

Carolina Belli Amorim  
Lorenzo Petrocchi Charpinel  
(Organizadores)



**A GESTÃO e**  
**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**  
no mundo contemporâneo  
Vol.3



**AYA EDITORA**  
2024

**A GESTÃO e**  
**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**  
no mundo contemporâneo  
Vol.3

Carolina Belli Amorim  
Lorenzo Petrocchi Charpinel  
(Organizadores)

**A GESTÃO e**  
**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**  
no mundo contemporâneo  
Vol.3



**AYA EDITORA**  
2024

---

## Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## Organizadores

Prof.ª Dr.ª Carolina Belli Amorim

Prof.º Esp. Lorenzo Petrocchi Charpinel

## Capa

AYA Editora©

## Revisão

Os Autores

## Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

## Produção Editorial

AYA Editora©

## Imagens de Capa

br.freepik.com

## Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

---

## Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

---

---

**Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues**

*Universidade Norte do Paraná*

**Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa**

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

**Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes**

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

**Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda**

*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

**Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes**

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

**Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira**

*Instituto Federal do Acre*

**Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail**

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

**Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares**

*Universidade Federal do Piauí*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros  
Rodrigues**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira  
Miranda Santos**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues**

*Instituto Federal de Santa Catarina*

---

© 2024 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Os autores detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

---

G3937 A gestão e administração financeira no mundo contemporâneo [recurso eletrônico]. Carolina Belli Amorim, Lorenzo Petrocchi Charpinel (organizadores). -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 100 p.

v.3

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-567-9

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343

1. Administração financeira. 2. Empreendedorismo. 3. Gastronomia. 4. Blockchains (Base de dados) . 5. Transferência eletrônica de fundos. 6. Bitcoin. 7. Língua inglesa . 8. Administração de empresas. I. Amorim, Carolina Belli. II. Charpinel, Lorenzo Petrocchi. III. Título

CDD: 658.1

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

## **International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA**

### **AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

# SUMÁRIO

Apresentação..... 9

## 01

**O domínio da língua inglesa como fenômeno mercadológico relevante na globalização..... 10**

Igor Macêdo de Souza  
Ayesha Schwartez Souza

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.1

## 02

**Empreendedorismo e gastronomia: análise econômica para a implantação de um *food truck* em Nossa Senhora de Socorro (SE)..... 22**

Christian Henrique de Almeida Lima  
Janel Maria Souza Santos  
José Nilton de Melo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.2

## 03

**Desvendando o potencial da tecnologia blockchain na economia ..... 42**

Felipe dos Santos Candido

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.3

# 04

**Certificados de Direitos de Superfície (CDS): um novo instrumento financeiro global..... 47**

César Reis

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.4

# 05

**A importância da governança na implementação de políticas públicas ..... 52**

Misleyde Bastos Porto

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.5

# 06

**Os desafios da gestão empresarial para o microempreendedor no município de Votuporanga... 61**

Isabella Luz Morello

Júlia Souza da Costa

Suélien Danúbia da Silva

Ijosiel Mendes

Elimeire Alves de Oliveira

Glaucimarcos Fakine Marsoli

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.6

# 07

**Gestão por competência como ferramenta estratégica para manter a sustentabilidade organizacional..... 75**

Daiany Alves Araújo Moreira

Delei Moreira Rodrigues

DOI: 10.47573/aya.5379.2.343.7

**Organizadores..... 93**

**Índice Remissivo..... 94**



---

# Apresentação

---

O Volume 3 de **“A Gestão e Administração Financeira no mundo contemporâneo”** aborda temas essenciais para a administração financeira moderna, oferecendo análises claras e práticas.

A globalização e a importância do inglês como língua de negócios são exploradas, destacando seu papel crucial no comércio global. Em seguida, o empreendedorismo é examinado através do estudo de um food truck em Nossa Senhora de Socorro (SE), ilustrando os desafios e estratégias para o sucesso nesse setor.

A tecnologia blockchain é apresentada como uma força inovadora na economia, potencializando a segurança e transparência nas transações financeiras. Novos instrumentos financeiros, como os Certificados de Direitos de Superfície (CDS), são discutidos por sua capacidade de fomentar investimentos sustentáveis.

A governança é ressaltada como fundamental na implementação eficaz de políticas públicas, garantindo transparência e eficiência. Os desafios enfrentados por microempreendedores em Votuporanga são analisados, fornecendo estratégias para a superação de obstáculos e o crescimento sustentável.

Por fim, a gestão por competência é destacada como chave para a sustentabilidade organizacional, promovendo a adaptação e competitividade no mercado.

Este volume oferece uma visão concisa e prática da gestão financeira, servindo como um recurso valioso para profissionais e estudiosos da área..

Boa leitura!

# O domínio da língua inglesa como fenômeno mercadológico relevante na globalização

Igor Macêdo de Souza

*Graduando em Tecnologia em Gestão Empreendedora*

Ayesha Schwartez Souza

*Professor Orientador*

## RESUMO

O objetivo deste estudo é mostrar a importância do domínio da língua inglesa no âmbito profissional, além de destacar sobre os benefícios do bilinguismo no desenvolvimento infantil. É possível observar que cada vez mais na sociedade há um crescente aumento pela procura por cursos de língua inglesa não apenas para crianças desde a primeira infância, mas profissionais de todas as idades com o intuito de melhorar sua qualificação profissional, sustentado por um argumento que circula de maneira transparente como uma verdade estabilizada: o do “quanto mais cedo, melhor”. A metodologia adotada é de uma pesquisa bibliográfica. Os resultados deste estudo evidenciam que o bilinguismo, e em principal o domínio da língua inglesa, é favorável ao desenvolvimento cognitivo das crianças, bem como na transformação positiva do profissional diante do mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Dessa forma, este trabalho trouxe uma discussão das novas competências profissionais, o domínio do inglês, aqui entendido como uma das ferramentas fundamentais na conquista do mercado de trabalho e crescimento profissional no mundo globalizado.

**Palavras-chave:** bilinguismo; língua inglesa; globalização; mercado de trabalho.

## ABSTRACT

The objective of this study is to show the importance of the mastery of the English language in the professional field, in addition to highlighting the benefits of bilingualism in child development. It is possible to observe that more and more in society there is a growing increase in the demand for English language courses not only for children since early childhood, but professionals of all ages in order to improve their professional qualification, supported by an argument that circulates in a transparent manner as a stabilized truth: “the sooner the better”. The methodology adopted is that of a bibliographical research. The results of this study show that bilingualism, and in particular the mastery of the English language, is favorable to the cognitive development of children, as well as to the positive transformation of the professional in the increasingly competitive labor market. Thus, this



work brought a discussion of new professional skills, the mastery of English, understood here as one of the fundamental tools in the conquest of the labor market and professional growth in the globalized world.

**Keywords:** bilingualism; english language; globalization; labor market.

## INTRODUÇÃO

A expansão da Língua Inglesa delineou-se a partir da Revolução Industrial e do processo de colonização de muitos países nas Américas, Ásia, África e Oceania. Embora as condições para estabelecer o inglês como língua internacional tenha sido implementada pela Grã-Bretanha, a emergência dos Estados Unidos como superpotência, em meados do século XX, garantiu a consolidação desse idioma como língua global (Cabral, 2014).

O mundo moderno tem cada vez mais suas barreiras derrubadas e a integração em diversos segmentos, como político, cultural e econômico acontece com muito mais facilidade. Nessa nova era as mudanças são constantes e os avanços tecnológicos, cada vez mais sofisticados, transformam o perfil dos profissionais. A necessidade de se manter atualizado e provido de competências essenciais, visando às exigências que se desenham neste contexto, é crucial para que os profissionais conquistem seus lugares e acompanhem as constantes mudanças. É preciso, dessa forma, ficar atento às novas competências necessárias para o momento do mercado (Pilatti; Santos, 2011).

O fenômeno da crescente globalização do mundo e a conseqüente necessidade de uma linguagem eficiente de comunicação, fez com que a língua inglesa seja hoje fundamental em todo o mundo. É a língua internacional, das viagens e dos negócios. É a língua da comunicação mundial.

Com o surgimento da internet, os conhecimentos de inglês tornaram-se fundamentais para quem quer ter acesso absoluto à informação e quer, por exemplo, fazer uma pesquisa eficiente na Web. A internet, como um dos mais poderosos instrumentos tecnológicos aptos a trazer e levar informações enfatiza a importância da língua, além de que, o inglês é a língua da informática, do cinema mundial, dos desportos internacionais, da aviação, dos encontros científicos, do comércio internacional e do turismo. Tem uma função social e comunicativa. Tornou-se o veículo do intercâmbio cultural (Strazzacappa; Montanari, 2014).

- Qual a importância do domínio da língua inglesa para o sucesso de um profissional no cenário moderno do mercado de trabalho?

O presente trabalho tem por objetivo responder à problemática de pesquisa apresentada, levantando questões relacionadas à como um profissional com língua inglesa fluente pode se destacar no mercado globalizado, e como a necessidade de profissionais bilíngües têm se tornado com fenômeno mercadológico, além do melhoramento cognitivo do bilinguismo desde a fase da infância, fazendo com que o profissional já cresça se baseando nas exigências do mercado.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

O assunto será abordado através de uma pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), uma pesquisa pode ser considerada bibliográfica, quando é realizada uma revisão literária através de um levantamento bibliográfico com base em livros, artigos, periódicos e teses que possuem referências sobre o assunto em questão.

