UNIR)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Carlos Henrique Silva de França

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Julio César Magalhães

Especialista em Auditoria pública e privada (FIMCA)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Aline Barros Saab

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Joanilce da Silva Bandeira de Oliveira

Mestrando em Administração (PPGA - UNIR)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Luciana Teixeira

Doutoranda em Administração (PPGA - UFV)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

Diego Fialho da Silva

Doutorando em Administração (PPGAD – UFMS)
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
Endereço: Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil

Dyllmar Alves de Sousa

Doutorando em Administração (PPGAD – UFMS)
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
Endereço: Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil

Clésia Maria de Oliveira

Doutora em Administração (PPGA - UFSC)
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
Endereço: Cidade, Estado, País

RESUMO: A governança universitária tem sido destaque nos últimos anos na administração pública e está relacionada com os processos, sistemas, práticas e procedimentos que governam as instituições. A presente pesquisa teve como objetivo analisar quais conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária. Com isso foi realizada uma revisão sistemática por meio de busca simples em duas bases de dados: Portal de Periódicos da CAPES e SPELL®, com o descritor “governança universitária” o que resultou em uma amostra final de dezoito artigos. Após a seleção das publicações, seguiu-se para análise dos dados com o emprego da técnica análise categorial e, a partir da leitura dos artigos, desenvolveu-se quatro categorias. Notadamente foi constatado que há uma pluralidade de conceitos presentes na literatura para governança universitária e falta consenso para uma única definição entre os autores.

PALAVRAS-CHAVE: Governança, Conceitos, Governança Universitária, Revisão Sistemática, Análise Categorial.

GOVERNANCE CONCEPTS APPLIED IN UNIVERSITY GOVERNANCE: A SYSTEMATIC REVIEW

ABSTRACT: University governance has been a highlight in recent years in public administration and is related to the processes, systems, practices and procedures that govern institutions. This research aimed to verify which governance concepts are used in the literature for university governance. With this, a systematic review was carried out through simple search in two databases: CAPES Journal Portal and SPELL®, with the descriptor “university governance” which resulted in a final sample of eighteen articles. After the selection of publications, four categories were followed for data analysis with the use of the technique and from the reading of the articles. Notified ly, it was observed that there is a plurality of concepts present in the literature for university governance and there is a lack of consensus for a single definition among the authors.

KEYWORDS: Governance, Concepts, University Governance, Systematic Review, Categorical Analysis.

INTRODUÇÃO

O termo governança não deve ser considerado como sinônimo de governo, uma vez que este termo é muito mais abrangente. A governança refere-se a um novo método de governar, um novo processo pelo qual a sociedade é governada (Rhodes, 1996). Devido a amplitude do termo governança, Mello e Slomski (2010), consideram que o seu uso varia de acordo com o enfoque e a área nas quais está empregado. Dessa forma, há uma polissemia dos significados e conceitos de governança.

Nessa linha de raciocínio, Alves (2001) afirma que a governança é um conceito frequentemente difuso, sendo aplicado tanto na área de gestão de empresa (governança corporativa), quanto na área ambiental (governança ambiental), ou ainda como forma de prevenção ou combate à corrupção de servidores públicos (governança pública). Portanto, ao realizar uma síntese sobre o entendimento de governança, o termo parece buscar o aperfeiçoamento do comportamento humano e institucional (Alves, 2001).

Ainda que apresente várias semelhanças, a governança em organizações públicas e privadas possui foco distinto (Matias-Pereira, 2010). As semelhanças estão em seus princípios básicos, tais como: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*). Dessa forma, observa-se que a governança abrange não apenas o setor privado, mas também o setor público, uma vez que os problemas percebidos na administração pública podem ser amenizados com a devida utilização de alguns princípios oriundos da governança corporativa do setor privado (Slomski *et al.*, 2008).

Portanto, é possível afirmar que a governança está presente em todas as organizações públicas sejam elas municipais, estaduais ou federais (Marques *et al.*, 2020). Nessa área pública estão presentes as instituições de ensino superior (IES), que para Souza (2017), encontram-se em constante crescimento devido às ações de políticas públicas estabelecidas por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), divulgado em 2007, no qual se sobressai o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Ademais, a própria sujeição ao contexto da gestão pública instiga as IES públicas a incorporarem novos modelos e paradigmas (Gesser *et al.*, 2021), de tal forma que, embora tenham suas peculiaridades, essas instituições não prescindem de mecanismos de gestão e governança, como *accountability*, transparência e responsabilidade social (Silva, 2016). Ao contrário, a governança aplicada às IES públicas, ou a governança universitária, pode refletir a melhor forma de organizações altamente especializadas e complexas, como as universidades, se organizarem para cumprirem suas finalidades e missões, em um contexto de grande relevância para a qualidade da formação profissional, a autonomia, o comprometimento com a pesquisa e a formação cidadã como um todo (Gesser *et al.*, 2021).

Ainda no contexto educacional brasileiro, estudo desenvolvido por Santos *et al.* (2016), por meio de uma revisão analítica-descritiva da literatura do período 2004-2015, discute a polissemia do termo governança em diferentes campos do conhecimento, com ênfase no da Educação. Os resultados, segundo os autores, indicam que o termo governança tem sido cada vez mais usado em discussões sobre as mudanças no papel do estado e também sobre as fases das políticas públicas educacionais, por força das parcerias público-privadas. Os autores concluem que, dado o número limitado de estudos identificados, há também necessidade de ampliar o debate sobre governança educacional na academia brasileira (Santos *et al.*, 2016).

Diante da polissemia do termo governança e sua aplicação em diferentes áreas do conhecimento, sobretudo no campo educacional, bem como da relevância da educação superior e das universidades para a formação cidadã e, por conseguinte, a importância de se conhecer como a governança vem sendo construída no contexto educacional universitário, o presente estudo busca responder: quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária?

Por meio de uma revisão sistemática, o presente estudo tem como objetivo analisar na literatura os conceitos sobre governança que são aplicados na governança universitária.

O termo “governança universitária” é compreendido como o processo de criação de políticas e decisões de alto nível em Instituições de Ensino Superior (IES), dessa forma, a temática sobre a governança universitária encontra-se no centro dos debates relacionados ao futuro da educação formal (Kezar; Eckel, 2004), afinal, entender não apenas como estão organizadas – administrativa, jurídica e economicamente – essas instituições, mas também compreender suas relações com entidades e atores externos é fundamental para garantir os objetivos da educação superior de qualidade.

No Brasil, até 2020, de acordo com o último Censo da Educação Superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), era regulamentado um total de 203 universidades, entre públicas e privadas. Em virtude de seus formatos de organização, financiamento e atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), essas são instituições permanentemente submetidas a desafios, justificando, assim, de maneira mais profunda, a necessidade de discussão do tema.

Após o levantamento da literatura sobre a temática, identificou-se uma carência de trabalhos sobre o tema da governança universitária. Portanto, esta pesquisa se justifica com base na insuficiência de produções científicas sobre governança universitária, uma vez que se trata de um tema atual nos debates acadêmicos (Gesser, 2018), este estudo visa ainda contribuir para o desenvolvimento da administração universitária enquanto corpo teórico e profissional, por se tratar de um campo científico em desenvolvimento (Schlickmann, 2013). Assim, entende-se que existe uma

significativa oportunidade de pesquisa, dada a relevância do tema e o impacto nas IES para o desenvolvimento no setor educacional, tanto pela exigência profissional das atividades em função da complexidade das instituições de ensino superior diante do sistema educacional como um todo, tanto pela sociedade que almeja por entrega de um serviço público educacional de qualidade (Búrigo; Jacobsen; Wiggers, 2016; Meyer; Meyer, 2013).

O trabalho está estruturado em cinco seções, sendo a primeira seção a presente introdução, em que traz uma breve descrição da aplicação da governança nos setores privado e público, o problema de pesquisa e a justificativa ou relevância deste estudo. A segunda seção, tem-se a revisão da literatura que norteiam este estudo, onde é descrita a diversidade dos conceitos sobre o termo governança; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa; na quarta seção expõe-se os resultados e discussões do trabalho; e, por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais do estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

A governança insulta as organizações na busca pelo aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (Alves, 2001). As estruturas de governança abrangem desde o ambiente regional ao internacional e seus diferentes modos predominam em diversas esferas da vida social (Meadowcroft *et al.*, 2005). De modo geral, a governança alinha: a estrutura, administração e controle de qualquer instituição, seja pública ou privada (Santos, 2008). Os conceitos de governança são tão amplos que envolvem estratégias de alinhamento para a resolução de interação, responsabilidade social, sustentabilidade, políticas de governança das empresas, entre outros temas (Marques, 2007).

Por não se constituir de um conceito definido, a governança pública carece de um único significado, contudo, há uma convergência para identificar pontos de partida para o seu entendimento no campo da administração pública (KISSLER; HEIDEMANN, 2006). Para Bevir (2007), o uso do termo “governança” difere em significados e em contextos teóricos. Virgili Lillo, Ganga Contreras e Figueroa Aillañir (2015) consideram que a governança possui um conceito multifacetado que pode ser entendido em termos de como o poder do governo é exercido e sua tomada de decisões. Segundo Nogueira *et al.* (2012), a governança é um modelo de gestão que minimiza o poder decisório dos gestores, uma vez que tal poder é compartilhado com os outros indivíduos que participam das decisões dentro da organização.

Na área educacional, encontram-se as instituições de ensino superior (IES), que dependendo de sua natureza podem ser públicas ou privadas. As universidades são instituições complexas, pois não são estruturadas de forma homogênea

(Meiners; McCormick, 1988), a complexidade deriva da sua organização, estrutura, financiamento, administração burocrática e conservadora, concentração de poder e autonomia, tipo de profissional atuante, diversidades de objetivos e suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão de serviços à sociedade. Portanto, a gestão dessas instituições é peculiar (Gesser; Oliveira; Machado, 2017), pois constantemente há tomadas de decisões, exigidas pelas demandas do ensino superior e pelo governo, o qual garante que os sistemas educacionais sejam administrados de forma plena (Fielden, 2008).

Segundo Nogueira *et al.* (2012), as instituições de ensino superior públicas são organizações que oferecem serviços com responsabilidades sociais que não diferem muito dos serviços desenvolvidos por instituições de ensino superior privadas, principalmente quanto às obrigações de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional.

As diferenças entre as IES que não possuem a mesma natureza estão nos valores, objetivos e finalidades e ainda o pagamento dos impostos e contribuições indiretos para a sua manutenção, independente do usufruto dos serviços oferecidos. Nesse contexto, a universidade por está em permanente transformações e desafios, inclusive por força da sociedade, deve considerar os temas de governança em sua gestão (Foletto; Tavares, 2014).

Para a pertinência da governança ao contexto universitário, deve-se levar em conta as complexidades das instituições de ensino superior (Ganga Contreras *et al.*, 2014), dessa forma os princípios e elementos de governança deverão ser adaptados conforme a natureza da instituição (Andrade, 2002; Slomski *et al.*, 2008), uma vez que as particularidades das universidades públicas influenciam em sua gestão (Meyer Júnior, 2014).

Outras peculiaridades das instituições de ensino superior apontadas por Andrade (2002), são seus elementos característicos como o campo de ação multifacetado; objetivos institucionais complexos e divergentes; dificuldade para definição de metas operacionais e institucionais; poder de autonomia dos profissionais; resistência à adoção de tecnologias; descentralização e fragmentação da estrutura institucional; ausência de interação entre as áreas; divergência no processo decisório, espalhado entre diversos atores e unidades.

Com a implantação dos novos modelos de administração pública, as IES, tendem a alterar seus modelos conservadores, pois os novos modelos envolvem mudança na estratégia de governança voltada para o atendimento às demandas de seus stakeholders e demonstração de resultados (Roczanski; Tomasi, 2010).

A governança nas instituições de ensino superior está relacionada com os processos, os sistemas, as práticas e os procedimentos formais e informais. Nas IES que adotam a liderança em sua estrutura, a governança refere-se à forma pela qual o poder se tornar um balanceador entre a necessidade de ordem e equilíbrio na sociedade, como também na produção de entrega eficiente de bens e serviços, prestação de contas, proteção dos direitos humanos e a manutenção de uma organização estruturada, onde os colaboradores podem contribuir com a finalidade de encontrar soluções inovadoras para os problemas (Monyoncho, 2015).