Para Pizzani *et al.* (2012) a pesquisa bibliográfica é um trabalho investigativo minucioso em busca do conhecimento e base fundamental para o todo de uma pesquisa. Esse tipo de pesquisa busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

## A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A princípio, torna-se importante ressaltar que quando se refere à globalização, parte-se da ideia de que esse processo não significa somente desenvolvimento econômico para as nações, mas também social, pois aprofunda as relações e integrações econômicas, sociais, culturais e políticas. É o crescimento da interdependência das pessoas, a redução do espaço em que se vive, a redução do tempo para realização das atividades, é o desaparecimento das fronteiras (Pilatti; Santos, 2011).

As mudanças no mercado de trabalho têm afetado os trabalhadores quanto às exigências ao trabalhador. As organizações têm apresentado muitas variações ao longo do tempo. Fatores como: “o mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho” (Chiavenato, 2014, p. 84).

A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional, onde a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa. E que a empresa pode implantar plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde para cada curso, especialização ou domínio de língua estrangeira esteja ligado à nova oportunidade de promoções ou salários melhores (Clein; Toledo e Oliveira, 2013).

Com todo o processo de rompimento de fronteiras entre países, o mundo se encontra hoje em um momento onde surgem cada vez mais desafios, as mudanças acontecem de forma mais veloz, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo. Enfim, as exigências se tornam cada vez maiores e os profissionais devem ser cada vez melhor capacitados para destacarem-se nesse novo mundo e possuir condições de sobreviver e se integrar no mundo global (Mattos, 2013).

Portanto, o que se pode compreender da relação entre mundialização e preparo profissional é que os profissionais devem estar muito bem capacitados para enfrentar a competitividade e os desafios consequentes desse processo. Ainda, que eles possuam

capacidade de inserção e adaptação a esse mercado tão promissor e que exige muito daqueles que queiram nele se lançar. Assim, a busca por conhecimentos deve ser constante e persistente. Novas habilidades surgem e passam a ser consideradas essenciais, ou seja, novas competências também vão emergindo (Mattos, 2013).

## NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Diante dessa atmosfera global, que aparenta uma acirrada competição, as pessoas devem se mostrar qualificadas e aptas a oferecer resultados significativos às empresas, desenvolvendo cada vez mais suas competências. Quando se pensa em competências, habilidades ou capacidades logo se fazem relação com resultados, sucesso, necessidades atendidas, enfim, trabalho bem realizado (Resende, 2013).

Faz-se necessária a aquisição das competências, uma vez que, quando tais habilidades estão presentes na realização das tarefas do profissional, desde que bem gerenciadas, oferecem alta probabilidade de se ver a organização bem-sucedida. É com o bom gerenciamento das competências adquiridas que se tem um bom desempenho individual e, conseqüentemente, bons resultados para a empresa como um todo. Assim, àqueles que souberem transformar suas habilidades, suas experiências e treinamentos em prática, com certeza estarão realizando um bom trabalho e garantindo uma melhor remuneração pelo trabalho prestado (Sandri; Rodrigues, 2010).

Dessa forma, os profissionais modernos devem desenvolver aptidões capazes de acompanhar a velocidade dos acontecimentos e que ainda possam atender às exigências do mercado atual, as constantes mudanças devem ser superadas, estando o profissional preparado para adaptar-se a elas. Uma vez que, um profissional verdadeiramente qualificado deve estar pronto para qualquer desafio, buscando sempre se encaixar na busca constante por competência das empresas no mundo globalizado (Costa, 2012).

## O BILINGUISMO

O Bilinguismo foi muito discutido na primeira década do século XXI no país. Isso porque a nova ordem mundial, ditada pelas Novas Tecnologias de Comunicação e Informação (NTCIs), e impulsionada pela Rede Mundial de Computadores, Internet, impôs a necessidade de convivência numa sociedade globalizada, onde interagem diferentes povos com costumes, línguas e culturas próprias.

A noção de bilinguismo tornou-se cada vez mais ampla e difícil de conceituar, a partir do século XX. À primeira vista, definir o bilinguismo não parece ser uma tarefa difícil. De acordo com o dicionário Oxford (2000 p. 117) bilíngue é definido como: “ser capaz de falar duas línguas igualmente bem porque as utiliza desde muito jovem”. Na visão popular, ser bilíngue é o mesmo que ser capaz de falar duas línguas perfeitamente; esta é também a definição empregada por Bloomfield que define bilinguismo como “o controle nativo de duas línguas” (Bloomfield, 1935, *apud* Harmers e Blanc, 2000 p. 6).

Opondo-se a esta visão que inclui apenas bilíngue perfeito, Macnamara (1967) propõe que “um indivíduo bilíngue é alguém que possui competência mínima em uma

das quatro habilidades linguísticas (falar, ouvir, ler e escrever) em uma língua diferente de sua língua nativa” (Macnamara, 1967 *apud* Harmers e Blanc, 2000, p. 6). Entre estes dois extremos encontram-se outras definições, como por exemplo, a definição proposta por Titone 1972, para quem bilinguismo é “a capacidade individual de falar uma segunda língua obedecendo às estruturas desta língua e não parafraseando a primeira língua” (Titone, 1972 *apud* Harmers e Blanc, 2000, p. 7).

## PROFISSIONAIS BILÍNGUES NO BRASIL

Como é possível verificar, a literatura é extensa e o assunto quase inesgotável, com diferentes descrições e possibilidades. O bilíngue formado em escolas bilíngues brasileiras terá algum nível de proficiência nas quatro habilidades necessariamente, podendo se sobressair mais ou menos em uma habilidade ou em outra, dependendo de aptidão, interesse e identificação, entre outros fatores. Em uma classificação inicial, pode-se pensar, no contexto brasileiro em três segmentos descritos a seguir.

Bilíngues simultâneos – os que crescem em contato com duas línguas desde a primeira infância, e que têm maior chance de se tornarem falantes nativos em duas línguas. Os contextos favoráveis ao desenvolvimento deste bilíngue é exposto desde cedo em casa por um dos pais ou mesmo pelos dois, mais comum em escolas internacionais ou mesmo como resultado de imigração. Outro fator importante a ser observado é o período crítico para desenvolvimento da linguagem. Parece haver idades ideais para tal desenvolvimento (Songbird, 1999), e acreditar em possibilidades contínuas, não em uma única idade específica. Fatores como idade, tipo de exposição, identificação e valorização da língua são de extrema importância nesse contexto.

Bilíngues consecutivos – aqueles que aprendem a segunda língua em um contexto diferente de escola bilíngue, possivelmente em institutos de idiomas, com aulas duas vezes por semana. Para este aprendiz, a segunda língua é principalmente um objeto de estudo, e embora possa ser utilizado posteriormente como ferramenta de obtenção de novos conhecimentos, não é *a priori* instrumento de obtenção de conhecimento, conforme abordagem de ensino utilizada na escola. Há grandes variações na proficiência deste indivíduo, podendo atingir uma ótima habilidade comunicativa nas quatro habilidades ou ainda, no espírito de em apenas uma ou outra (Macnamara, 1967).

Bilíngues consecutivos de infância – o mais provável de surgir como resultado de educação bilíngue no Brasil. Este aprendiz desenvolve a nova língua em um contexto onde a língua é utilizada como veículo de comunicação, forma de constituição e de obtenção de conhecimento. A segunda língua não é utilizada apenas como o objeto de estudo em si, mas passa a ser em grande parte, a língua de instrução também. O contexto em que o aprendiz está inserido, no entanto, é constituído de brasileiros, e, portanto, menos favorável para seu uso o tempo todo, especialmente em momentos de interação entre as crianças e pré-adolescentes. Se os membros da comunidade linguística “escola” utilizarem a língua para comunicação, a naturalidade e a cultura de se utilizar a língua aumentam bem como a exposição à língua pela criança/pré-adolescente, aumentando a possibilidade de ganhos na aquisição (Macnamara, 1967).



## O INGLÊS COMO LÍNGUA MUNDIAL

A língua inglesa lidera as línguas mundiais no que diz respeito à comunicação e à publicação, visto que é a língua mais utilizada nos meios de comunicação social, sendo que, enquanto língua de comunicação abrangente ganhou um estatuto de neutralidade. De acordo com Ortiz (2004, p. 8):

Já não se trata apenas de neutralidade comunicativa ou vantagens diglósticas, o inglês, em sua “essência”, seria intrinsecamente superior aos outros idiomas. Língua da racionalidade e da modernidade, ele seria a razão primeira, e não a expressão, da supremacia norte-americana (muito dessa ideologia ainda se manifesta no senso comum em tempos de globalização).

Crystal (2003) ainda reitera que:

Uma língua não se torna global por causa de suas propriedades estruturais, pelo tamanho de seu vocabulário, por ser veículo de uma grande literatura do passado, ou ter sido associada a uma grande cultura ou religião [...]. Uma língua torna-se internacional por uma razão maior: o poder político de seu povo – especialmente seu poderio militar [...]. Mas o domínio internacional de uma língua não decorre apenas da força militar. O poder militar de uma nação pode impor uma língua, mas é necessário um poderio econômico para mantê-la e expandi-la [...]. O crescimento dos negócios e de uma indústria competitiva trouxe uma explosão internacional do marketing e do business [...]. A tecnologia, na forma do cinema e dos discos, canalizou as novas formas de entretenimento de massa, o que teve um impacto mundial. O impulso no progresso da ciência e da tecnologia criou um ambiente internacional de pesquisa, conferindo ao conhecimento acadêmico um grau elevado de desenvolvimento. Qualquer língua, no centro dessa explosão de atividades internacionais, repentinamente, teria sido alçada a um status global (Crystal, 2003, p. 37).