De acordo com Trakman (2008), embora a governança em IES pública esteja em convergência com a política do governo, principalmente com ênfase na eficiência, a implantação da governança pública nas IES tem sido afetada pelas dificuldades, envolvendo falta de recursos financeiros e rigidez da estrutura administrativa, na qual há uma restrição na autonomia dos gestores universitários. Mesmo sem comprovação de que a implantação da governança nas IES tenha contribuído para maiores resultados tangíveis como lucro e valorização do capital, é essencial ressaltar que a governança contempla aspectos legais e éticos (Ferreira *et al.*, 2018).

METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa. De acordo com Gil (2002), a metodologia é o caminho que deve ser evidenciado por meio da descrição dos procedimentos adotados na realização da pesquisa, incluindo o tipo de pesquisa, universo de pesquisa, técnica de coleta e análise de dados.

Trata-se de um estudo qualitativo, e teve como objetivo analisar quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária, uma vez que a intenção foi a análise dos dados não-mensuráveis, buscando a interpretação desses (Triviños, 1987). Para a classificação desta pesquisa, usou-se a categorização proposta por Vergara (2010), que quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois não constrói correlações entre variáveis e enfatiza características de uma população ou fenômeno. Quanto aos meios, trata-se de um estudo bibliográfico com apoio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2015), considerando que a construção do referencial teórico, utilizou-se de materiais já publicados, acessíveis ao público em geral, relacionados ao tema de estudo (Marconi, Lakatos, 2003; Vergara, 2010), realizado por meio de busca e revisão sistemática da literatura (Siddaway; Wood; Hedges, 2019).

Segundo Bardin (2015), a função primordial da análise do conteúdo é o desvendar crítico. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos

e continentes) extremamente diversificados. Portanto, a análise de conteúdo é uma das várias técnicas de pesquisa que pode ser usada na análise de textos. Bardin (2015) define ainda que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

A análise de conteúdo é dividida em 3 etapas (Bardin, 2015): pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A seguir, as etapas estão descritas conforme ocorreram durante a pesquisa.

Pré-análise é a fase da organização da pesquisa e dos objetivos do pesquisador, onde ocorre a escolha dos materiais a serem analisados, revisão de hipóteses a serem pesquisadas e a definição dos indicadores que irão orientar a coleta e interpretação dos dados (Bardin, 2015).

Exploração do material é a fase em que ocorre a etapa da coleta dos dados da pesquisa no material previamente selecionado. Esta fase ocorre por atividades de coleta, codificação, decomposição ou enumeração dos dados (Bardin, 2010).

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação é a fase que trata da transformação dos dados brutos, obtidos na exploração do material, em dados significativos e válidos (Bardin, 2015).

Quanto ao método de coleta de dados, utilizou-se do levantamento bibliográfico com o apoio da revisão sistemática da literatura. O processo de busca e seleção dos artigos foi realizado no mês de novembro de 2022 diretamente no Portal de Periódicos da CAPES e na base de dados apropriadas para o tópico em estudo, SPELL® (Scientific Periodicals Electronic Library), essas bases de dados foram escolhidas por atenderem aos critérios de relevância e reconhecimento nacional de pesquisadores e possuírem um vasto acervo de publicações na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Para seleção dos artigos utilizou-se a busca simples contendo o descritor: “governança universitária” nas duas bases de dados escolhidas. A busca ocorreu em: títulos, resumo (abstract) e palavras-chave (keywords). Salienta-se que foram utilizadas publicações que incorporam o campo das ciências sociais nas duas bases de dados. Não houve um lapso temporal definido para enquadrar as publicações a fim de abranger a maior quantidade de trabalhos possíveis.

Primeiramente foi aplicada a estratégia de busca e retornaram-se um total de 518 estudos (Portal Capes=518 e Spell=0), em seguida foi feita uma nova seleção, inserido os seguintes critérios de inclusão: selecionou-se periódicos revisados por pares e estavam disponíveis na íntegra e gratuitamente em meio eletrônico, nos

idiomas inglês, espanhol e português. Os editoriais, relatos de experiência, ensaios teóricos, estudos de reflexão, livros e outras revisões, bem como pesquisas que não se apresentavam na íntegra foram excluídos. Não houve um lapso temporal definido para enquadrar as publicações a fim de abranger a maior quantidade de trabalhos possíveis. Após a aplicação dos filtros, conforme critérios de inclusão mencionados, foram excluídos: 07 artigos que estavam duplicados e 304 artigos que não estavam disponíveis gratuitamente, totalizando 207 artigos. A partir deste novo resultado, foi feita a leitura dos títulos e resumos dos materiais encontrados e foram excluídos 189 estudos que não tinham relação com a temática. Portanto, a amostra final foi composta por 18 artigos que foram lidos na íntegra.

Os artigos selecionados tiveram seus conteúdos analisados, com foco nos conceitos de governança universitária. Para a identificação dos conceitos, foi verificada a definição de governança universitária adotada em cada artigo. A análise foi realizada mediante a classificação de categorias, baseando-se na técnica de análise categorial proposta por Bardin (2015). Trata-se de uma análise de conteúdo convencional (Hsien; Shannon, 2005), na qual as categorias foram desenvolvidas a partir da leitura dos artigos, concomitantemente com análise, possibilitando que os principais aspectos de governança universitária emergissem a partir dos dados.

A metodologia de um artigo delinea os procedimentos empregados para conduzir a pesquisa, incluindo o tipo de estudo, a seleção da amostra, os métodos de coleta e análise de dados, considerações éticas e limitações do estudo. Sua descrição detalhada e transparente é essencial para garantir a replicabilidade e a confiabilidade dos resultados, além de proporcionar uma base sólida para a interpretação e a generalização dos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos filtros, conforme critérios de inclusão e exclusão já mencionados, a amostra final, composta por 18 artigos que foram lidos na íntegra, está distribuída entre os anos 2000 e 2022, conforme mostra o gráfico 1.

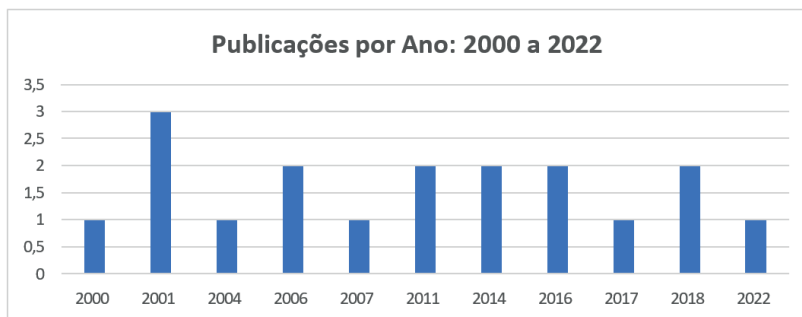


Gráfico 1 - Quantidade de publicações por ano

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Na análise do gráfico 1, observa-se a quantidade de publicações feitas por ano referentes aos conceitos de governança universitária. É possível verificar que dos 18 estudos publicados entre os anos 2000 e 2022, o maior destaque foi o de 2001, com 03 publicações, seguido dos anos 2006, 2011, 2014, 2016 e 2018, com 02 publicações. Os anos de 2000, 2004 a 2007 tiveram somente 01 publicação em cada um deles. E ainda que seja baixo o número de publicações que abordem a temática governança universitária; e que em alguns anos não tenha retornado nenhum artigo na busca, por exemplo, nos anos 2002, 2003, 2005, 2008 a 2010, 2012 a 2013, 2015 e 2019 a 2021, nota-se que há uma constância na publicação de estudos nessa temática.

Embora seja apresentado na literatura que a governança universitária não possui um conceito único, é mister destacar que os vários conceitos encontrados na pesquisa destacam elementos de governança tais como: cooperação dos stakeholders, monitoramento e participação, estrutura organizacional e mecanismos de governança que demonstram o desempenho alcançado pela gestão pública refletindo, diretamente, na qualidade dos serviços prestados que são esperados pelos cidadãos. A efetividade, o volume e a qualidade dos serviços prestados pela administração pública afetam a sociedade no que diz respeito, de forma direta, no bem-estar social e no desenvolvimento econômico do país.

Conforme, também, destacado na revisão de literatura, em se tratando das IES a governança relaciona-se com os processos, os sistemas, as práticas e os procedimentos formais e informais. Além disso, destaca-se o apontamento publicado por Roczkanski; Tomasi (2010) enfatizando que a implantação dos novos modelos de administração pública, principalmente nas IES, busca a mudança dos modelos conservadores a partir da criação de novos modelos que envolvem mudança na estratégia de governança voltada para o atendimento às demandas de seus stakeholders e demonstração de resultados. Tal fato é corroborado em decorrência das instituições de ensino superior, públicas, adotarem o PDI como forma de apresentação de programas, objetivos e metas para a instituição em busca do compromisso com sua missão, valores e suas estratégias permitindo às IES executarem as atividades acadêmicas de forma democrática, participativa e aberta aos interesses da sociedade. Isso ressalta que, ainda que um conceito único de governança universitária seja buscado na literatura, as diversas ações institucionais fazem com que vários elementos do conceito de governança sejam aplicados e utilizados para definir a governança universitária.

As IES são instituições que, de modo geral, são organizações complexas, o que é pertinente à governança no contexto universitário, e são caracterizadas pelo convívio de vários processos produtivos, congregados em três grandes áreas (triáde universitária): ensino, pesquisa e extensão. Além disso, de acordo com Meyer Júnior (2014), as particularidades das universidades públicas influenciam em sua gestão. Assim sendo, as IES públicas possuem grande responsabilidade social,

política, econômica, artística e cultural o que faz com que os gestores públicos dessas universidades busquem, cada vez mais, uma participação democrática e ativa da sociedade nas decisões institucionais com a finalidade de alcançar objetivos coletivos, garantindo o bem comum.

Diante dos fatos, o conceito multifacetado de governança universitária deve ser entendido baseando-se no modo de como o poder na administração universitária é exercido e como isso afeta nas tomadas de decisões. É devido a isso que a participação das partes interessadas (cooperação dos stakeholders), o poder e as tomadas de decisões se relacionam e são elementos característicos da definição de governança universitária.

Segundo Matias-Pereira (2010), a governança, tanto em órgãos públicos quanto privados, apresenta várias semelhanças dentre as quais os princípios básicos, embora possua foco distinto. Diante dos fatos apresentados, entende-se que as universidades públicas, por fazerem parte da estrutura da Administração Pública e, de certo modo, possuindo as suas particularidades e complexidades, devem se atentar aos mecanismos de governança como: transparência, *accountability*, *compliance* e ética e, além disto, devem prestar atenção aos mecanismos que promovam o controle social e previnam a corrupção no setor público.

Ainda, é mister enfatizar que governança não é um conceito recente, principalmente quando aplicado na gestão universitária pública. Embora os PDI's de muitas instituições possam não trazer o termo 'governança' descrito em seu texto, constata-se que, ao longo dos tempos, o sentido da palavra foi mudando, especialmente em se tratando de governança universitária, para se adequar ao cumprimento da missão e visão institucionais a fim de que elas possam garantir uma administração universitária de qualidade, eficaz, eficiente, transparente, ética que se vincule aos objetivos da instituição.

Deste modo, posteriormente será demonstrado como os conceitos de governança encontrados na pesquisa estão vinculados às características que o categorizam em sua definição. Como forma de facilitar a visualização, o Quadro 1 apresenta os conceitos de governança universitária encontrados e as categorias em que foram classificados.

Destaca-se que as categorias foram definidas de modo concomitante com a análise. Desta forma, foram definidas 4 categorias, sendo que a categoria "Cooperação dos stakeholders" representa os conceitos que enfocam a capacidade de conjugar os interesses dos diversos atores que cooperam entre si para a formulação e implementação das políticas públicas no contexto universitário. Os conceitos que enfatizam preocupação com o controle social sobre a ação universitária ou participação social na tomada de decisões da IES foram classificados na categoria

“Monitoramento e participação”. Os conceitos que abrangem estrutura organizacional (físicas e sistematização da IES) compõem a categoria “Estrutura organizacional”. Por fim, os conceitos que se referem a condições essenciais para que os mecanismos de governança possam sobressair inserem-se na categoria “Mecanismos de governança”.

Artigos	Conceitos de governança universitária	Categorias
1	Processo de criação de políticas ¹ e decisões de alto nível ² em instituições de nível superior que almejam converter objetivos institucionais e recursos em resultados (Kezar; Eckel, 2004)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança
2	Questões ligadas aos mecanismos adotados para resolver problemas coletivos ¹ , levando em conta exigências e necessidades distintas e, por vezes, contraditórias entre diversos atores ² que a compõe (Percy-Smith, 2001)	¹ Monitoramento e participação ² Cooperação dos <i>stakeholders</i>
3	Processos de tomada de decisão pelos quais uma instituição determina suas políticas e objetivos ¹ , bem com o processo de atingi-los e monitorá-los ² (fortemente influenciada por políticas públicas) (Eric, 2001)	¹ Estrutura organizacional ² Monitoramento e participação
4	Mecanismos e processos a partir dos quais uma universidade administra seus interesses. Governança e a gestão, embora teoricamente tenham funções separadas, são inter-relacionadas, no contexto universitário (Shattock, 2006)	Mecanismos de governança
5	Parte da estrutura legal da instituição, abrangendo aspectos administrativos, econômicos e jurídicos relacionados à forma como é estruturada e administrada internamente ¹ ; como desenvolve suas estratégias e políticas e as transformam em ação ² ; como é legalmente inserida em seu ambiente e/ou sistema operacional; e como a coopera com os agentes externos ³ (Kwickers, 2005; Shattock, 2006)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança ³ Cooperação dos <i>stakeholders</i>
6	Governança frequentemente associadas a mudanças nos arranjos internos ¹ , fortalecendo a liderança central e a administração, além de ser uma solução que prescreve um novo paradigma organizacional, reequilibrando as relações externas e internas de autoridade e poder na governança da universidade ² (Olsen; Maassen, 2007)	¹ Estrutura organizacional ² Mecanismos de governança
7	Estruturas de representação do poder por meio de uma clássica hierarquia burocrática, caracterizada pela centralização de poder ¹ . A atividade de gestão e controle se dá numa arena política, porém respeitando as decisões colegiadas ² (Hardy; Fachin, 2000)	¹ Mecanismos de governança ² Cooperação dos <i>stakeholders</i>
8	A governança é a maneira em que as universidades estão organizadas e são operadas internamente ¹ , e como elas se relacionam com entidades e atores externos para cumprir seus objetivos ² (Brunner, 2011)	¹ Estrutura organizacional ² Cooperação dos <i>stakeholders</i>

9	Tudo o que diz respeito à liderança ¹ , ao exercício da autoridade, ao caminho para a construção de acordos, à legitimidade das ações empreendidas e à prestação de contas, transparência e participação nos processos ² . Nessa concepção, a participação envolve não apenas o próprio mundo acadêmico, mas também o mundo político, social ³ e produtivo no qual a universidade está inserida (Lópes <i>et al.</i> , 2011)	¹ Mecanismos de governança ² Monitoramento e participação ³ Cooperação dos <i>stakeholders</i>
10	A governança universitária tem a ver com: 1) a forma como as universidades são organizadas e estruturadas ¹ ; e 2) a modalidade sob a qual são geridas e vinculadas ao meio mediato e imediato. Assim, a governança universitária inclui o conjunto de atividades geradas a partir de processos de tomada de decisão que levam em conta os grupos de interesse correspondentes ² (ganga; abello; quiroz, 2014)	¹ Estrutura organizacional ² Cooperação dos <i>stakeholders</i>

Quadro 1 – Conceitos de governança universitária

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Nota-se que todas as categorias constam em mais de um conceito, mas não há consenso para o conceito de governança universitária. A categoria “Estrutura organizacional” foi a que mais se destacou, sendo observada em dez conceitos. Em seguida foram igualmente observadas em oito conceitos as categorias “Cooperação dos stakeholders” e “Mecanismos de governo”. E por fim, a categoria “Monitoramento e participação” foi observada em cinco conceitos. Desta forma, pode-se deduzir que todas as categorias definidas são importantes para o conceito de governança universitária, com destaque para “Cooperação dos stakeholders” e “Mecanismos de governo”.

Por meio da análise dos conceitos de governança universitária, observou-se que há uma diversidade de conceitos de governança que são utilizados na literatura para a governança universitária. Dessa forma, os resultados corroboram com a literatura, uma vez que tratam-se de conceitos altamente polissêmicos, visto que os autores fazem distintas referências do que seria a governança universitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo ‘governança’ tem sido cada vez mais pesquisado pelas instituições de ensino públicas e privadas ao longo dos tempos, sendo trabalhado tanto academicamente quanto na prática para que sua definição possa ser bem entendida e praticada gerando mecanismos eficazes de gestão.

Este estudo teve como objetivo analisar quais os conceitos de governança são utilizados na literatura para a governança universitária. Para atingir o objeto proposto foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa, e adotou-se como procedimento para a técnica empregada na coleta de dados o levantamento bibliográfico, para a seleção, os procedimentos para revisão sistemática da literatura (Siddaway; Wood; Hedges, 2019), seguida de análise categorial proposta por Bardin (2011). A coleta de dados foi realizada com base na leitura dos dezoito artigos selecionados no Portal de Periódico da CAPES, uma vez que a base de dados SPELL® não trouxe resultados para a busca proposta.

Como resultados, constatou-se que o conceito de governança abrange vários elementos que a caracterizam, categorizando-a, por ser um conceito multifacetado, complexo o que o faz possuir diversas definições. Contudo, tanto em instituições públicas quanto privadas, estas várias definições se alinham para atender aos princípios básicos da governança que são: a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*).

Em se tratando de governança universitária, foi apontado na pesquisa que esta diz respeito à estrutura e participações democráticas nas tomadas de decisões a fim de que a instituição possa atingir seus objetivos, ofertando bens e serviços de qualidade à sociedade e, com isso, atendendo suas necessidades.

Destaca-se, ainda, que muitos artigos não conseguiram apresentar uma definição singular e clara de governança e, para defini-la, apresentaram elementos, categorizando-a. A partir da leitura dos artigos, de modo concomitante com a análise, desenvolveu-se quatro categorias. Notou-se que todas as categorias estão presentes em mais de um conceito. Portanto, ao se aprofundar os estudos sobre este tema, verificou-se que há uma pluralidade de conceitos e abordagens trazidos na literatura, tornando inviável uma definição única de governança universitária que seja consensual entre todos os autores.

Conclui-se que diante da pluralidade dos conceitos apresentados sobre governança universitária, não é possível considerar uma definição única de governança que seja compartilhada por todos os autores referenciados, pois trata-se de conceitos polissêmicos e lastreados em diversas correntes teóricas com definições variadas. Como limitação deste estudo destaca-se o alcance limitado de definições relacionadas à “governança universitária”. Verifica-se que as definições apontadas estão relacionadas com a percepção conceitual e o contexto dos objetivos distintos dos estudos.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78–86, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/d4bV9dchpKfsBbGk3Yv4YbK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 outubro 2022.

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559/511>.

BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M. T.; FABIANO, N. De L. A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. In: KOGA- ITO, C. Y.; LUCA, T. R. de. **Escola UNESP de liderança e gestão: instrumento para excelência da gestão institucional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 125-38, 2016.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BRUNNER, J. J. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. **Revista de Educación**, v. 355, p. 137-159, 2011.

BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L.; WIGGERS, L. Professional masters degree in university administration: challenges and perspectives in the process of university management. **Navus**, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.

ERIC, A. Higher Education Report. **ASHE Higher Education Report**, v. 28, n. 1, 2001. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1536-0709/issues?activeYear=2001](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1536-0709/issues?activeYear=2001). Acesso em: 25 maio 2018.

FERREIRA, D.; BAIDYA, T. K.; DALBEM, M. C. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 4, p. 921-941, 2018.

FIELDEN, J. **Global trends in university governance**. The World Bank, 2008.

FOLETTTO, P. R.; TAVARES, S. M. N. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**, p. 153, 2014.

GANGA-CONTRERAS, F.; NUÑEZ-MASCAYANO, O. A. Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. **Revista Espacios**, v. 39, n. 17, 2018.

GANGA, F.; ABELLO, J.; QUIROZ, J. **Gobernanza universitaria: una mirada histórica y conceptual**. Em: GANGA, F.; ABELLO, J.; QUIROZ, J. *Gobernanza universitaria: aproximaciones históricas y empíricas*. Santiago de Chile: Universidad de Los Lagos, 2014. p. 11-20.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M.; MACHADO, M. R. **Governança universitária: contribuições teóricas**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento. 2017.

GESSER, G. A. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. 2018. 257 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GESSER, G. A.; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5- 23, 2021.

GESSER, G.A.; OLIVEIRA, C. M.; ROCZANSKI, C. R. M.; MELO, P. A. Governança universitária e relacionamento com stakeholders: a visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, [S. l.], v. 30, p. (162), 2022. DOI: 10.14507/epaa.30.7585. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/7585>. Acesso em: 28 feb. 2023.

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

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

HSIEH, H.-F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277– 1288, 2005.

IBARRA, E.; RONDERO, N. La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad. *Revista de la Educación Superior*, v. 30, n. 118, p. 79-100, abr./jun. 2001.

KEZAR, A.; ECKEL P. D. Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship. **The Journal of Higher Education**, v. 75, n.4, p. 371-399, 2004.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KWICKERS, P. Governing governance: organization law and network process design. **International journal for education law and policy**, v.1, p.73-102, 2005.

LÓPEZ, R. *et al.* Las formas de elección de los rectores. Otro camino para acercarse al conocimiento de las universidades públicas autónomas. **Perfiles Educativos**, v. 33, n.131, p. 8-27, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, P. V. S. B. *et al.* Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 21 out. 2022.

MCCORMICK, R. E.; MEINERS, R. E. University governance: A property rights perspective. **The Journal of Law and Economics**, v. 31, n. 2, p. 423-442, 1988.

MEADOWCROFT, J.; FARRELL, K. N.; SPANGENBERG, J. Developing a framework for sustainability governance in the European Union. **International Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 1-2, p. 3-11, 2005.

MEYER, B.; MEYER JUNIOR, V. “Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2013.

MEYER, J. V. A prática da administração universitária: Contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MONYONCHO, R. M. Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. **DBA Africa management review**, v. 5, n. 1, p. 94-112, 2015.

NOGUEIRA, M. da G. S.; GARCIA, T. E. M.; RAMOS, M. da G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: A visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, 5(3), 222-244, 2012.

OLSEN, J. P. (Ed.). **University dynamics and European integration**. Dordrecht: Springer, p. 3- 22, 2007.

PERCY-SMITH, Janie. **Local Governance in Britain**. Basingstoke: Palgrave, 2001.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 23 out. 2022.

ROCZANSKI, C. R. M.; TOMASI, M. Universidade pública e accountability. **Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública**. Consad. 2010. <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/481>

SANTOS, A. P. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 3, p. 79-94, 2008

SANTOS, Aline V.; BRAGA, Isabela C.M.; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Pollom Zardo- Sinara. Governança: conceitos e emergência na educação brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 24, n. 93, p. 939-967, 2016.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 294 f. Tese (doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHMAL, R.; CABRALES, F. El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]**. v. 26, n. 100, p. 822- 848, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>>. Acesso em: 10 novembro 2022.

SHATTOCK, M. **Managing good governance in higher education**. Berkshire, England: Open University, 2006.

SILVA, M. C. C. **A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança da gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, W. M. **Eficiência relativa da governança de tecnologia da informação nas instituições federais de ensino superior do Brasil sob a perspectiva da gestão de TI**. 2017. 141 f. – Dissertação (Mestrado Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, v. 62, n. 1- 2, p. 63-83, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.


VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIRGILI LILLO, M.; GANGA CONTRERAS, F.; FIGUEROA AILLAÑIR, K. Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. **Última década**, Santiago, v. 23, n. 42, p. 187-216, jun. 2015.



C A P Í T U L O 13

VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300613>

Ricardo De Oliveira Paolillo Costa

RESUMO: Em contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos, aplicar ferramentas de gestão de forma genérica tem gerado baixos níveis de efetividade e resistência à mudança. O presente artigo apresenta a VISOR-PPO (Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais), uma ferramenta diagnóstica que permite avaliar o grau de criticidade de 12 achados organizacionais, como engajamento, maturidade cultural, complexidade do projeto e alinhamento estratégico. A partir dessas análises, gestores são capazes de decidir de forma mais precisa quais ajustes, estratégias complementares e abordagens são mais adequadas para a realidade da organização, tornando os projetos mais bem direcionados desde sua concepção. O artigo apresenta a estrutura da ferramenta, a metodologia de aplicação, exemplos práticos por setor e sugestões de integração com outras práticas de gestão. O VISOR-PPO funciona como uma “bússola organizacional”, permitindo decisões mais acertadas, prevenindo falhas e aumentando a aderência das ações aos contextos reais.

PALAVRAS-CHAVE: diagnóstico organizacional; gestão estratégica; personalização de ferramentas; mudança organizacional; VISOR-PPO.