O inglês é uma língua cosmopolita, visto que absorveu léxico de outras línguas sem fazer adaptações, como por exemplo, o francês ou o alemão, para além de ser uma língua democrática na medida em que não faz distinções nos relacionamentos sociais. Mas, todas estas razões são secundárias quando se pensa na causa principal que leva uma língua a tornar-se global que se prende com os poderes político, econômico e militar do seu povo, basta observar-se os casos do grego e do latim, que dominaram o mundo não por serem línguas cosmopolitas ou democráticas, mas, pelo poder que os seus povos emanavam (Loureiro, 2013).

A língua inglesa permite o acesso a notícias relevantes sobre qualquer país do mundo bem como ao pensamento e ideias de artistas, músicos, escritores e cineastas tal como foram originalmente concebidos. A compreensão da arte na versão original é outra razão que torna a aprendizagem da língua inglesa gratificante (Flory; Souza, 2010).

O inglês tornou-se a língua do comércio por excelência, sendo este fato uma outra razão para aprender esta língua, na medida em que o seu domínio permite a concretização de negócios à escala global. Assim, um domínio desta língua, principalmente ao nível da fala, tende a abrir os horizontes em termos de carreira profissional em empresas multinacionais (Flory; Souza, 2010).

Ao nível profissional, o domínio da língua inglesa é essencial para qualquer carreira visto que é útil em qualquer profissão na qual seja necessário lidar com estrangeiros, nomeadamente motoristas de táxis, trabalhadores na área da restauração e hotelaria, secretariado, controladores de tráfego aéreo, entre outros. O domínio de uma língua

estrangeira aumenta a possibilidade de encontrar emprego, bem como de ser promovido, trabalhar numa sucursal estrangeira da empresa ou até viajar em negócios. O mercado de trabalho cada vez mais globalizado leva a que quanto maior for a proficiência em línguas, mais possibilidades existem de empregabilidade (Longaray, 2013).

Cada sujeito é motivado por diferentes razões para a aprendizagem da língua inglesa e, tendo em conta o número de alunos cada vez mais crescente, as razões para tal aprendizagem são cada vez mais diversas. Sendo o inglês a língua oficial de mais de cinquenta países, torna-se essencial o seu domínio quando se pretende viajar e conhecer outros países do mundo, deste modo, ser capaz de falar e compreender a língua inglesa vai permitir uma comunicação mais adequada bem como ter acesso a um maior número de informações (Flores, 2011).

## A LÍNGUA INGLESA COMO DIFERENCIAL NO MERCADO DE TRABALHO

Em um mercado de trabalho competitivo, as empresas buscam bons profissionais e exigem cada vez mais qualificação ou um diferencial, como por exemplo, o profissional que possui fluência em uma segunda língua, tais como o inglês, o francês ou o alemão. De acordo com o site *Canada International*, houve um censo em 2011 e mostrou que no Canadá, por exemplo, o Inglês e o Francês são as línguas oficiais do país, 17,5% da população é fluente em ambas, 58% somente no Inglês e 22% no Francês e o restante em línguas de outras nacionalidades (Gementi; Cabrera, 2016).

Com o advento da globalização, a comunicação oral e/ou escrita em mais de uma língua transformou-se num critério-chave dentro das organizações corporativas. Para o acompanhamento dessa modernização, muitos programas educacionais e aparelhos/recursos tecnológicos foram surgindo a fim de facilitar, ao máximo, a comunicação entre pessoas e países geograficamente distantes. Por exemplo: o telefone fixo e móvel foi substituído pelos fones de ouvido com microfone, no intuito de possibilitar maior mobilidade do funcionário no manuseio de arquivos e outros utensílios; a internet adquiriu conexões em escala ímpar para agilizar ainda mais as trocas de informação e as negociações nacionais e internacionais entre usuários da rede, etc. (Gementi; Cabrera, 2016).

Por isso, um país emergente como o Brasil possui como critério essencial o aprimoramento da língua estrangeira, uma vez que é um país em desenvolvimento e que devido a isso, quem não obtém acesso a uma segunda língua, infelizmente, acaba ficando para trás em entrevistas de emprego e perdendo grandes oportunidades profissionais, pois é um diferencial no currículo e na experiência de aprendizado do indivíduo. O domínio do inglês abre portas profissionais e culturais (Rocha, 2014).

Na graduação, ter domínio da língua inglesa também é um diferencial, pois permite que as pesquisas sejam feitas em obras estrangeiras e assim, há uma melhoria nos trabalhos acadêmicos e maior discussão do conteúdo proposto. É indispensável ter conhecimento do Inglês em diversas áreas profissionais, pois abre portas para possíveis trabalhos em outros países, contribuindo, no crescimento pessoal e cultural, conhecendo costumes, pessoas, conquistando melhores cargos e salários dentro da empresa, e também para que ele se



expanda para outros países, tornando-se multinacionais que visa o desenvolvimento em diversas nações do mundo (Silva, 2009).

No Brasil, o ensino do Inglês em escolas de ensino fundamental e médio é obrigatório, mas conforme muitos estudiosos afirmam: não há qualidade no ensino. A Associação de Linguística Aplicada do Brasil (Alab) realizou um encontro nacional, em 1996, que resultou num documento conhecido como Carta de Florianópolis, cidade onde foi realizado o evento. Uma afirmação do documento era enfática: “Todo brasileiro tem direito à plena cidadania. No mundo globalizado e poliglota de hoje, isso inclui a aprendizagem de línguas estrangeiras”. A pressão funcionou e, poucos meses depois, o ministério da Educação tornou obrigatório o aprendizado de pelo menos uma língua estrangeira moderna a partir da quinta série do ensino público, denominado hoje como sexto ano (Gementi; Cabrera, 2016).

Assim, acredita-se que o investimento que se faz na busca por fluência do inglês é recompensado com aumento salarial no momento de execução e prática do uso dessa língua. Também, nesse contexto, percebe-se o quanto profissionais desatualizados na língua oficial do mundo têm desvantagens competitivas em relação aos demais. Além disso, ao estar se relacionando com a língua estrangeira se interagem, também, com culturas diferentes, hábitos e costumes distintos de outros países, podendo, assim, contribuir muito para aquisição de informações e conhecimentos que podem ser úteis à empresa (Oliveira, 2010).

## A EDUCAÇÃO BILÍNGUE INFANTIL

Estudos apontam que alunos bilíngues apresentam ganhos cognitivos, mas o diálogo entre as línguas ainda é delicado na alfabetização. A educação bilíngue também tem sido objeto de outros estudos no campo da educação, tendo como foco não apenas as capacidades que ajuda a desenvolver, mas os âmbitos em que a própria linguagem atua em especial no contexto escolar formal (David, 2017).

Paralelamente a esse surgimento e crescimento de cursos de línguas no Brasil, ocorre o ensino bilíngue, o qual começou a se expandir no país há não mais que três décadas. Nesse tipo de escola, há o ensino de duas línguas desde as séries iniciais da educação escolar. Essas escolas seguem o calendário e as diretrizes nacionais. Segundo reportagem do jornal O Estado de São Paulo, em 2009, havia 180 escolas bilíngues em todo o Brasil. Os alunos são alfabetizados antes em Português e depois na segunda língua, para possibilitar o bilinguismo desde cedo, sendo metade das aulas ministradas em Português e a outra metade na outra língua, majoritariamente o inglês, podendo esta proporção variar, chegando até mesmo à exclusividade do ensino em língua estrangeira (David, 2017).

O ensino bilíngue enfrentou barreiras para se firmar como proposta pedagógica em todo o mundo, sendo até mesmo apontado como o fator determinante do insucesso acadêmico de crianças nos Estados Unidos. A escola inclui o ensino bilíngue na infância porque ela sabe que a prioridade é preparar a criança para a vida adulta e dialogar em diferentes contextos e novos exames acadêmicos (Megale, 2015).

A educação bilíngue pode ser aplicada a diferentes contextos e diferentes tipos de alunos. Existem diversas variações de programas, os quais são denominados de imersão, sendo: educação bilíngue transicional ou educação bilíngue de manutenção (educação bilíngue compensatória ou assimilacionista/segregacionista/imersão estruturada), educação bilíngue desenvolvimental (educação de língua abrigada), manutenção pluralística ou de grupo (Ferronato; Gomes, 2010).

Em alguns estudos sobre bilinguismo na infância, questiona-se se é bom, ruim ou indiferente. Para responder a este questionamento, relata-se que há evidências crescentes de que várias experiências têm um efeito significativo sobre o desenvolvimento comportamental, neuropsicológico e aspectos estruturais do desempenho cognitivo dos indivíduos, pois, conexões neurais podem ser modificadas. Estas mudanças estruturais acarretadas pela experiência também são observadas em pessoas que falam uma segunda língua, pois, foi demonstrado que têm aumento da densidade de matéria cinzenta (conexões neurais) no lado esquerdo inferior do córtex parietal língua (Mechelli *et al.*, 2014).

Diante de pesquisas realizadas, constata-se que existem muitos argumentos favoráveis para expor a criança à educação bilíngue o quanto mais cedo possível. Aliado a isto existe também o crescente número de crianças que estão se desenvolvendo em contexto bilíngue, inclusive na escola, por exigência curricular. Contudo ainda existe também receio de que o bilinguismo provoque conflitos no processo de escolarização e, desta forma, acaba sendo prejudicial para a criança. Em face disto se torna necessário produzir mais conhecimento acerca da influência do aprendizado precoce de uma segunda língua para o desenvolvimento da cognição infantil, e também discutir a relação entre alfabetização e bilinguismo (Duarte, 2014).