INTRODUÇÃO

Em ambientes organizacionais marcados por alta complexidade e dinamismo, a adoção de ferramentas de gestão de forma genérica e descontextualizada tem gerado resultados insatisfatórios, mesmo quando as metodologias são reconhecidas e amplamente utilizadas. Projetos mal direcionados, baixa adesão dos colaboradores e resistência à mudança são frequentemente observados não pela inadequação

das ferramentas em si, mas pela ausência de um diagnóstico estratégico prévio que permita ajustar tais ferramentas às condições reais da organização.

Neste cenário, este artigo propõe a **criação e apresentação inédita da ferramenta VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais**, uma matriz diagnóstica inovadora que surge como resposta à necessidade crescente de personalização na gestão de projetos e processos. Diferente das metodologias já consolidadas, como PDCA, Scrum ou OKR, a VISOR-PPO **não é uma ferramenta de execução**, mas sim **um instrumento estratégico de análise organizacional prévia**, com o objetivo de identificar e mensurar doze achados críticos que impactam diretamente a efetividade de qualquer iniciativa de mudança ou melhoria.

A ferramenta VISOR-PPO foi **desenvolvida originalmente pelo autor deste artigo**, com base em experiências práticas em diferentes setores e na revisão de estudos clássicos e contemporâneos sobre mudança organizacional, comportamento humano nas organizações, cultura corporativa e planejamento estratégico. Por ser uma **proposta inédita**, ainda não há registros da VISOR-PPO na literatura científica formal, sendo este artigo o primeiro esforço acadêmico de sua divulgação e fundamentação teórica.

A lógica de uso da VISOR-PPO é clara: antes de decidir qual ferramenta utilizar, a organização deve compreender sua própria realidade. A ferramenta permite que gestores avaliem fatores como resistência interna, maturidade cultural, grau de engajamento, alinhamento estratégico, tempo disponível, recursos técnicos, entre outros aspectos que influenciam diretamente a escolha e o sucesso de metodologias gerenciais. Com isso, promove-se um modelo de gestão **baseado no diagnóstico personalizado**, evitando a aplicação padronizada de ferramentas e favorecendo a adoção de estratégias mais aderentes à realidade interna.

Este artigo apresenta, portanto, a **versão inaugural da VISOR-PPO**, descrevendo sua estrutura, fundamentação teórica, metodologia de aplicação, exemplos práticos de uso e orientações para integração com outras práticas de gestão. Ao inaugurar essa abordagem diagnóstica, pretende-se contribuir para uma nova forma de pensar a gestão organizacional: **diagnosticar antes de executar, adaptar antes de aplicar**.

INOVAÇÃO E ORIGINALIDADE DA FERRAMENTA VISOR-PPO

Este artigo tem a finalidade de lançar oficialmente a ferramenta VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais, apresentando sua estrutura, aplicação e potencial estratégico para a personalização de abordagens em gestão organizacional. Por se tratar de uma proposta inédita, esta ferramenta ainda não possui ampla circulação ou validação na literatura acadêmica tradicional.

O desenvolvimento do VISOR-PPO responde a uma demanda crescente por diagnósticos mais precisos e contextuais, que permitam adaptar as metodologias de gestão às especificidades organizacionais, aumentando a efetividade das intervenções. Reconhece-se que a consolidação desta ferramenta depende de estudos futuros que avaliem empiricamente sua aplicabilidade e resultados práticos em diferentes ambientes e setores.

Assim, este artigo inaugura a apresentação do VISOR-PPO, contribuindo para o avanço da gestão personalizada e fomentando a pesquisa e a prática orientadas à inovação na área.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Personalização como Necessidade Estratégica

A literatura contemporânea sobre mudança organizacional (Kotter, 2012; Motta, 2001) e aprendizagem organizacional (Kolb, 1984) aponta que modelos únicos, descolados do contexto interno, perdem efetividade. Abordagens adaptadas às características da empresa apresentam maior chance de sucesso, principalmente quando variáveis humanas e culturais são consideradas.

O acompanhamento de lacunas e oportunidades na organização é essencial para promover inovação e melhoria contínua (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Ferramentas Diagnósticas como Etapas de Prevenção

Conforme Drucker (1999) e Robbins & Judge (2021), empresas bem-sucedidas não começam um projeto com a definição de ferramentas, mas com o diagnóstico do ambiente interno. VISOR-PPO representa essa lógica, promovendo uma leitura estruturada do cenário antes da escolha da metodologia de execução.

Fundamentação e Justificativa dos 12 Achados da Ferramenta VISOR-PPO

A eficácia da ferramenta VISOR-PPO na avaliação e personalização de abordagens em ferramentas administrativas está diretamente relacionada à pertinência dos 12 achados que compõem sua matriz diagnóstica. A seguir, discute-se cada um desses critérios à luz da literatura clássica e contemporânea, reforçando sua importância para o sucesso da gestão e da implementação de mudanças nas organizações.

1. Resistência interna à mudança

A resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados em processos de transformação organizacional (Kotter, 2012; Motta, 2001). Lewin (1947) destaca que a mudança efetiva requer superar as forças que mantêm o status quo, através de técnicas de descongelamento e engajamento. A medição da resistência permite antecipar barreiras comportamentais e desenvolver estratégias de comunicação e envolvimento adequadas.

2. Maturidade da cultura organizacional

A cultura organizacional influencia diretamente a aceitação e a sustentabilidade das mudanças (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Organizações com maturidade cultural mais desenvolvida possuem valores compartilhados e práticas consolidadas que facilitam a adaptação contínua (Burnes & Cooke, 2013). Avaliar este aspecto garante que as intervenções respeitem e potencializem a cultura vigente.

3. Complexidade do projeto

A complexidade influencia a capacidade de planejamento e controle, afetando o sucesso das iniciativas (Snowden & Boone, 2007). Projetos complexos demandam abordagens ágeis, fases incrementais e gestão por sprints (Highsmith, 2010), para reduzir riscos e aumentar a adaptabilidade. Avaliar a complexidade possibilita escolher metodologias adequadas e recursos suficientes.

4. Engajamento atual dos colaboradores

O engajamento é fator preponderante para a efetividade da implementação (Kahn, 1990; Saks, 2006). Colaboradores motivados e envolvidos contribuem para inovação, qualidade e sustentabilidade dos processos (Bakker & Demerouti, 2008). Mensurar o engajamento permite aplicar intervenções de motivação e reconhecimento alinhadas às necessidades reais.

5. Capacidade de realocação interna

A gestão de talentos e a flexibilidade de realocação são estratégias reconhecidas para mitigar impactos negativos da mudança (Cappelli, 2008; Ulrich, 1997). Mapear competências e promover trilhas de capacitação favorecem o aproveitamento do capital humano, reduzindo turnover e aumentando a resiliência organizacional.

6. Alinhamento com a estratégia organizacional

O alinhamento entre projetos e estratégia corporativa é fundamental para garantir relevância e prioridade nas iniciativas (Kaplan & Norton, 1996). A desconexão entre estratégia e execução pode levar a desperdício de recursos e insucesso nos resultados (Hrebiniak, 2005). Avaliar este alinhamento é condição sine qua non para o sucesso do projeto.

7. Recursos técnicos disponíveis

A disponibilidade e adequação dos recursos tecnológicos influenciam diretamente a execução de projetos, especialmente em ambientes digitais e automatizados (Brynjolfsson & McAfee, 2014). A lacuna tecnológica pode ser barreira para a inovação (Teece, 2010), tornando crucial o diagnóstico detalhado da infraestrutura.

8. Nível de capacitação atual

Capacitação técnica e comportamental são determinantes para a absorção de mudanças e melhoria de desempenho (Argyris & Schön, 1978). O investimento em treinamento é correlacionado a maior produtividade e menor resistência (Noe, 2010). Avaliar o nível atual permite planejar formações customizadas e eficazes.

9. Tempo disponível para execução

O gerenciamento do tempo é componente central da tríade de restrições de projetos (escopo, tempo e custo), como apontado pelo PMI (2017). Segundo Rigby et al. (2016), organizações com prazos curtos precisam adotar metodologias ágeis e ferramentas enxutas para manter a qualidade e viabilidade das entregas. A inclusão deste achado permite evitar sobrecargas e falhas na execução.

10. Potencial de impacto organizacional

Avaliar o impacto ajuda a dimensionar riscos, oportunidades e alocar esforços proporcionalmente (Johnson et al., 2008). Projetos com alto impacto requerem maior governança e acompanhamento (Meredith & Mantel, 2012). A avaliação criteriosa deste fator orienta decisões estratégicas e investimentos.

11. Histórico de falhas anteriores

A aprendizagem com erros passados é prática madura nas organizações que adotam a mentalidade de melhoria contínua (Crossan et al., 1999). Kerzner (2013) defende que o histórico deve ser explorado como ativo organizacional. A reincidência de falhas, quando ignorada, mina a credibilidade de novas iniciativas. Esse achado permite decisões mais inteligentes e com base empírica.

12. Natureza da mudança (incremental x transformacional)

Burnes (2017) diferencia mudanças contínuas (incrementais) das rupturas estruturais (transformacionais), exigindo níveis diferentes de energia, comunicação e engajamento. Weick & Quinn (1999) reforçam que mudanças incrementais são mais compatíveis com processos de melhoria, enquanto as transformacionais exigem redesenho sistêmico. Compreender esse fator é essencial para escolher a abordagem correta e preparar a organização de maneira adequada.

A ESTRUTURA DA FERRAMENTA VISOR-PPO

A ferramenta avalia os seguintes 12 achados críticos, pontuados de 1 (baixa criticidade) a 5 (alta criticidade), com base em evidências práticas:

Nº	Achado Diagnóstico
1	Resistência interna à mudança
2	Maturidade da cultura organizacional
3	Complexidade do projeto
4	Engajamento atual dos colaboradores
5	Capacidade de realocação interna
6	Alinhamento com a estratégia organizacional
7	Recursos técnicos disponíveis
8	Nível de capacitação atual
9	Tempo disponível para execução
10	Potencial de impacto organizacional
11	Histórico de falhas anteriores
12	Natureza da mudança (incremental ou transformacional)

METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

1. Etapas do uso da VISOR-PPO:
2. Formação de equipe avaliadora: Preferencialmente multidisciplinar (gestores, lideranças, RH e usuários).
3. Coleta de dados: Aplicação de formulários, entrevistas e análises documentais.
4. Preenchimento da Matriz: Atribuição de notas de 1 a 5 para cada achado.
5. Discussão de observações práticas: Registros qualitativos que justificam as notas atribuídas.
6. Identificação dos achados críticos (pontuação 4 ou 5).
7. Escolha de estratégias, ferramentas ou abordagens adaptadas aos achados mais relevantes.

EXEMPLOS PRÁTICOS DE MEDIÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Achado	Como medir	Ação sugerida
Resistência interna	Pesquisas de percepção, sugestões recusadas	Criação de grupos de escuta
Cultura organizacional	Aderência a valores, modelo de cultura (CVF)	Benchmarking cultural, treinamentos
Complexidade do projeto	Número de áreas envolvidas, dependências externas	Divisão em fases, gestão incremental
Engajamento	Participação voluntária, adesão a metas	Gamificação, reconhecimento simbólico
Realocação interna	Flexibilidade de cargos, mapeamento de talentos	Trilhas formativas, plano de realocação
Alinhamento estratégico	Clareza de metas, conexão com OKRs	Workshop de reconexão estratégica
Recursos técnicos	Diagnóstico de TI, aderência a requisitos mínimos	Adoção de soluções no-code
Capacitação	Índice de treinamentos finalizados, certificações	Formação prática com metas de desempenho
Tempo disponível	Gap entre prazo e capacidade de execução	Ferramentas compactas e versões reduzidas
Impacto organizacional	Nº de áreas afetadas, riscos operacionais	Projeto-piloto com escalabilidade progressiva
Histórico de falhas	Falhas documentadas, lições aprendidas	Reuniões de aprendizagem e revisão de experiências
Natureza da mudança	Escopo afetado, nível de ruptura	Comunicação multicanal com liderança inspiradora

APLICAÇÕES REAIS POR SETOR

Setor	Situação	Achados críticos	Estratégia sugerida
Indústria	Automatização de linha	Realocação (5), Capacitação (8)	Reposicionar operadores e formar analistas
Educação	Implantação de ensino híbrido	Natureza (12), Complexidade (3)	Comunicação inspiradora e gestão por fases
Governo	Transformação digital	Resistência (1), Cultura (2)	Rodas de escuta e oficinas culturais
Saúde	Novo protocolo clínico	Engajamento(4), Tempo (9)	Gamificação da adesão e simplificação

VANTAGENS DO VISOR-PPO

- Personalização real de abordagens;
- Prevenção de falhas recorrentes;
- Decisões estratégicas baseadas em dados internos;
- Integração com qualquer metodologia (PDCA, Scrum, OKR, etc.);
- Fomento à cultura de melhoria contextualizada.