No Brasil, existem muitas escolas de ensino fundamental e médio que apresentam uma proposta bilíngue. Existem também muitos cursos livres de idiomas que buscam desenvolver a condição de bilíngues em seus alunos em um curto espaço de tempo. Com relação à formação do professor para o ensino do bilinguismo na educação infantil e no ensino fundamental (Salgado *et al.*, 2017).

No que se refere à educação bilíngue na educação infantil nas escolas brasileiras, o que observa que em razão devido à grande expansão tecnológica e da comunicação mundial, surgiu a necessidade de se ter domínio com diferentes línguas, em especial a língua inglesa. Neste cenário cultural, social e econômico surge também a demanda pela aprendizagem de línguas nas escolas, para favorecer o ensino da segunda língua, sendo usada como meio de comunicação no decorrer do processo de ensino-aprendizagem, em conjunto com a alfabetização e letramento (Santos; Fermio, 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em todas as informações e conhecimentos adquiridos no desenvolvimento deste trabalho, compreende-se que essa nova era de integração econômica, política e social chamada de globalização, iniciada há muitos anos, vem trazendo uma imensa e veloz era de meios de comunicação e informação cada vez mais sofisticados, exigindo, assim, profissionais extremamente competentes para desempenhar suas habilidades da maneira mais eficaz possível, conquistando e mantendo sua empregabilidade.

Com tantas mudanças que acontecem diariamente, percebe-se que o perfil dos profissionais também mudou, exigindo competências que atendam as necessidades desse mercado global tão seletivo. Sabe-se que só terão boas oportunidades aqueles que estiverem em constante busca e aperfeiçoamento das competências exigidas pelo mercado global. Dentre essas novas habilidades, pode-se citar: administração eficaz do tempo, poder de decisão, planejamento e controle das atividades realizadas, poder de liderança e trabalho em equipe.

Ainda, inclui-se a especialização em uma das competências mais promissoras atualmente no mundo dos negócios de qualquer área de atuação, ou seja, o domínio da língua mais falada no mundo, a língua inglesa. Portanto, para o profissional que é visto como o cartão de visitas das organizações faz-se indispensável o domínio da habilidade oral e escrita do inglês nos seus afazeres diários.

É interessante ressaltar que não se está mencionando conhecimentos básicos acerca do inglês, mas, sim, a sua fluência, o que, como abordado no corpo deste artigo, traz ganhos culturais que podem favorecer contatos e negociações com clientes estrangeiros, pois quando se estuda uma língua também se aprende sobre hábitos e costumes de um povo.

Por fim, conclui-se que, diante desse mercado globalizado, é essencial que os profissionais, estejam providos de competências extremamente eficazes que sirvam como meio estratégico para a sua valorização e permanência no mundo do trabalho, sendo que a língua inglesa pode ser vista como um fator determinante para tal. Ainda, deve-se dedicar à busca de mais saberes e qualificação permanentemente, pois somente dessa forma as chances de sucesso profissional podem permanecer ativas.

## REFERÊNCIAS

CABRAL, A. **A Importância do Inglês no Mundo Atual**. PROFFORMA. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLEIN, C.; TOLEDO, M. I. K.; OLIVEIRA, L. S. **Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva**. 2013.

COSTA, T. V. A. M. **Disciplina de Assessoria em Comércio Exterior**. Semestre VII, de 2012. Soledade: UPF, 2012.

CRYSTAL, D. **English as a global language**. 2ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

DAVID, R. S. **Professor Quanto Mais Ceddo É Melhor? O Papel Diferencial Da Educação Bilingue**. REVISTA X, Curitiba, volume 12, n.3, p.178-193, 2017.

DUARTE, N. **Educação escolar, teoria do cotidiano e a escola de Vygotsky**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2014.

FERRONATTO, B. C.; GOMES, E. **Um caso de bilinguismo: a construção lexical, pragmática e semântica**. Rev. CEFAC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 22- 28, Mar. 2010.

- FLORES, C. (Org.) **Múltiplos olhares sobre o bilinguismo: transversalidades**. 1ª ed. Famacão: Edições Húmus, 242 p. ISBN 978-989-8139-88-7, 2011.
- FLORY, E. V; SOUZA, M. T. C. C. **Bilinguismo: Diferentes definições, diversas implicações**. Revista Intercâmbio. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 1806-275x. Vol. 19. p. 23-40, 2010.
- GEMENTI, M. M. G; CABRERA, G. F. **A Importância Da Língua Inglesa Para Os Administradores De Empresa**. IMMES – Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior. Revista Matiz Online ISSN 21794022. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARMERS, J e BLANC, M. **Bilinguality and Bilingualism**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- LONGARAY, E. A. **Globalização, Antimperialismo e ensino de inglês na era pós-moderna**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Tese de doutorado.
- LOUREIRO, A. P. V. **Aprender Inglês Como Segunda Língua – A Importância Do Domínio De Outras Línguas Num Mundo Globalizado**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação. Lisboa, 2013.
- MACNAMARA, J. **The Bilingual's linguistic performance: a psychological overview**. *Journal of Social Issues* 23: 59 – 77, 1966.
- MATTOS, V. **O guia para a profissional que quer vencer na vida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2013.
- MECHELLI, A *et al.* **Structural plasticity in the bilingual brain**. *Nature*, 431, 757, 2014.
- MEGALE, A. H. **"Bilinguismo e Educação Bilíngue-Discutindo Conceitos"**. Revista Virtual de Estudos da Linguagem-ReVEL. V. 3, n. 5, agosto de 2015.
- MIRANDA, N. C. **As Relações Entre A Língua Inglesa, O Mercado De Trabalho E Os Discursos Da Mídia Na Formação Do Sujeito Educando Na Escola Pública**. V Seminário Internacional Sobre Profissionalização de Docentes – SIPD. 2015.
- OLIVEIRA, M. B. **Os profissionais do novo milênio**. Petrópolis: Vozes. 2010.
- ORTIZ, R. **As ciências sociais e o Inglês**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Brasil. Vol. 19, nº 54, fevereiro, 2004.
- PILATTI, A.; SANTOS, M. E. M. **O Domínio Da Língua Inglesa Como Fator Determinante Para O Sucesso Profissional No Mundo Globalizado**. Universidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul. 2011.
- PIZZANI, L. S. R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012.
- RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- ROCHA, D. F. **A importância do inglês no Mundo**. Universidade Católica de Goiás, 2014. Disponível em: <http://www2.ucg.br/flash/artigos/AImportanciaIngles.htm>. Acesso em 28 jan 2019.

SALGADO, R. J. O, *et al.* **Ensino de língua estrangeira no curso de secretariado executivo bilíngue: buscando um caminho para as análises de necessidades específicas.** In: Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo: Editora da SINSESP, vol. 1, n. 1, pp. 186-194, jan./jun. 2017.

SANDRI, G.A.; RODRIGUES, M. M. **Língua estrangeira desbravando as fronteiras.** Jornal Zero Hora. Porto Alegre, 22 fevereiro 2010.

SANTOS, C. S.; FERMINO, M.A. **Ensino-aprendizagem de língua inglesa no ensino fundamental: estudo de crenças.** Curitiba: UTFPR, 2013.

SANTOS, M. P. **Importância Do Domínio De Línguas Estrangeiras Pelos Profissionais De Secretariado Executivo Para Atuação No Mercado De Trabalho Em Tempos De Globalização: Uma Abordagem Crítico-Reflexiva.** Revista de Gestão e Secretariado, vol. 3, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 94-108 Sindicato das Secretárias (os) do Estado de São Paulo São Paulo, Brasil.

SILVA, V. L. T. **Competência comunicativa em língua estrangeira (Que conceito é esse).** Revista Soletas v. 8 Rio de Janeiro: Universidade estadual do Rio de Janeiro, 2009.

SONGBIRD. D. **Second Language Acquisition and the Critical PeriodHypothesis.** New Jersey: LEA, 1999.

STRAZZACAPPA, C.; MONTANARI, V. **Globalização.** O que é isso, afinal? 2. ed. São Paulo: Moderna, 2014.

## Empreendedorismo e gastronomia: análise econômica para a implantação de um *food truck* em Nossa Senhora de Socorro (SE)

Christian Henrique de Almeida Lima

Janel Maria Souza Santos

José Nilton de Melo

### RESUMO

Os *food trucks* têm se destacado como fonte de diversas oportunidades no cenário econômico, concentrando-se principalmente em vendas de rua, sendo a comida um dos pilares fundamentais desse modelo de negócios. No campo do empreendedorismo, esses veículos itinerantes têm se revelado uma opção cada vez mais atrativa para investimentos, impulsionando a economia criativa ao proporcionar novos arranjos nos processos de criação, produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Essa abordagem não apenas introduz inovações e tendências, mas também revitaliza tradições culturais, permitindo que os indivíduos se identifiquem em um contexto sociocultural que é reforçado pela memória gustativa. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo de viabilidade econômica de implantação de um *food truck* no município de Nossa Senhora de Socorro. Esta pesquisa é fundamentada em uma revisão bibliográfica, empregando uma abordagem quantitativa através de indicadores econômico-financeiros. Após análise dos dados, alinhada à literatura especializada, evidenciou-se a viabilidade econômica para a implementação do empreendimento. Tal conclusão baseia-se na favorabilidade dos seguintes indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Índice de Lucratividade (IL) e *Payback* (período de recuperação do investimento).

**Palavras-chave:** indicadores de viabilidade econômica; projetos de investimento; empreendedorismo; *Food Truck*.

### ABSTRACT

Food trucks have stood out as a source of various opportunities in the economic scenario, focusing mainly on street sales, with food being one of the fundamental pillars of this business model. In the field of entrepreneurship, these itinerant vehicles have proven to be an increasingly attractive option for investments, driving the creative economy by providing new ar-





rangements in the processes of creation, production, distribution, and consumption of goods and services. This approach not only introduces innovations and trends but also revitalizes cultural traditions, allowing individuals to identify themselves in a sociocultural context that is reinforced by gustatory memory. In this context, this study aims to conduct an economic feasibility study for the implementation of a *food truck* in the municipality of Nossa Senhora de Socorro. This research is based on a literature review, employing a quantitative approach through economic and financial indicators. After analyzing the data, aligned with specialized literature, the economic feasibility for the implementation of the venture was evidenced. This conclusion is based on the favorability of the following indicators: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Profitability Index (PI), and *Payback* period.

**Keywords:** economic feasibility indicators; investment projects; entrepreneurship; Food Truck.

## INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos está em constante evolução, adaptando-se às demandas e preferências dos consumidores. Nesse contexto, os *food trucks* têm surgido como uma alternativa inovadora e promissora no setor gastronômico. Esses empreendimentos móveis proporcionam conveniência, variedade e uma experiência única aos clientes, além de representarem uma oportunidade para empreendedores que buscam ingressar no mercado de alimentos. No entanto, antes de investir em algum empreendimento, é crucial realizar um estudo de viabilidade econômica para avaliar se o empreendimento é uma opção viável.

A comida de rua, representada pelos alimentos e bebidas preparados ou vendidos por ambulantes em ruas e lugares públicos tornou-se parte integrante da rotina daqueles que trabalham e estudam em grandes cidades. Esse fenômeno reflete as mudanças nas preferências dos consumidores e a busca por opções convenientes e saborosas (Alves, 2012).

Historicamente, a ideia de alimentos sobre rodas não é nova. Em 1866, no Texas, EUA, Charles Goodnight adaptou um caminhão militar para transportar alimentos e utensílios para os colaboradores que viajavam por longas distâncias para manejar gado (Sebrae, 2015). A ausência de infraestrutura e estradas precárias tornaram esse método inovador na época. Sem alternativas de refrigeração, os alimentos eram em grande parte pré-preparados em cozinhas externas e armazenados em geladeiras a bordo do caminhão.

Cozinhar em um *food truck* apresenta desafios únicos. O espaço limitado, juntamente com o calor da chapa e do fogão, torna necessária a pré-preparação de muitos ingredientes em uma cozinha externa. No entanto, a principal diferença entre cozinhar em um *food truck* e em uma cozinha comum está no contato direto com os clientes. Não existem barreiras entre o cozinheiro e o público, que pode acompanhar todo o preparo do prato, tornando a experiência gastronômica ainda mais envolvente.

Logo, é nesse contexto que está inserida a seguinte pergunta: Como a análise de viabilidade econômica pode contribuir para a implementação de um *food truck*?

Desta forma, com o intuito de responder a essa pergunta, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa realizar um estudo de viabilidade econômica para a implantação de um *food truck* no município de Nossa Senhora do Socorro.

Além disso, para metodologia, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica que abrange estudos e pesquisas relacionados à economia e ao mercado de *food trucks*, levantamento de dados secundários sobre aspectos populacionais, demográficos, e econômicos dos municípios de Nossa Senhora de Socorro, além da utilização de indicadores de viabilidade econômico-financeira: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Índice de Lucratividade (IL) e *Payback* (Buarque, 1984).

Espera-se que este estudo forneça subsídios para empreendedores, administradores públicos e outros interessados, auxiliando na tomada de decisões em relação à criação de empreendimentos do tipo *food truck* em locais e públicos-alvo semelhantes aos do objeto de estudo desta pesquisa.

## MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica com abordagem quantitativa. No procedimento de coleta de dados foram utilizados diversos meios, conforme cada etapa da pesquisa. Dessa forma, a primeira etapa foi um levantamento bibliográfico acerca do tipo de empreendimento denominado *Food truck*, bem como suas características e seus aspectos gerais exigidos para se considerar um tipo de negócio.

A fim de fornecer ao estudo informações fidedignas de mercado, na segunda etapa, foram feitas consultas em sites de e-commerce acerca dos preços de eletrodomésticos, equipamentos de cozinha, o trailer e um sistema de caixa. Estas pesquisas foram realizadas no período de fevereiro de 2023.

Os dados estatísticos coletados foram tabulados por meio de planilha eletrônica e ajudaram na elaboração das diversas tabelas e quadros (DRE, Fluxo de Caixa, Orçamento) que apresentam os diversos resultados de cálculos necessários para a análise econômico-financeira do projeto, como, por exemplo, os dados do plano financeiro e seus principais índices.

Por fim, a análise econômico-financeira foi realizada por meio de indicadores de viabilidade, quais sejam: Valor Presente Líquido (VPL): O VPL é uma técnica utilizada na análise de viabilidade de investimentos. Ele calcula a diferença entre o valor presente das entradas de caixa (recebimentos) e o valor presente das saídas de caixa (investimentos). Projetos com VPL positivo geralmente são considerados viáveis, pois indicam que os retornos futuros superam o investimento inicial. O VPL leva em conta o valor do dinheiro no tempo e é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital (Zago; Weise; Hornbrug, 2009).

Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR é uma métrica que expressa a taxa de retorno de um investimento ao longo do tempo. Representa a taxa na qual o valor presente líquido de um investimento se torna zero. Projetos com TIR maior que a taxa mínima de atratividade são considerados viáveis. Assim como o VPL, a TIR é uma técnica sofisticada de orçamento de capital (Sviech; Mantovan, 2013; Zago, Weise; Hornbrug, 2009).



**Prazo de Recebimento do Investimento (*Payback*):** O *Payback* é o tempo necessário para recuperar o investimento inicial. Projetos com um período de *Payback* menor são geralmente preferíveis, pois recuperam o investimento mais rapidamente. **Índice de Lucratividade (IL):** O IL é calculado dividindo o valor presente das entradas de caixa pelo valor presente das saídas de caixa. Projetos com um IL superior a 1 indicam que a lucratividade é favorável. O resultado do *Payback* indica o número de períodos necessários para a recuperação do investimento, logo, quanto menor o *Payback* de um projeto, menor o risco do investimento. Por outro lado, um *Payback* alto revela um risco elevado na execução do projeto em estudo (Souza e Clemente, 2008)

Esses indicadores estão consolidados na literatura econômica e são utilizados em todo o mundo como critério para decisão de investimentos (Buarque, 1984). De tal modo, foi criado um quadro para descrição desses indicadores, onde que o TMA - Taxa Mínima de Atratividade, segundo a UCJ (2020), pode representar a taxa mínima ou máxima que seu investimento deve render para que seja considerado viável economicamente, sendo assim, foi decidido por uma razão mais realista ser superior que a TAXA SELIC (2023), atualmente em 11,75% de acordo com o G1 (2023):

**Quadro 1 - Indicador, critérios e Conclusão.**

Indicador	Critério de decisão, de acordo com a bibliografia	Conclusão
Valor Presente Líquido (VPL)	VPL > 0 = viável. VPL < 0 = inviável. VPL = 0 = decisão cabe ao investidor	Viável
Taxa interna de retorno (TIR)	TIR > TMA de 15%	Viável
<i>Payback</i> simples	Retorno abaixo do horizonte do projeto de 5 anos = viável. Retorno acima de 5 anos = inviável.	Viável
<i>Payback</i> descontado	Retorno abaixo do horizonte do projeto de 5 anos = viável. Retorno acima de 5 anos = inviável.	Viável
Índice de lucratividade (IL)	IL > 1 = viável. IL < 1 = inviável.	Viável

Fonte: Elaboração Própria, a partir das referências consultadas.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Gastronomia e Turismo: Sabores que Atraem e Geram Desenvolvimento

A gastronomia é um dos grandes pilares para o lazer e negócios no turismo. Segundo Ministério do Turismo (2012), o número de viajantes que buscam os mais de duzentos festivais de gastronomias que ocorrem todos os anos no país é cada vez maior. Os gastos com alimentação estão entre as principais despesas dos turistas brasileiros, atrás apenas do transporte.

O setor gastronômico no turismo tem um impacto econômico que movimenta cerca de 150 bilhões em todo o mundo. 69% dos turistas trazem produtos alimentícios como presente de viagem, tudo isso vem na bagagem. 8% do total de negócios que foram iniciados no Brasil em 2018 eram relacionados a alimentação fora do lar. 4,3 milhões de estabelecimento rurais de agricultores familiares movimentaram cerca de 52 milhões de dólares (Teixeira, 2021).

A interdisciplinaridade existente no turismo implica numa análise social, econômica, científica, comunicacional deste fenômeno que desenvolve e envolve diversos destinos (Beni, Moesch, 2017).

A oferta gastronômica pode ser uma forma de dar a conhecer não só os produtos de uma região, como também a própria cultura e tradições, o que pode propiciar maior interesse e tendência a voltar por parte dos turistas e assim dinamizar a região a nível comercial e econômico (Pinheiro, 2022).

Considera-se que o seja turismo um fenômeno social que envolve o consumo do diferente, exótico, no processo de geração de boas experiências, trocas culturais, aprendizagem, impactos culturais e sociais (Lima e Azevedo, 2012).