SUGESTÕES DE AÇÃO A PARTIR DOS ACHADOS DA FERRAMENTA VISOR-PPO

Achado 1 – Alta resistência interna à mudança

Ação sugerida: Criação de grupos de escuta e “embaixadores da mudança” escolhidos entre os próprios colaboradores. Exemplo: Empresa de telecomunicações organiza rodas de conversa lideradas por funcionários veteranos antes de grandes mudanças tecnológicas. Benefícios: Redução da resistência passiva, engajamento por identificação, maior adesão às mudanças.

Achado 2 – Baixa maturidade da cultura organizacional

Ação sugerida: Rodadas de imersão cultural com práticas de benchmarking e storytelling corporativo. Exemplo: Organização do setor logístico realiza oficinas com estudo de casos reais de empresas com maturidade semelhante que evoluíram culturalmente. Benefícios: Ampliação da visão organizacional, adesão a novos valores, formação de cultura de aprendizado.

Achado 3 – Alta complexidade do projeto

Ação sugerida: Implementação de gestão por sprints com entregas incrementais e checkpoints contínuos. Exemplo: Instituição de ensino técnico divide a implantação de EAD em etapas (infraestrutura, capacitação, suporte). Benefícios: Gerenciamento por etapas, controle de riscos, maior aceitação gradual.

Achado 4 – Baixo engajamento atual dos colaboradores

Ação sugerida: Estratégia de gamificação com premiações, rankings, e reconhecimento público. Exemplo: Empresa de varejo utiliza sistema interno de pontos para participação ativa em treinamentos e projetos. Benefícios: Aumento da participação, clima interno positivo, protagonismo do colaborador.

Achado 5 – Baixa capacidade de realocação interna

Ação sugerida: Criação de trilhas formativas com mapeamento prévio de perfis e oportunidades de reposicionamento. Exemplo: Escritório jurídico automatiza petições e realoca profissionais para análise estratégica e atendimento consultivo. Benefícios: Preservação de empregos, aproveitamento de talentos, fortalecimento de competências internas.

Achado 6 – Falta de alinhamento com a estratégia organizacional

Ação sugerida: Workshop de reconexão com o planejamento estratégico envolvendo lideranças e setores-chave. Exemplo: Startup de logística reúne times operacionais e executivos para revisar a missão e alinhar a mudança ao core business. Benefícios: Clareza na execução, priorização coerente, integração interdepartamental.

Achado 7 – Recursos técnicos insuficientes

Ação sugerida: Adoção de soluções tecnológicas de baixo custo e alta aplicabilidade (ex: ferramentas no-code). Exemplo: PME implementa Power Automate Desktop e Excel avançado para automações básicas. Benefícios: Baixo custo inicial, autonomia de equipes, digitalização gradual.

Achado 8 – Nível de capacitação atual inadequado

Ação sugerida: Programas intensivos de capacitação com foco prático e recompensas por performance. Exemplo: Cooperativa rural promove maratona de formação em gestão, com prêmios a equipes com melhor desempenho. Benefícios: Melhoria técnica rápida, estímulo ao aprendizado, aumento da competitividade interna.

Achado 9 – Tempo disponível reduzido

Ação sugerida: Escolha de ferramentas ágeis e metodologias com implantação rápida, como canvas, SCRUM ou ferramentas adaptadas enxutas (ex: PDCA simplificado). Exemplo: ONG de saúde opta por usar uma versão compactada da matriz SWOT apenas com Oportunidades e Ameaças para tomada de decisão emergencial. Benefícios: Rapidez na implementação, foco nos pontos críticos, agilidade tática.

Achado 10 – Alto potencial de impacto organizacional

Ação sugerida: Pilotagem em setores menores antes da ampliação para toda a empresa (projetos-piloto). Exemplo: Hospital público testa nova política de agendamento eletrônico em um único ambulatório antes de escalar. Benefícios: Redução de erros, coleta de feedback qualificado, aprimoramento antes da implementação completa.

Achado 11 – Histórico de falhas anteriores

Ação sugerida: Diagnóstico de lições aprendidas com envolvimento dos envolvidos nas tentativas frustradas. Exemplo: Instituição financeira revisita falha de implantação de CRM com grupo de colaboradores que participaram do projeto anterior. Benefícios: Prevenção de reincidência, senso de justiça organizacional, base empírica para novas decisões.

Achado 12 – Mudança de natureza transformacional

Ação sugerida: Estratégia de comunicação multicanal com liderança visível e narrativa inspiradora da mudança. Exemplo: Universidade privada que adota modelo híbrido de ensino lança campanha interna com reitores, professores e alunos participando do reposicionamento institucional. Benefícios: Redução de ansiedade, engajamento emocional positivo, maior adesão ao novo modelo.

TABELA EM TEXTO CORRIDO (AVALIAÇÃO E PRIORIDADES)

Para cada achado do VISOR-PPO, procede-se da seguinte forma:

- **Resistência interna à mudança:** Avalie o grau de oposição ou aceitação à mudança. Se a pontuação for alta (4 ou 5), priorize a criação de grupos de escuta e “embaixadores da mudança” para atuar como agentes facilitadores.
- **Maturidade da cultura organizacional:** Observe o nivelamento dos valores e práticas culturais da empresa. Caso a maturidade seja baixa, implemente oficinas culturais, storytelling e benchmarking para fortalecer a cultura.
- **Complexidade do projeto:** Considere o número de áreas, etapas e interdependências. Projetos complexos devem ser divididos em sprints com entregas parciais para facilitar o controle.
- **Engajamento atual dos colaboradores:** Verifique o nível de participação e motivação da equipe. Se estiver baixo, use gamificação, reconhecimentos e comunicação clara para aumentar o engajamento.
- **Capacidade de realocação interna:** Avalie a flexibilidade para reposicionar talentos. Caso seja insuficiente, mapeie competências e crie trilhas formativas para facilitar realocações.
- **Alinhamento com a estratégia organizacional:** Cheque a coerência entre objetivos estratégicos e iniciativas. Baixo alinhamento exige workshops para reconexão estratégica.

- **Recursos técnicos disponíveis:** Verifique a infraestrutura e ferramentas tecnológicas. Se insuficientes, invista em tecnologias adequadas, preferencialmente soluções de baixo custo e alta aplicabilidade.
- **Nível de capacitação atual:** Avalie a formação técnica e comportamental da equipe. Em níveis baixos, promova treinamentos intensivos e programas de qualificação.
- **Tempo disponível para execução:** Considere o prazo e urgência. Prazo curto requer o uso de metodologias ágeis e versões simplificadas de ferramentas.
- **Potencial de impacto organizacional:** Analise o escopo e magnitude dos efeitos esperados. Para impactos altos, execute pilotos e testes antes da ampliação.
- **Histórico de falhas anteriores:** Consulte registros e análises de erros passados. Utilize sessões de lições aprendidas para evitar reincidências.
- **Natureza da mudança (incremental ou transformacional):** Identifique o grau de transformação esperado. Mudanças transformacionais precisam de comunicação multicanal e liderança visível para garantir adesão.

POSSIBILIDADES DE ANÁLISE ESTATÍSTICA PROSPECTIVA

Embora a ferramenta VISOR-PPO seja de natureza predominantemente qualitativa e diagnóstica, sua estrutura padronizada de avaliação por notas (1 a 5) para cada um dos 12 achados possibilita a construção de **bases de dados quantitativas** altamente valiosas. A aplicação recorrente da ferramenta em diferentes organizações, projetos e setores permitirá, ao longo do tempo, a realização de análises estatísticas que podem gerar evidências empíricas sobre padrões de sucesso e falha em iniciativas organizacionais.

A seguir, são apresentadas algumas **linhas de investigação estatística** que podem ser exploradas por pesquisadores e consultores na evolução da ferramenta:

Correlação entre Achados e Sucesso do Projeto

A coleta de dados que associe os escores dos achados a indicadores de sucesso (tempo de entrega, orçamento, engajamento, ROI, etc.) permitirá análises de correlação. Isso pode revelar, por exemplo, quais achados críticos têm maior peso no fracasso ou sucesso de projetos em determinados setores.

Padrões Setoriais e Organizacionais

Ao agregar os dados de várias aplicações do VISOR-PPO, pode-se criar perfis setoriais. Organizações industriais, por exemplo, podem apresentar maior frequência de “Complexidade” e “Capacitação” como achados críticos. Já o setor público pode ter maior recorrência em “Resistência à mudança” e “Tempo disponível”.

Previsão de Barreiras com Modelos Preditivos

A estrutura numérica permite aplicar **modelos estatísticos e de machine learning** (como regressão logística, árvores de decisão e redes neurais) para prever a probabilidade de sucesso ou risco de fracasso com base na configuração dos achados. Isso pode transformar o VISOR-PPO em uma **ferramenta preditiva baseada em dados históricos**.

Monitoramento Evolutivo

Empresas que adotem a ferramenta de forma periódica podem utilizar os dados coletados para fazer análises de **séries temporais**, observando a evolução de certos achados ao longo do tempo. Isso cria um histórico de maturidade organizacional e permite validar o impacto de políticas de melhoria contínua.

Criação de Índices Compostos

Com base em médias ponderadas dos achados, pode-se desenvolver **índices compostos de prontidão para mudança ou maturidade adaptativa**, facilitando comparações interorganizacionais e benchmarking estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta VISOR-PPO não é um modelo de execução, mas um modelo de avaliação estratégica anterior à aplicação de ferramentas de gestão. Ao identificar os fatores que mais afetam a capacidade da organização em realizar mudanças ou executar projetos, o VISOR-PPO permite que as ferramentas utilizadas sejam adaptadas com foco e coerência. Sua aplicação promove eficiência, evita abordagens genéricas e melhora os índices de adesão interna. Em um cenário onde a personalização é a chave da efetividade, o VISOR-PPO se apresenta como um instrumento de inteligência diagnóstica indispensável.


REFERÊNCIAS

- DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness, 1999.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning*. Prentice Hall, 1984.
- KOTTER, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Press, 2012.
- MOTTA, F. C. P. *Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Mudança nas Organizações*. Atlas, 2001.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Organizational Behavior*. Pearson, 2021.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2010.
- CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011.
- BURNES, B. *Managing Change*. Pearson, 2017.
- LEWIN, K. *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, 1947.
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 2013.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. *Organizational Learning: Dimensions for a Theory*. Academy of Management Review, 1999.
- JOHNSON, R.; et al. *Project Risk Management Guidelines*. PMI, 2008.
- MEREDITH, J.; MANTEL, S. *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley, 2012.
- SILVA, R. A.; OLIVEIRA, J. B. Adaptação de ferramentas gerenciais à cultura organizacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 2, 2017.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.



CAPÍTULO 14

Proyecto “NO ABUSE DE SU PODER”: Propuesta para mejorar el clima laboral en las organizaciones

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300614>

Lucrecia Flores

RESUMEN: Introducción: El proyecto NO ABUSE DE SU PODER es una propuesta metodológica que combina trabajo de campo (experimental y observación) con el método de investigación tradicional y técnicas de innovación. **Objetivo:** fue diseñar un prototipo de acompañamiento modelo para colaborar en la construcción de paz, mejorando la calidad de vida en ambientes laborales complejos, usando un formato de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (ETP) con un enfoque social, pro-persona. **Métodos:** se utilizó el método empírico, basado del catastro de casos y de los datos obtenidos de diez casos de muestra (5 resueltos y 5 en desarrollo), cuyo análisis pudo determinar que los resultados comparativos de gestión en los casos sin aplicar el prototipo y con el prototipo y se pudo identificar el común denominador que fue determinante al momento de categorizar un caso con resultado favorable o desfavorable. **Resultados:** los resultados del análisis en los casos de la muestra, permitieron establecer tres indicadores de validación que aportaron en el éxito o fracaso de la gestoría. **Conclusión:** independiente de la naturaleza de cada caso, tanto al momento de colaborar en la redacción de una defensoría para denunciar o responder cargos, como para generar los medios de prueba mínimos y necesarios que sustentan las argumentaciones, se requiere que los facilitadores cumplan con cierta formalidad de validación previa, porque muchas veces se omiten pasos por obvios, que terminan invalidando el proceso ó generando acciones contrarias a una defensoría exitosa.

INTRODUCCIÓN

El proyecto NO ABUSE DE SU PODER, nace de una frase difundida por la Federación internacional de Trabajadores del Transporte (ITF Global) en la figura de la Red Internacional de Mujeres (ITF Women) en pancartas¹ como parte de una campaña internacional para luchar contra la violencia de género en todas sus formas, violencia que por cierto, afecta transversalmente a hombres y mujeres en el mundo laboral y que, en algunos casos documentados, también pone en riesgo la calidad de vida de muchos trabajadores amenazados por la violencia doméstica, situación que muy pocas personas se atreven a denunciar.

La idea original del proyecto era elaborar una propuesta metodológica con el fin de implementar nuevas competencias en personas que se inician en el rol de facilitadores, usando un modelo simulado de entrenamiento en el puesto de trabajo (ETP). En su elaboración, la autora además de utilizar la experiencia como base, utilizó el método científico tradicional y algunas técnicas de innovación para resolver problemas públicos² para diseñar tres instrumentos de apoyo para el prototipo del proyecto, teniendo en cuenta tanto aspectos metodológicos generales que se utilizaron para el levantamiento de los casos que la ITF Global reveló públicamente en Singapur el año 2018, como las recomendaciones que se hicieron posterior a la 108ª Conferencia Internacional del Trabajo, que se celebró en Ginebra en junio del 2019, donde el Convenio 190 de la OIT fue adoptado como el primer tratado internacional dedicado a la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

El prototipo del proyecto fue aplicado con éxito el año 2019, pero como se indica en el párrafo anterior, si bien el diseño original del modelo estaba pensado en entrenar nuevos líderes o líderes sin experiencia sindical previa en formato de autoinducción, al implementar el piloto y al abordar los conflictos laborales desde un perspectiva amplia, pensando en la persona, el proyecto extiende su aplicación más allá del género y de su afiliación sindical, mejorando la versión experimental los años siguientes, ampliando su cobertura a un formato universal.

METODOLOGÍA

La metodología de diseño e implementación de este proyecto se basa en la utilización de tres instrumentos que en conjunto, se constituyen en el alma y la estructura del modelo. En todos ellos se utiliza una metodología propia que combina la observación de campo (ensayo y error) con métodos y técnicas de diseño experimental, de público conocimiento y de amplia difusión académica, como son: un decálogo, un tríptico y una bitácora.

1. Pancarta en español: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcglclefindmkaj/https://www.itfglobal.org/sites/default/files/node/campaigns/files/sp-poster_how-to-avoid-violence-at-work.pdf

2. Guía Permitido Innovar: <https://innovadorespublicos.cl/documentation/publication/33/>

Instrumentos:

Los instrumentos que este proyecto utiliza, fueron creados en distintos momentos y fueron elaborados especialmente para este modelo, complementando el nombre genérico con las distintas funciones que cada uno cumplió en las distintas etapas del proyecto, como se indica a continuación:

Instrumento 1: **Decálogo de acompañamiento (Etapa de diseño / INDUCCIÓN)**

Para garantizar un resultado favorable en cualquier apoyo o defensoría, es importante que tanto las personas que solicitan apoyo como los facilitadores cumplan con ciertos compromisos y obligaciones.

En primer lugar, es responsabilidad **de la persona que solicita** apoyo:

1. Informar sobre el evento que lo afecta o informar en detalle del o los CARGOS que se le imputan con la debida anticipación o en tiempo real.
2. Enviar copia de la NOTIFICACIÓN o registro de aviso mediante el cual toma conocimiento del evento
3. Referenciar los PLAZOS y CONDICIONES de su caso para responder o para poder generar una respuesta informada. Nota: en caso de sumarios administrativos, se le recomienda al afectado SOLICITAR COPIA ÍNTEGRA del expediente y (si aplica) solicitar también formalmente UNA PRÓRROGA para preparar su “debida defensa”.
4. Describir su participación en el evento y su nivel de responsabilidad en un RELATO claro y preciso
5. Proporcionar EVIDENCIA válida para fundar los argumentos del relato final
6. Mantener la comunicación activa con la persona que está cumpliendo el rol de facilitador en la defensoría de su caso, informando de novedades, avances y en general, sobre la evolución del proceso
7. En caso de requerir asesoría legal o especializada adicional, la persona que solicita apoyo debe asegurarse de proporcionar copia de todos los antecedentes que puedan constituir evidencia y cuando corresponda, REVISAR Y VALIDAR la propuesta elaborada al facilitador antes de enviarla al abogado.
8. Informar ACEPTACIÓN o RECHAZO de la propuesta de argumentación de defensa que le envíe el facilitador y actuar en consecuencia
9. Remitir al facilitador la versión última de los DESCARGO(S) formalmente presentado(s) por él o ella ante la entidad acusatoria y

10. Informar oportunamente al facilitador sobre el resultado final del EVENTO que lo afecta, es es si caso fue resuelto a su favor o no.

En segundo lugar, será de responsabilidad **de la persona que ejerce el rol de facilitador** en la defensoría del caso, cumplir con lo siguiente:

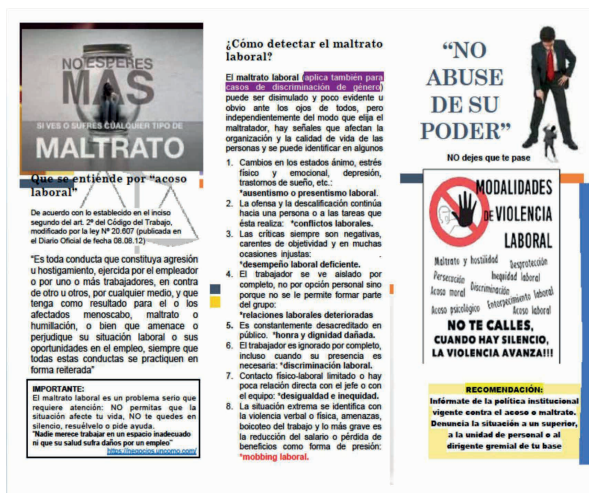
1. Recibir el reporte o notificación del EVENTO, realizando las verificaciones mínimas de validación que aplique el caso.
2. Registrar la NOTIFICACIÓN, confirmar a la persona que solicita apoyo la recepción conforme del caso válido para iniciar el trámite de asignación interno del caso.
3. Verificar los PLAZOS y CONDICIONES para responder a los cargo se cumplan para activar el acompañamiento, desechar o derivar el el caso fuera necesario
4. En caso de sumario siempre se recomienda SOLICITAR COPIA ÍNTEGRA del expediente y pedir formalmente una PRÓRROGA (ampliar plazo de respuesta) para garantizar la “debida defensa
5. Solicitar o verificar la EVIDENCIA que pueda complementar el relato y validar los antecedentes proporcionados por la persona que solicita ayuda, en cuanto a la pertinencia y concordancia.
6. Si fuera necesario, elaborar una propuesta de RELATO para argumentación o defensa final, que sea descriptivo en la forma y el fondo de caso, claro preciso y fundado en hechos REALES Y CIERTOS que se puedan demostrar
7. En caso de que la persona afectada opte por construir su propio relato o defensa: en la medida que tenga acceso al contenido del mismo, el facilitador podrá colaborar con la revisión del relato, debiendo procurar que los argumentos sean auto-sustentables, haciendo preguntas de validación, para evitar conjeturas o juicios de valor, que la información que proporcione una idea falsa o distorsionada del hecho, que los argumentos no se puedan demostrar lo que el relato aporte información adicional innecesaria o no vinculada al proceso
8. Si el caso requiere de apoyo legal o especializado, el facilitador podrá colaborar redactando una propuesta aclaratoria para facilitar apoyo legal, revisando y ordenando cronológicamente las evidencias o corrigiendo o remitiendo al Estudio Jurídico tanto la propuesta de relato como los antecedentes de caso a la vista.
9. Enviar y registrar la última versión de Relato o DESCARGO generado en el proceso de acompañamiento para monitorear el proceso interno o revisar los avances proceso legal (si aplica) y

- Mantener COMUNICACIÓN efectiva y continua con la persona afectada desde que se inicia la petición de apoyo hasta que finaliza el término del proceso, procurando llevar un registro histórico del evento, incluyendo el resultado al momento de cerrar el caso.

Instrumento 2: Tríptico de inducción conceptual (formato libre / Etapa de DISEÑO)

Conceptos generales de derechos humanos para facilitar la identificación de casos de violencia y/o maltrato dentro de la organización	Descripción de indicadores o fundamentos normativos aplicables: (1) catastro casos de agresión o violencia (datos en número / sin proyecto) (2) identificar comunes denominadores (causa, personas involucradas y localización) (3) establecer categorías y prioridades (mediciones) (4) Normas y sanciones	Proyecto NO ABUSE DE SU PODER (propuesta) Breve descripción del proyecto acompañado con imágenes y referencias
---	---	---

Ejemplo:



Instrumento 3: Bitácora o guía para construir un relato autosustentable (Etapa de IMPLEMENTACION)


En la última etapa del prototipo, el modelo propone a cada persona afectada que solicita apoyo que escriba registro histórico de los eventos que se le imputan o que quiere denunciar **sin filtro**, usando como guía una **Bitácora**. Previo a la construcción de una propuesta de relato definitiva, se le recomienda que cada registro


describa los eventos por separado, con el máximo de datos posible, evitando entrar en detalles, pero indicando fecha, lugar y hora del mismo. El objetivo es generar argumentos para complementar un **relato auto-sustentable** que puedan responder en simple preguntas tales como: qué pasó, cuándo, dónde, cómo y quiénes estaban presentes o quien son los o las involucrado a modo de resumen ejecutivo y con el fin de determinar si esos eventos califican como evidencia, percepción o juicio de valor en el futuro relato, si requieren de apoyo para contextualizarse, complementarlos o eliminarlos en el relato.

Ejemplo:

BITACORA
NO DEJES QUE TE PASE
Cuando hay silencio, la violencia avanza ...

Fecha	Evento

**¡BASTA!**
IMPORTANTE
Para colaborar en su relato, se sugiere dejar registro escrito del evento y considerar en datos tales como:
1. Descripción del evento:
se recomienda hacer un relato resumido de lo **QUE PASO** indicando hechos concretos- demostrables- propios del evento y NO basado en **supuestos** fuera de contexto.
2. Contexto del evento:
¿DÓNDE paso, **¿CUÁNDO** paso, **¿QUIÉN es la víctima** y quien es el **agresor(a)** y en la medida de lo posible **ACREDITAR** (testigos y/o evidencia)
3. Cronología del evento
Es fundamental tener registro de la **fecha** y **hora** del o los evento(s) que Ud. Identifica como violento o de maltrato.



BITACORA
NO DEJES QUE TE PASE
Cuando hay silencio, la violencia avanza ...

Fecha	Evento

Etapas o fases del proyecto:

El modelo experimental del proyecto fue diseñado para ser implementado en tres fases. La primera fase fue realizar un **diagnóstico** basado en la estadística de casos que la organización tenía al momento de iniciar la construcción del modelo, de la data total, fueron seleccionados al azar 10 casos (5 resueltos y 5 en desarrollo) los primero para analizar los resultados (sin proyecto) y los segundos para aplicar el modelo muestra (con proyecto). La segunda fase fue seleccionar una muestra al azar de 100 personas extraída de la nómina vigente de la época (noviembre 2019) y enviarles por mail un pequeño **cuestionario** de 4 preguntas: respondieron 35 personas, lo que permitió medir además del nivel de participación (35%), qué nivel de conocimiento tenían esas las personas sobre derechos humanos, protocolos internos y situaciones de violencia en general. La tercera y última fase adicional en la etapa de desarrollo del modelo fue seleccionar igualmente al azar 3 de los 5 casos de estudio en desarrollo y aplicar todos los instrumentos y recomendaciones del modelo, para luego evaluar y medir los resultados.

RESULTADOS

En los 5 casos en desarrollo demuestra que fueron abordados utilizando el modelo experimental del proyecto fue posible obtener en todos ellos resultados favorables, logrando los siguientes resultados: a) identificar acciones y condiciones de riesgo, b) implementar mecanismos efectivos de control y autodefensa, y c) gestionar propuestas de mejora (formato defensoría).

DISCUSIÓN

Al analizar los resultados de los casos resueltos sin aplicar las técnicas de validación que se proponen en este proyecto, fue posible determinar que en la mayoría de los casos cuya sentencia final no fue favorable para las personas que solicitaron apoyo en su defensoría, esto se debió a varias razones, entre las cuales se puede mencionar que: solicitaron ayuda fuera de plazo, no entregaron toda la información, la información que proporcionaron carecía de evidencia o que los argumentos tenían origen en emociones o percepciones. Situación que fue contrastada con el análisis de los resultados de los casos en los que se cumplió el protocolo de validación propuesto en el modelo, cuyos resultados, en su mayoría fueron exitosos para los defendidos.