### Inovação de Alimentos e Bebidas

A definição de processo inovativo admite processos nos quais as empresas desenvolvem e implementam inovações em bens e serviços que sejam novos para elas, independentemente do fato de serem novos para seus concorrentes (Cassiolato & Lastres, 2000)

O estudo de Batterink *et al.* (2006) indica que as empresas alimentares inovadoras orientadas para o mercado são as que apresentam maior sucesso em inovação. Nesse contexto, Costa e Jongen (2006) salientam que as maiores barreiras à inovação no setor alimentar são: (1) a falta de diretrizes concretas para a implementação eficaz de desenvolvimento, orientada para o consumidor final, (2) a abordagem sequencial do processo de inovação, e (3) a falta de coordenação ou integração entre o setor de P&D, as atividades de marketing e o know-how da empresa.

As principais inovações ligadas ao mercado de alimentos estão nas áreas de insumos, biotecnologia, bens de capital e embalagens. O mercado de alimentos funcionais tem crescido a taxas anuais de aproximadamente 10% e se revela um campo fértil de pesquisa e oportunidades comerciais. Porém, de acordo com Jocelem Mastrodi Salgado, professora da Esalq/USP e presidente da Sociedade Brasileira de Alimentos Funcionais (Sbaf), as inovações em alimentos funcionais no Brasil são ainda incipientes se comparadas ao estágio em que se encontram hoje empresas do Japão, Estados Unidos e Europa. Ainda há um longo caminho a percorrer (Gouveia, 2006).

### Eventos e Festivais Gastronômicos como Indutores do Turismo

Muitos destinos buscam desenvolver-se de forma sustentável e agregar valor a sua cidade através do segmento de turismo cultural gastronômico, valorizando as manifestações locais, comidas típicas, arquitetura do lugar e as experiências interculturais. Estudos apontam que a gastronomia tem sido valorizada enquanto elemento cultural intangível, associada à valorização da atratividade dos destinos turísticos (Zago *et al.*, 2013).

As permanências de determinados hábitos alimentares e práticas gastronômicas termina por criar um panorama gastronômico com certa coerência, desenhando as chamadas cozinhas regionais (Gimenes, 2006)

O turismo gastronômico tem como característica simbólica a tradução do consumo em experiência, em sentimento, em memória de tudo daquilo que é único, diferente, instigante e que tenha uma identidade a ser desvendada (Ceretta, 2012)

A cultura não é estática, mas dinâmica, definindo que “ela funciona como uma força de aglutinação, unindo as pessoas por meio de atitudes, crenças e tradições comuns” como cita Ansarah (2001 *apud* Eichenberg, 2003)

A construção tangível e intangível de um grupo é sua cultura que manifesta-se no seu dia a dia, sendo esses vínculos culturais, dignos de valorização e preservação por parte deste povo, de geração em geração (Eichenberg, 2003)

## **Food Truck como Estratégia Criativa no Setor Gastronômico**

O comprometimento dos brasileiros em participar construtivamente do esforço coletivo para promover e internacionalizar a indústria criativa é de suma importância. O país, reconhecido por sua abundância de recursos naturais, sua diversidade cultural e o talento criativo de sua população, encontra nessa iniciativa um caminho valioso para alcançar a erradicação da pobreza.

A economia criativa engloba música, cinema, manufaturas como o artesanato e as biojóias, design e culinária regional, que no Brasil explora ingredientes exóticos como o açaí, a tapioca e outras frutas e temperos tropicais de acordo com Guia de Carreira (2023).

Dados da Federação das Indústrias revelam que a participação desse segmento no PIB foi de 2,6% e gerou mais 830 mil empregos formais em 2018. Para o diretor do Sebrae, Vinícius Lages, a economia criativa tem enorme potencial de geração de renda e de promoção do crescimento do turismo no país. Mas ele considera fundamental investir nesse patrimônio simbólico (Teixeira, 2021).

### **História dos Food Trucks**

Vender comida de rua é uma das formas de renda mais populares em países em desenvolvimento, segundo a descrição da autora Bianca Chaer no livro “Comida de rua, o melhor da baixa gastronomia paulistana”. Embora seja uma atividade antiga, os modelos de venda de comida de rua começaram a inovar a partir da primeira década do século XXI, com a modalidade do *food truck* (SEBRAE, 2021).

Silva, Lima e Lourenço (2015), afirmam que os *food trucks* surgiram com características que os diferenciam do comércio “ambulante”. Esses autores atribuem o seu surgimento às mudanças ocorridas na sociedade, que favorecem a criação de modelos de comércio para suprir a demanda gerada por um consumidor que passa por transformações. O sucesso do *food truck* se daria por terem assimilado as mudanças nos hábitos e comportamentos de consumo oferecendo uma proposta alinhada com esse “novo” consumidor nas ruas.

Na economia contemporânea, o conhecimento e a informação se tornaram o foco dos empreendimentos e a produção passou a ser avaliada e diferenciada com base no seu valor criativo e intangível (Howkins, 2011).

Desenvolvimento e cultura, por sua vez, carregam uma maior amplitude. O primeiro “se emancipa da moldura estritamente economicista e ganha novas diretrizes, englobando temas referentes à sustentabilidade, à qualidade de vida e ao aprimoramento humano e social”. O segundo, “deixa o solo teórico da antropologia e o terreno expressivo da arte para revelar sua importante dimensão social, econômica e política” (Leitão; Machado, 2016, p. 7).

### **Food Trucks como Opção de Empreendedorismo**

O empreendedorismo no Brasil, mesmo com todos os desafios, mostra-se cada vez mais como uma oportunidade na qual vale a pena investir, por isso grande parte da população brasileira demonstra interesse em abrir o próprio negócio. Percebe-se que no Brasil, a alimentação fora do lar vem tornando-se cada vez mais frequente, e a tendência é de aumento nesses números, já que o setor gastronômico tem crescido e oferecido muitas opções (Carvalho, 2018).

O empreendedor pode comprar um modelo e adaptar conforme suas necessidades, ou adquirir um já pronto. Há, ainda, a opção de investir em uma franquia. Hoje, há diversos modelos de negócios sobre rodas (chopp truck, esmalteria sobre rodas, estande de vendas sobre rodas, spa, tatuagem, pet shop etc.), o que abre ainda mais mercado para adaptações de trucks entre diferentes segmentos.

O sucesso do negócio está diretamente vinculado às decisões estratégicas que o empresário deve adotar para não ser surpreendido pelas variações do mercado. Para tanto, o empresário necessita basear-se em um planejamento e revê-lo de tempos em tempos, bem como ter um apurado controle de seu processo produtivo, identificando os gargalos e pontos que oneram o produto final (SEBRAE, 2021).

A geração do lucro depende da procura pelo que é ofertado. Existe um modelo de mercado onde a oferta e a demanda têm um papel imprescindível, pois estão inclusos em um sistema econômico que ajuda a entender como funciona a determinação dos preços (Santos, Oliveira e Melo, 2022)

Apesar de serem parte da vida dos brasileiros há algum tempo, os *food trucks* se popularizaram há alguns anos como uma alternativa para quem quer começar um negócio no ramo alimentício, mas não quer ter que lidar com custos como aluguel e outros que existem quando se tem um comércio tradicional (Santander, 2021).

### **Tendências e Inovações**

Nas últimas décadas, com o melhor aproveitamento do tempo livre e com o surgimento de programas gastronômicos competitivos televisionados, as pessoas vêm tendo contato mais próximo com culturas gastronômicas diferentes das habituais.

Essas novas práticas instigam ao conhecimento de pratos providos de cores, sabores e texturas. Mudanças ocorridas no estilo de vida das pessoas, em especial nas últimas décadas, foram responsáveis por transformações na alimentação cotidiana da população mundial.

A combinação da agitação diária, de programas gastronômicos de TV de alcance internacional e da influência de culturas diversas, resultado da globalização, fez com que novas formas de se alimentar despontassem. Os food parks surgiram como uma proposta de aglutinação de possibilidades gastronômicas para a comida de rua (Ferreira *et al.*, 2020).

Para Santos (2005, p. 15), os hábitos e práticas alimentares de grupos sociais, práticas estas distantes ou recentes que podem vir a constituírem-se em tradições culinárias, fazem, muitas vezes, com que o indivíduo se considere inserido num contexto sociocultural que lhe outorga uma identidade, reafirmada pela memória gustativa.

Na visão de Assunção (2008, p. 11), a preparação da comida envolve a ocultação de alguns procedimentos. A cozinha é, portanto, o território do segredo. O segredo é uma forma de distribuição social do conhecimento que diferencia os indivíduos (entre aqueles que sabem e os que desconhecem) e cria uma relação social específica, uma relação de poder, regida por uma tensão que se dissolve na revelação.

Viol (2017) assegura que essas transformações necessitam de planejamento por meio de análise de mercado e qualificação de mão de obra para ofertar algo que fosse de encontro aos desejos do público e alcançasse estabilidade mercadológica. Para ela, o sucesso vem ocorrendo pela união de qualidade e preços baixos se comparados a outros estabelecimentos gastronômicos tradicionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Caracterização Geo-Histórica e Turística do Município de N. Sra. do Socorro

Nossa Senhora do Socorro é um dos distritos industriais que mais crescem no estado de Sergipe. Ela possui mais de quarenta e três indústrias, caracterizada pela diversidade de negócios entre a produção de artefatos de cimento, embalagens, cerâmicas, vidros, alimentos, estruturas metálicas, metalúrgicas, cosméticos e entre outros.