CONCLUSIONES

Los resultados en los casos de muestra que utilizaron los instrumentos del modelo, permitieron concluir que el proyecto funciona, porque los resultados fueron favorables para todas las personas y la evidencia demostró que utilizando rigurosamente la metodología de validación que propone el modelo, más allá de abordar las causas de base en los problemas que afectan la sana convivencia laboral, también se pudo generar mecanismos de gestión y en algunos casos, se logró conciliar criterios o acuerdos entre partes, que facilitaron la resolución de conflictos. De igual forma, en otros casos, se pudieron implementar estrategias eficientes para evitar o minimizar futuras acciones de violencia.

REFERENCIAS

No tiene: por la naturaleza de la investigación que da origen al proyecto NO ABUSE DE SU PODER, todo el contenido elaborado para el proyecto es inédito y las personas que tuvieron alguna participación en la revisión parcial de ellos, colaboraron con la autora de manera anónima y voluntaria. Por otra parte, aun cuando la frase del título del proyecto no es de su autoría, en todo momento se respeta y se identifica la fuente (ver pancartas).

CONFLICTO DE INTERESES

La autora declara que no existen conflictos de interés relacionados con este trabajo. No existen intereses financieros, personales o profesionales que puedan haber influido de manera inapropiada en el desarrollo, los resultados o la interpretación de la investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA


La autora, Lucrecia Flores Villota, participó activamente en todo el proceso de diseño y elaboración de este modelo, orientado transferir experiencias de defensoría a personas que se iniciaban en roles de facilitadores, carentes de experiencia sindical previa o con formación académica no vinculada al derecho o a las ciencias sociales, utilizando un formato de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (EPT) simulado o prototipado, identificado como Proyecto NO ABUSE DE SU PODER. De igual forma lideró la implementación del prototipo en los casos de estudio al interior de la organización para la cual trabaja y últimamente, a iniciativa personal, se ha encargado de difundir el modelo y sus resultados en varios países como invitada y ponente en tres congresos internacionales:

1. (Primer) I Congreso Internacional de Estado Abierto y Gobernanza que se realizó en Costa Rica en junio de 2024. Este congreso fue organizado por la Universidad Nacional de Costa Rica y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
2. (Novena) IX edición del Congreso Internación de Transparencia y Gobierno Abierto fue organizado por Facultad de Derecho de la Universidad de León y se realizó en la ciudad de León, España en septiembre del 2024 y finalmente
3. (Primer) I Encuentro Internacional de Equidad y Género que fue organizado en octubre del 2024, por la Universidad Santa Catarina en Florianópolis, Brasil



CAPÍTULO 15

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA MEXICANA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300615>

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México
<http://orcid.org/0000-0003-4553-9803>

Diana Concepción Mex Alvarez

Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México
<http://orcid.org/0000-0001-9419-7868>

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México
<http://orcid.org/0000-0002-7219-8912>

Giselle Guillermo Chuc

Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México
<http://orcid.org/0000-0002-7748-4731>

RESUMEN: Las investigaciones de clima organizacional se han realizado en grandes empresas de Estados Unidos y Europa. En México los estudios son incipientes. Este trabajo tiene como objetivo identificar nivel de apertura del clima organizacional de una empresa restaurantera ubicado en el sureste de México. El estudio es exploratorio, descriptivo con enfoque cuantitativo. Los resultados indican que el clima posee un nivel de apertura medio. Esta condición sugiere la existencia de actitudes autoritarias acompañadas de una limitada disposición al apoyo por parte de los directivos, lo que genera un escaso nivel de involucramiento por parte de los colaboradores. Para

fomentar el desarrollo y mejora de la empresa se sugiere que la gerencia implemente un entorno laboral más participativo, privilegiando la colaboración y evitando el uso excesivo de la autoridad. Por ello, se recomienda la implementación de un programa orientado al fortalecimiento de una cultura participativa, con el propósito de elevar el compromiso de los empleados.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, desarrollo, empresa restaurantera.

ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR THE DEVELOPMENT A MEXICAN RESTAURANT COMPANY

ABSTRACT: Organizational climate research has been conducted in large companies in the United States and Europe. In Mexico, studies are incipient. This study aims to identify the level of openness in the organizational climate of a restaurant company located in southeastern Mexico. The study is exploratory, descriptive, and quantitative. The results indicate a medium level of openness in the climate. This condition suggests the existence of authoritarian attitudes accompanied by a limited willingness to provide support on the part of management, which generates a low level of employee engagement. To foster the development and improvement of the company, it is suggested that management implement a more participatory work environment, prioritizing collaboration and avoiding the excessive use of authority. Therefore, the implementation of a program aimed at strengthening a participatory culture is recommended, with the goal of increasing employee engagement.

KEYWORDS: Organizational climate, development, restaurant company.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas, se ha generado una vasta producción de investigaciones relacionadas con el ambiente organizacional, especialmente en grandes entidades corporativas ubicadas en Estados Unidos y diversos países europeos, empleando principalmente instrumentos tipo cuestionario como técnica de recolección de datos. No obstante, este tipo de análisis resulta notoriamente escaso en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

El estudio del clima organizacional reviste especial relevancia dentro de estas unidades económicas, ya que constituyen pilares esenciales del aparato productivo de cualquier nación. En este sentido, Treviño (2004) advierte que más del 98 % del conjunto total de empresas —formales e informales— en los distintos países, pertenecen a este segmento. Por tanto, cualquier problemática que se presente

en estas organizaciones tiene un impacto directo en los indicadores económicos y sociales del país donde se desarrollan.

Debido a su gran peso económico y cobertura sectorial, no se puede subestimar el papel estratégico que juegan las Pymes en la transformación organizacional y la implementación de innovaciones, como respuesta a los crecientes desafíos de competitividad. En el caso de México, estas empresas proporcionan empleo al 78 % de la población económicamente activa y generan el 68 % del Producto Interno Bruto (PIB), según datos de la Secretaría de Economía (SE). González Macías et al. (2015) señalan que el papel de las Pymes en la economía de un país revela la importancia de ser estructuralmente sustentables.

En el escenario global actual, caracterizado por la interconexión constante y la acelerada complejidad, las Pymes enfrentan el reto de adaptarse de forma continua al cambio y fomentar la innovación. Medina Salgado (2014) reconoce la globalización actual como un impulsor que obliga a las empresas mexicanas a incorporar la cultura organizacional dentro de su herramienta de cambio estratégico.

Ya no basta con atender exclusivamente los mercados nacionales; para sobrevivir y expandirse, estas organizaciones deben elevar sus estándares de calidad y optimizar su capacidad de respuesta. En este contexto, estudiar el clima predominante en las Pymes se convierte en una herramienta estratégica que permite obtener información clave para la planificación, la toma de decisiones ejecutivas y la creación de programas de mejora orientados al cambio estructural, al fortalecimiento del comportamiento organizacional y a la satisfacción laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El término *clima* tiene su origen en el griego antiguo y alude a una “inclinación o pendiente” (Brunet, 1999). Sin embargo, en la actualidad se asocia comúnmente con los fenómenos meteorológicos que describen las condiciones atmosféricas características de un lugar durante un período determinado. Esta noción ha sido extrapolada al campo organizacional para referirse al ambiente psicosocial que predomina en los espacios laborales. De esta forma, es posible que cualquier persona perciba un entorno positivo o negativo al ingresar en una organización o en una de sus áreas.

Aunque no existe una definición unificada del concepto, múltiples autores han ofrecido interpretaciones relevantes. Una de las más influyentes es la propuesta por Dessler (1979), quien, a partir de la integración de distintos enfoques —los estructurales de Forehand y Gilmer (1964), los subjetivos de Halpin y Crofts (1962), los modelos integradores de Litwin y Stringer (1968), y las aportaciones de Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970)— define el clima organizacional como:

“Las percepciones que el individuo construye sobre la organización para la cual labora, y la opinión que formula en relación con aspectos como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 183).

La literatura especializada destaca que la percepción subjetiva de los colaboradores constituye un elemento clave para comprender las estructuras organizativas y los procesos laborales. La mayoría de los expertos coinciden en que el clima puede ser evaluado a través de dichas percepciones. Esta coincidencia metodológica es relevante, ya que permite establecer si el clima es: a) favorable o abierto, b) neutral, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los factores presentes.

Los componentes que configuran el clima se agrupan en dimensiones analíticas, las cuales permiten identificar distintos tipos de ambientes organizacionales (Silva, 1996). En consecuencia, a partir del enfoque teórico elegido y las dimensiones operativas del estudio, el investigador está en condiciones de determinar el tipo de clima predominante en una organización determinada.

TIPOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN HALPIN Y CROFT

La clasificación propuesta por Halpin y Croft representa una de las aproximaciones más reconocidas y utilizadas en el ámbito del análisis del clima organizacional, especialmente debido a la amplia difusión del instrumento Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ). Hoy y Miskel (2000) explican que esta tipología se ubica en un continuo que va desde un clima “abierto” hasta uno “cerrado”, y su base conceptual proviene de los estudios pioneros de Lewin (1935), quien analizó las distintas actitudes mentales predominantes en los grupos de trabajo: una postura abierta y receptiva, vinculada a una mayor flexibilidad operativa, o bien una mentalidad cerrada y resistente al cambio, asociada con estructuras rígidas.

Para que una organización logre fomentar procesos de innovación y transformación, es crucial que su clima interno se incline hacia la apertura. En otras palabras, un entorno organizacional más abierto se asocia con niveles superiores de confianza por parte de la dirección, participación activa de diversos actores en la toma de decisiones, predominancia de la comunicación horizontal, y un personal motivado e involucrado en la definición de metas, en la mejora continua de los métodos de trabajo y en la evaluación integral del desempeño. En este tipo de clima, la función de control no recae exclusivamente en la jerarquía superior, sino que es compartida por todos los niveles de la estructura organizativa, lo que permite una coordinación más efectiva orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996).

En contraste, cuando el grado de apertura es bajo y el clima se percibe como cerrado, se pueden observar diversas manifestaciones negativas: personal desmotivado o indiferente, desorganización, deterioro de los espacios físicos, tensiones interpersonales, proliferación de rumores, y una notoria carencia de creatividad. Ekvall (2003) subraya que el clima organizacional funciona como un indicador cualitativo que incide en múltiples procesos internos, entre los que destacan la capacidad innovadora, el nivel de satisfacción laboral y la productividad general.

EL SECTOR RESTAURANTERO

Según Morfín (2001) un restaurante es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumir ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado. La finalidad de los restaurantes y bares es ofrecer al público productos tangibles y servicios intangibles. Martín (1991) indica que la labor del personal encargado de atender a los clientes es clave para el éxito de un restaurante, pues la excelencia en su desempeño depende de la orientación de altos ingresos. Por lo que se hace necesario crear las habilidades fundamentales sobre servicios de alimentos, técnicas de ventas y relaciones con los clientes.

Castillo Girón et al. (2014) refiere que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) el sector de servicios alimentarios, está constituido por establecimientos que se dedican a la elaboración y comercialización de alimentos preparados en un espacio físico determinado. Este puede encontrarse al interior de una vivienda o bien estar delimitado por instalaciones permanentes o semifijas, como estructuras ligeras o construcciones de lámina ancladas al suelo. Asimismo, se clasifican como formales debido a que cuentan con registro ante las autoridades competentes, lo cual les obliga a cumplir con normativas específicas de salubridad, higiene, conservación y manipulación de alimentos. Los servicios que ofrecen son diversos y pueden categorizarse según la especialidad culinaria, la calidad y protocolo de atención, o el tipo de infraestructura que requieren para operar. Se identifican las siguientes modalidades de operación:

a) Restaurantes de servicio limitado, cuya oferta está centrada en un tipo específico de platillos, como antojitos mexicanos, loncherías, fuentes de sodas o expendios de barbacoa. Estos representan el 34.7 % del valor agregado total del sector.

b) Restaurantes de servicio completo, caracterizados por un menú a la carta que incluye especialidades gastronómicas tanto nacionales como internacionales —por ejemplo, cocina italiana, francesa, argentina o de mariscos—, los cuales aportan el 32.5 % del valor agregado.

c) Establecimientos de comida para llevar, entre los que destacan las pizzerías como el modelo más representativo, participan con un 24.3 % del valor generado por la industria.

d) Los restaurantes de autoservicio, donde se ofrece comida tipo buffet y el comensal selecciona directamente de una barra —siendo los más comunes los de comida china o americana—, contribuyen con el 4.3 % del valor agregado.

e) Los comedores industriales o empresariales, diseñados para proporcionar alimentos en centros de trabajo, aportan un 3.2 %.

f) Finalmente, los servicios de banquetes o catering, que consisten en la provisión y transporte de alimentos preparados o semi-preparados para eventos especiales, representan tan solo el 1 % del valor agregado del sector restaurantero.

Esta clasificación permite comprender la diversificación del mercado gastronómico formal en función de su especialización, modalidad operativa y contribución económica al sector en su conjunto.

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en un restaurante de cocina tradicional latinoamericana, situado en el sur de México. Este establecimiento ha logrado conservar su esencia clásica a lo largo de más de cuarenta años de operación, al mismo tiempo que ha incorporado elementos de modernidad como acceso a internet, pantallas de gran formato y sistemas de facturación electrónica. El restaurante es de tipo familiar y ofrece un variado menú de carnes, mariscos, sopas, ensaladas, bebidas naturales, vinos y licores. Los fines de semana ofrece un ambiente amenizado con música viva a partir del mediodía. Cuenta con área de juegos para niños que le ha permitido incrementar sus ventas. A pesar de los embates de la incertidumbre económica global, la empresa ha sabido adaptarse a las exigencias contemporáneas, manteniéndose competitiva y vigente en el mercado.

No obstante, para lograr una mejora sustantiva, no basta con superar únicamente las barreras de índole económica o tecnológica; resulta indispensable también identificar y atender los factores relacionados con el clima organizacional, ya que estos pueden estar limitando el desarrollo interno y comprometiendo la competitividad del negocio. En este sentido, los estudios sobre el clima laboral son herramientas clave para la planificación estratégica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), ya que proporcionan información crítica que permite tomar decisiones orientadas a la mejora del desempeño global.

Contar con un diagnóstico del ambiente organizacional posibilita, por ejemplo, implementar estrategias que fortalezcan la motivación del personal, fomentar un sentido de pertenencia y promover el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores. A pesar de su relevancia, el conocimiento empírico sobre las condiciones reales del clima en este tipo de empresas sigue siendo limitado, lo que motivó la realización del presente estudio a finales de 2013.

El objetivo principal fue identificar el grado de apertura del clima organizacional percibido por el personal del restaurante, con el fin de generar condiciones propicias para la transformación e innovación organizacional, lo que eventualmente contribuirá a elevar la calidad del servicio y la competitividad del negocio.

En términos de aportación académica y práctica, esta investigación enriquece el cuerpo de conocimientos sobre las Pymes al ofrecer evidencia concreta sobre el estado del clima organizacional en una empresa con larga trayectoria. Asimismo, se espera que sus resultados sirvan de insumo para que los líderes y responsables de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de acción, impulsen mejoras en el desempeño del equipo de trabajo, y promuevan el desarrollo sostenible tanto de la empresa como de su entorno local y nacional

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un enfoque exploratorio, de carácter descriptivo y con orientación cuantitativa. La muestra estuvo conformada por 32 colaboradores de una plantilla total de 34 empleados. De ellos, dos ocupaban cargos directivos, cuatro fungían como supervisores y los 26 restantes correspondían al personal operativo, entre los cuales se incluyeron funciones como cajeros, cocineros, meseros, auxiliares de servicio (garroteros), baristas, lavalozas, anfitrionas (hostess) y encargados de almacén.

Para la recolección de datos se utilizó una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ-RS), desarrollado por Hoy, Tarter y Kottkamp (1991). El procedimiento de evaluación del instrumento siguió las siguientes fases metodológicas:

a) Se asignaron los ítems a una escala tipo Likert de cinco niveles, con las siguientes categorías:

- NO: No sucede
- RO: Rara vez ocurre
- AVO: Acontece en ocasiones
- OF: Se presenta con frecuencia

- OMF: Sucede de manera muy frecuente

b) Se calculó el promedio de puntuación individual para cada ítem.

c) Posteriormente, se sumaron las medias correspondientes a los ítems agrupados por dimensión, de la siguiente forma:

- Comportamiento del gerente:

Apoyo (A): Ítems 5, 6, 23, 24, 25, 29 y 30

Autocracia (At): Ítems 7, 12, 13, 18, 19, 31 y 32

- Actitudes del personal operativo:

Compromiso (C): Ítems 3, 4, 10, 11, 16, 17, 20, 28, 33 y 34

Frustración (F): Ítems 1, 2, 8, 9, 15 y 22

Cercanía interpersonal (I): Ítems 14, 21, 26 y 27

d) Para la interpretación de cada dimensión, se consideraron los valores de referencia establecidos en la Tabla 1

Dimensiones	Media	Desviación Estándar
Apoyo (A)	18.19	2.66
Autoritarismo (At)	13.96	2.49
Compromiso (C)	26.45	1.32
Frustración (F)	12.33	1.98
Intimididad (I)	8.80	.92

Tabla 1. *Puntajes promedio y desviaciones estándar del OCDQ-RS*

Nota. Hoy, Tarter y Kottkamp (1991).

e) Los puntajes de cada dimensión se estandarizaron, denominándolos SdS, empleando una media de 500 y una desviación estándar de 100, con base en las siguientes fórmulas:

Comportamiento del gerente.

$$\text{SdS de Apoyo (A)} = 100 \times (A - 18.19) / 2.66 + 500.$$

$$\text{SdS de Autocrático (At)} = 100 \times (D - 13.96) / 2.49 + 500.$$

Actitudes del personal operativo.

$$\text{SdS de Compromiso (C)} = 100 \times (C - 26.45) / 1.32 + 500.$$

$$\text{SdS de Frustración (F)} = 100 \times (\text{F} - 12.33) / 1.98 + 500.$$

$$\text{SdS de Intimidación (I)} = 100 \times (\text{I} - 8.80) / .92 + 500.$$

f) Se definieron los perfiles del clima abierto y cerrado, como se indica en la Tabla 2.

Dimensiones	Clima abierto	Punto medio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidación (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Tabla 2. *Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS*

Nota. Aguado (2003).

g) Se determinó el índice de apertura del clima organizacional, con fundamento en una media de 500 y una desviación estándar de 100. Según Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) la Intimidación no es un elemento del índice de apertura.

$$\text{Índice de apertura de clima organizacional} = (\text{SdS de A}) + (1000 - \text{SdS de At}) + (\text{SdS de C}) + (1000 - \text{SdS de F}) / 4.$$

La descripción del grado de apertura del clima organizacional se señala en la Tabla 3.

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semiabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semiabierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

Tabla 3. Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS

Nota. Aguado (2003).

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

RESULTADOS

La traducción al español del instrumento OCDQ-RS, fue sometida a la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003). Los coeficientes de confiabilidad se presentan en la Tabla 4, junto con la percepción que el personal operativo tiene del clima organizacional.

Dimensión	Coeficiente Alpha	Media	Desviación Estándar	Puntajes Estandarizados
Apoyo	.84	16.87	4.90	420.12
Autoritarismo	.68	16.28	2.24	589.24
Compromiso	.76	24.96	2.82	382.31
Frustración	.72	8.00	2.90	224.12
Intimididad	.62	7.00	4.12	312.25

Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional del restaurante y percepción del clima organizacional

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados por los investigadores

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Figura 4, se advierte que las valoraciones emitidas por el personal respecto a la conducta del gerente reflejan una tendencia hacia un bajo nivel de apoyo (420.12) y una elevada inclinación al autoritarismo (589.24), superando el punto medio del índice de clima organizacional, aunque sin alcanzar un entorno completamente cerrado. Esto sugiere que, en ciertos casos, los colaboradores reciben escasa retroalimentación positiva, y, al mismo tiempo, están sujetos a un estilo de supervisión estricto y controlador.

En cuanto a las dimensiones asociadas al comportamiento del personal, los resultados evidencian un compromiso organizacional limitado (382.31), niveles reducidos de frustración laboral (224.12), así como vínculos interpersonales débiles o baja intimididad entre compañeros (360.08). Estas cifras permiten inferir que el equipo muestra poco sentido de pertenencia y orgullo hacia el restaurante, carece de cohesión y colaboración mutua, y no logra experimentar un disfrute pleno en sus funciones. No obstante, los datos también reflejan respeto mutuo, ausencia de sobrecarga laboral y interacciones sociales esporádicas, aunque estas últimas son escasas. El índice de apertura del clima organizacional se calculó utilizando la siguiente fórmula:

Índice de apertura = (SdS de A) + (1000 – SdS de At) + (SdS de C) + (1000 – SdS de F) / 4.

Índice de apertura = (420.12) + (1000 – 589.24) + (382.31) + (1000 – 224.12) / 4 = 497.26

De acuerdo con los parámetros establecidos por Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado se enmarca dentro de un clima organizacional con apertura media, es decir, un entorno que no puede clasificarse como completamente abierto ni absolutamente cerrado.

Los resultados indican que el restaurante presenta un clima organizacional de apertura intermedia, lo cual denota presencia de ciertas limitaciones en la gestión interna. Entre los desafíos identificados destacan la escasa expresión de apoyo y reconocimiento por parte del gerente hacia su equipo. Su estilo de liderazgo tiende a ser ligeramente autoritario, lo cual reduce las oportunidades de participación activa por parte del personal. Además, se observa una supervisión constante y poco flexible, acompañada de déficit en la capacidad de escucha por parte del directivo.

También se detecta un nivel bajo de compromiso del personal, evidenciado por la limitada involucración, débil identificación organizacional, escasa lealtad y falta de esfuerzo sostenido en el cumplimiento de sus responsabilidades.

CONCLUSIONES

A fin de fomentar procesos de transformación e innovación organizacional, se recomienda que la figura gerencial adopte un liderazgo más participativo, evitando prácticas autoritarias que puedan derivar en desmotivación o desinterés laboral. Es crucial propiciar un clima organizacional más abierto, que incentive la cooperación y el sentido de pertenencia.

Asimismo, se propone implementar un programa institucional orientado al fortalecimiento de la cultura participativa (empowerment), que otorgue a los colaboradores mayor autonomía, iniciativa y acceso a información relevante, permitiéndoles asumir mayor control sobre su desempeño. Esta estrategia contribuiría a reforzar su compromiso, sentido de responsabilidad y confianza, generando beneficios tanto para el personal como para la organización en su conjunto.

Esta recomendación está alineada con los planteamientos de Robbins (2004), quien sostiene que, al incrementar la participación y autonomía en la ejecución de tareas, los empleados tienden a mostrar mayor motivación, productividad, compromiso y satisfacción laboral.

Por otra parte, se identificaron elementos positivos: los colaboradores perciben que su labor es dinámica, entretenida y variada, lo que contribuye a una baja percepción de frustración laboral.

Dado que este estudio adoptó un diseño exploratorio, descriptivo y cuantitativo, se sugiere desarrollar investigaciones complementarias que permitan obtener hallazgos más sólidos y generalizables en este tipo de unidades económicas. Se propone, además, llevar a cabo estudios de enfoque cualitativo, con el fin de profundizar en las causas subyacentes de los resultados obtenidos, lo cual sería valioso tanto para la mejora interna de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), como para el bienestar organizacional y social en general.

REFERENCIAS

Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Castillo Girón, V.M., Ayala Ramírez, S., Vargas Portillo, J. P. (2014). Mejora de la calidad en el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas a través de estímulos reforzadores, Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho. Volumen VII, pag. 29-43. <https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/rimed-vicc81ctor-manuel-castillo-mejora-de-la-calidad.pdf>

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.

Ekvall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

González Macías, C.J., Zizaldrá Hernández, I., Mercado Salgado, P., (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras La Jonquera en Cataluña, España. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/noesis/article/view/653/4942>

Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.

Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.

Martín, B. W. (1991). Guía de servicios en restaurantes, calidad en los servicios. México: Trillas.

Medina Salgado, C. M. (2014). Los valores exigidos a los empleados de una cadena restaurantera mexicana. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade* 1(2), 544-588. https://www.researchgate.net/publication/269395297_Los_valores_exigidos_a_los_empleados_de_una_cadena_restaurantera_mexicana

Morfín, M. del C. (2001). Administración de comedor y bar. México: Trillas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.

Treviño, S. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>

Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.

Administração e estratégia organizacional

Desafios e transformações
nas organizações 3



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



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



www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Administração e estratégia organizacional

Desafios e transformações
nas organizações 3



www.atenaeditora.com.br



contato@atenaeditora.com.br



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



www.facebook.com/atenaeditora.com.br