Na gastronomia ela possui algumas diversificações. Segundo Reis (2012), o povoado Calumbi em Socorro é o polo gastronômico Sergipano, os restaurantes do povoado atraem muita gente, principalmente nos finais de semana e feriados. Um dos mais conhecidos da região é o restaurante São Miguel, o famoso restaurante Calumbi, onde o camarão é produzido em viveiro. Desses tanques, o camarão vai direto para a panela, dela para o prato dos apreciadores da boa comida do Calumbi. A prainha do Porto Grande e a orlinha do São Braz formam o maior complexo de lazer de Nossa Senhora do Socorro, e ficam localizados à beira do rio.

A Prainha Socorrense tem uma infraestrutura de bares, restaurantes e banho nas águas do rio Cotinguiba. A culinária de dar água na boca faz da prainha do Porto Grande um lugar para trazer toda a família, a alegria do povo, a comida e principalmente o peixe servido na região entre outros pratos. Em determinada distância, está a orlinha do São Braz, o local virou atração turística depois que foi todo urbanizado e ganhou uma passarela em madeira com uma bela vista para o rio e manguezal que atravessa a região.

A caracterização do local de estudo situa-se no Município de Nossa Senhora do Socorro no Estado de Sergipe, fundada em 9 de agosto de 1829, data em que foi rezada a primeira missa na capela de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, a padroeira que deu origem ao nome da cidade, ainda situada no mesmo local. O clima ameno, o ar puro e a beleza natural deram origem ao slogan “Socorro, onde ainda se vive”. Em 1718, por determinação do arcebispo da Bahia, Dom Sebastião Monteiro da Vide, a pequena aldeia, que possuía uma pequena capela dedicada à Nossa Senhora do Socorro, foi transformada em freguesia, sendo batizada pelo nome de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro do Tomar da Cotinguiba.

## Considerações Sobre o Mercado-Alvo para um Food Truck em Nossa Senhora do Socorro

O objeto de estudo fica localizado na avenida um, S/N, a qual faz fronteira com a capital Aracaju por intermédio de uma ponte rodoviária sobre o rio do sal que dá acesso ao Conjunto João Alves Filho; ao fundo, o Distrito Industrial de Socorro (DIS); em um local que possui extensão de 20,5 km drenando uma área de aproximadamente 62km<sup>2</sup>. O local escolhido para o estudo está situado na avenida um ao lado esquerdo (sentido crescente da quilometragem) após atravessar a ponte.

O crescimento da presença dos *food trucks* na vida das pessoas tem sido impulsionado pela praticidade e acessibilidade que oferecem em meio a uma rotina agitada (Alves, 2009). Considerando essa demanda e o histórico anterior, torna-se relevante realizar um estudo de viabilidade para a implementação de um empreendimento desse tipo na região de Nossa Senhora do Socorro. É fundamental analisar tanto a adaptação do *food truck* neste novo ambiente quanto possíveis conflitos de interesse com outros negócios locais.

Este trabalho encontra justificativa em três prismas distintos: (i) oportunidade de mercado, pois representa a pioneira proposta de um *food truck* oferecendo café no horário das 18:00h até as 06:00h do dia seguinte, atendendo à comunidade do bairro Conjunto João Alves em Nossa Senhora do Socorro. (ii) Importância teórica, visto que a realização deste estudo possibilitará uma análise aprofundada sobre o tema, aplicando-o na prática e contribuindo para o enriquecimento do conhecimento dos leitores na área de projeções e análise de investimento. (iii) A implementação prática da viabilidade econômico-financeira de projetos, uma metodologia amplamente adotada globalmente.

Nossa Senhora do Socorro, situada na região metropolitana de Aracaju, no estado de Sergipe, possui uma localização estratégica e uma maior proximidade com a população, devido à sua proximidade com a capital do estado. Isso proporciona mais acesso e conveniência para os consumidores, tornando os *food trucks* uma opção atraente para oferecer refeições saudáveis e rápidas, além de tornar os produtos mais acessíveis aos moradores e visitantes da região. Ao considerar o contexto específico de Nossa Senhora do Socorro, é possível identificar oportunidades para o sucesso desse empreendimento, proporcionando uma alimentação conveniente e de qualidade para a comunidade local.

Além disso, a presença de *food trucks* em Nossa Senhora do Socorro pode contribuir para a diversificação do cenário gastronômico da região. Com a oferta de diferentes tipos de



alimentos e culinárias, os *food trucks* podem atender a diferentes preferências e paladares dos consumidores. Isso traz uma maior variedade de opções de refeições, estimulando a concorrência saudável entre os estabelecimentos e proporcionando uma experiência gastronômica mais enriquecedora para a comunidade.

Outro aspecto relevante é o potencial de atrair um público diversificado, incluindo moradores, trabalhadores locais e turistas. O *food truck*, por sua natureza móvel, tem a capacidade de se deslocar para diferentes pontos estratégicos da cidade, como praças, eventos e áreas comerciais. Essa mobilidade permite alcançar diferentes grupos de pessoas, ampliando o alcance do negócio e criando oportunidades de crescimento e expansão.

Considerando esses fatores, o estudo de viabilidade do *food truck* em Nossa Senhora do Socorro é uma etapa crucial para compreender a demanda do mercado, identificar os melhores locais para operação, analisar a concorrência existente e definir estratégias de diferenciação. Com um planejamento cuidadoso e uma oferta de produtos atrativa, o *food truck* pode se tornar uma opção popular e bem-sucedida na região, atendendo às necessidades dos consumidores em busca de refeições convenientes, saborosas e diversificadas.

## Plano Financeiro para Implantação do Food Truck

### Investimento Inicial

O investimento inicial reúne os gastos com a montagem da empresa, como instalações, estoques, reformas, móveis, veículos e qualquer outro item necessário para colocar seu negócio para funcionar (Caixa, s/d).

Investir em um *food truck* demandou um cuidadoso investimento inicial, contemplando diversos custos. Uma das principais despesas foi a aquisição do veículo, escolhendo entre comprar um *food truck* pronto ou personalizar um veículo existente. Além disso, foi necessário investir em equipamentos de cozinha, utensílios e obter as licenças e permissões necessárias. Também foi importante reservar recursos para o estoque inicial de alimentos, despesas de marketing e outras despesas operacionais. Com um planejamento cuidadoso e o investimento adequado, será possível estabelecer o *food truck* e iniciar as operações com sucesso.

O investimento inicial foi criteriosamente planejado, abrangendo despesas que vão desde a aquisição do veículo até os custos de reforma, equipamentos de cozinha, publicidade, entre outros. O investimento total estimado foi de R\$35.634,00, essencial para a viabilização do empreendimento.

Tabela 1 - Investimento Inicial.

INVESTIMENTO INICIAL			
DESCRIÇÃO	QT.	VALOR	VALOR TOTAL
Trailer	1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Equipamentos e Utensílios de Cozinha	1	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Materiais e Embalagens	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Custos de Reforma	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Publicidade e Propaganda	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Toldo	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Equipe	2	R\$ 1.100,00	R\$ 2.200,00
Estoques Iniciais	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Mesas e Cadeiras	4	R\$ 283,50	R\$ 1.134,00
Capital de Giro	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>R\$ 35.634,00</b>

Fonte: Elaboração Própria.

### Simulação Projetada para Financiamento

O financiamento de R\$40.000,00 em 48 parcelas representa uma decisão financeira de peso, exigindo uma compreensão abrangente de seus detalhes. Neste contexto, uma análise detalhada foi conduzida, através de pesquisa etnográfica, considerando especialmente a taxa de juros de 1,90% ao mês (Op cred, 2024).

Ao optar por esse financiamento, o indivíduo compromete-se a pagar mensalmente cerca de R\$1.277,68, resultando em um total considerável ao longo dos 48 meses. O montante total do financiamento, incluindo os juros, é de R\$61.328,64, (Novo Investimento Inicial) com R\$21.328,64 destinados aos juros. Esses números ressaltam a importância de compreender a taxa de juros, que influencia significativamente o custo total do financiamento.

Este aumento nas despesas mensais entra nos Custos Fixos, elevando os custos estimados de R\$6.412,00 para R\$7.689,68, resultando em um acréscimo anual de 19,92% nos custos totais. Esse aumento exigirá uma elevação nos preços dos produtos oferecidos pela empresa, de pelo menos 15%, para manter a mesma proporção dos cálculos conduzidos, com uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 41% e um Valor Presente Líquido (VPL) positivo ao final da projeção de fluxo de caixa. Este cenário sugere que o financiamento é uma opção viável para impulsionar o empreendimento.

Contudo, é importante ressaltar que essa análise é uma projeção simulada e não reflete necessariamente a realidade futura da contabilidade deste estudo.

### Custos Fixos

Ao gerir um *food truck*, é importante considerar os custos fixos que são essenciais para a operação contínua do negócio. Todos os custos de produção que permanecem constantes, qualquer que seja o volume de produção é considerado custo fixo (Ferrari, 2015, p. 23). Isso inclui o pró-labore, água e luz, contribuição do IR, os custos de manutenção e reparos, as licenças e taxas necessárias, bem como os investimentos em marketing e publicidade. Um custo é denominado fixo quando seu total não varia com volume de



produção (Ferreira, 2007, p. 54). São aqueles que, dentro de uma faixa produtiva, não apresentam variação em função da quantidade produzida (Souza e Diehl, 2009, p. 17).

Os custos fixos mensais, vitais para a continuidade das operações, incluem pró-labore, salários dos funcionários, despesas de manutenção, água, luz e contribuição mensal. O total mensal estimado foi de R\$6.412,00, totalizando R\$76.944,00 anualmente, como mostra a tabela 2, abaixo.

**Tabela 2 - Custos Fixos.**

Custos Fixos				
DESCRIÇÃO	QT.	VALOR	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Pró-Labore	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 36.000,00
Funcionários	2	R\$ 1.365,00	R\$ 2.730,00	R\$ 32.760,00
Internet	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Luz e água	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Manutenção	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Contribuição Mensal (DASN-SIMEI)	1	R\$ 72,00	R\$ 72,00	R\$ 864,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 6.412,00</b>	<b>R\$ 76.944,00</b>

Fonte: Elaboração Própria.

### Custos Variáveis

São classificados como custos variáveis aqueles que mantêm uma relação direta com o volume de produção (Silva e Lins, 2014, p. 14). São os custos que mantêm relação direta com o volume de produção ou serviço. Dessa maneira, o valor absoluto dos custos variáveis cresce à medida que o volume de atividades da empresa aumenta. Na maioria das vezes, esse crescimento no total evolui na mesma proporção do acréscimo no volume produzido (Perez Junior *et al.*, 2017, p. 14).

Os gastos variáveis relacionados a um *food truck* são elementos financeiros que podem variar dependendo da demanda, do volume de vendas e das características de cada evento ou local de operação (SEBRAE, 2023). Esses custos incluem a aquisição de ingredientes para os pratos oferecidos, os quais podem oscilar de acordo com os preços de mercado e a disponibilidade sazonal dos produtos. Ao gerenciar de forma eficiente esses gastos variáveis, é possível manter um controle financeiro saudável e se adaptar às flutuações do mercado, garantindo a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Já os gastos variáveis, suscetíveis a variações conforme a demanda e sazonalidade dos ingredientes, compreendem o estoque, materiais de embalagem, transporte e publicidade. O valor mensal estimado foi de R\$7.350,00, totalizando R\$88.200,00 anualmente.

Tabela 3 - Custos Variáveis.

Custos Variáveis				
DESCRIÇÃO	QT.	VALOR	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Estoque	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00
Materiais de Embalagem	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Transporte	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 6.600,00
Publicidade e Propaganda	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 9.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 7.350,00</b>	<b>R\$ 88.200,00</b>

Fonte: Elaboração Própria.

## Previsão de Faturamento

Segundo Paulillo (2013), é importante ter projeções de receitas antes de tomar decisões de investimentos e custos. Esta previsão compara as entradas de capital com as despesas esperadas e, embora não seja possível alcançar uma precisão de 100%, um desvio de até 5% é considerado bom. Portanto, o processo de previsão de lucros e fluxo de caixa é essencial mesmo que haja margem de erro.

A previsão de faturamento anual de um negócio é uma estimativa das receitas que se espera obter ao longo de um período de 12 meses. No caso da tabela 4, um faturamento anual de R\$18.720, é importante considerar diversos fatores para determinar como essa meta pode ser alcançada.

Para estimar o faturamento, é necessário levar em conta o preço médio dos produtos ou serviços oferecidos pelo negócio, bem como a quantidade de vendas esperadas. Onde o *food truck* oferece refeições com preço médio de R\$20, sendo projetadas 36 vendas diárias para 936 vendas ao longo do mês para atingindo-se o faturamento de R\$18.720,00. Sendo que o período de abertura do estabelecimento é de 26 dias mensais.

Tabela 4 - Previsão de Faturamento.

Vendas por Dia	Mês	Valor
36	936	R\$ 20,00
FATURAMENTO		R\$ 18.720,00
<b>FATURAMENTO ANUAL</b>		<b>R\$ 224.640,00</b>

Fonte: Elaboração Própria.

## Demonstração de Resultado Projetada

Segundo Wainberg (2023), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um documento contábil que apresenta todas as receitas e despesas de uma empresa em um período determinado. Iniciando com a receita bruta, a DRE lista as deduções abaixo desse valor, culminando na indicação do lucro ou prejuízo no final do período. Essa análise da DRE é essencial para compreender como a empresa gera receita e como esse montante se transforma em lucro ou prejuízo.

A receita bruta mensal é prevista em R\$18.720, totalizando R\$224.640 anuais. Após descontar os impostos sobre vendas e serviços, a receita líquida mensal é estimada em

R\$17.848, com um montante anual de R\$214.181. Os custos variáveis, incluindo estoque, materiais de embalagem, transporte e publicidade, totalizam R\$7.350 mensais e R\$88.200 anuais.

Considerando os gastos fixos, como pró-labore, salários, despesas de manutenção e outros, o lucro operacional mensal previsto é de R\$4.086, totalizando R\$49.037 anualmente. Após a dedução da provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), o lucro líquido mensal estimado é de R\$1.209, com um valor anual de R\$14.517. Esses valores projetados fornecem uma visão detalhada das receitas, custos e lucros esperados para o *food truck*, possibilitando uma avaliação financeira do negócio.

**Tabela 5 - Demonstração do Resultado do Exercício Projetada.**

<b>Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)</b>	<b>MENSAL</b>	<b>ANUAL</b>
(=) RECEITA BRUTA	R\$ 18.720,00	R\$ 224.640,00
(-) impostos sobre vendas e serviços	-R\$ 871,56	-R\$ 10.458,72
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 17.848,44	R\$ 214.181,28
(-) Custos variáveis	-R\$ 7.350,00	-R\$ 88.200,00
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 10.498,44	R\$ 125.981,28
(-) custos fixos	-R\$ 6.412,00	-R\$ 76.944,00
(=) LUCRO OPERACIONAL	R\$ 4.086,44	R\$ 49.037,28
(-) Provisão para IR e CSLL	-R\$ 2.876,64	-R\$ 34.519,68
(=) LUCRO LÍQUIDO	R\$ 1.209,80	R\$ 14.517,60

Fonte: Elaboração Própria.

## Análise Econômico-Financeira

### Fluxo de Caixa do Projeto

A compreensão e aplicação adequada do conceito de fluxo de caixa são elementos essenciais para um controle financeiro. O fluxo de caixa permite uma análise abrangente das entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa, fornecendo uma visão precisa do montante de capital disponível. Neste fluxo de caixa, foi acrescido com um potencial de 5% anuais como dito na tabela 4.

De acordo com Silva (2006), a gestão do fluxo de caixa constitui um método de controle financeiro no qual se planeja, controla e analisa os rendimentos, gastos e investimentos em períodos determinados. A análise se mostra crucial, possibilitando a identificação e o planejamento de excedentes ou escassez, viabilizando a adoção de medidas corretivas para essas situações.

Marion (2008) enfatiza que a ausência do fluxo de caixa torna praticamente inviável a projeção e o planejamento financeiro, comprometendo a eficiência administrativa. Destaca-se que o fluxo de caixa não deve ser uma responsabilidade exclusiva do setor financeiro, sendo fundamental o engajamento de todos os departamentos da empresa.

Tabela 6 - Fluxo de Caixa do Projeto.

Ano	Fluxo de Caixa (C)	Saldo	Fluxo de caixa Descontado	Saldo (VPL)
0	-R\$ 35.634,00	-R\$ 35.634,00	-R\$ 35.634,00	-R\$ 35.634,00
1	R\$ 14.517,60	-R\$ 21.116,40	R\$ 12.624,00	-R\$ 23.010,00
2	R\$ 15.969,36	-R\$ 5.147,04	R\$ 12.075,13	-R\$ 10.934,87
3	R\$ 17.566,30	R\$ 12.419,26	R\$ 11.550,12	R\$ 615,26
4	R\$ 19.322,93	R\$ 31.742,18	R\$ 11.047,95	R\$ 11.663,20
5	R\$ 21.255,22	R\$ 52.997,40	R\$ 10.567,60	R\$ 22.230,80

Fonte: Elaboração Própria.

## Análise dos Indicadores

A análise de indicadores financeiros é essencial para determinar a viabilidade econômica de um projeto, como a implantação de um *food truck*. A seguir está uma descrição e interpretação dos dados da tabela 7:

Uma análise dos indicadores financeiros para implantação de *food trucks* em Nossa Senhora de Socorro revela a viabilidade econômica do projeto. O valor presente líquido (VPL) é de R\$22.230,80, indicando retorno positivo do investimento. A atratividade do projeto é confirmada por uma taxa interna de retorno (TIR) de 37% que supera a taxa mínima de atratividade (TMA) de 15%. O período de retorno para ambos os períodos de retorno (simples e descontado) está dentro do horizonte do projeto de 5 anos, aumentando assim a sua viabilidade econômica. O índice de rentabilidade (IL), que mostra o retorno rentável do capital investido, é de 1,62, e todos os índices são favoráveis, indicando a viabilidade econômica do negócio de *food truck* Nossa Senhora de Socorro.

Tabela 7 – Indicadores de Viabilidade Econômico-Financeira.

Indicador	Valor calculado	Critério de decisão, de acordo com a bibliografia	Conclusão
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 22.230,80	VPL > 0 = viável. VPL < 0 = inviável. VPL = 0 = decisão cabe ao investidor	Viável
Taxa interna de retorno (TIR)	37%	TIR > TMA de 15%	Viável
Payback simples	2 anos, 3 meses e 10 dias	Retorno abaixo do horizonte do projeto de 5 anos = viável. Retorno acima de 5 anos = inviável.	Viável
Payback descontado	2 ano, 10 meses e 27 dias	Retorno abaixo do horizonte do projeto de 5 anos = viável. Retorno acima de 5 anos = inviável.	Viável
Índice de lucratividade (IL)	1,62	IL > 1 = viável. IL < 1 = inviável.	Viável

Fonte: Elaboração própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de viabilidade econômica para implantação de um *food truck* em Nossa Senhora do Socorro revelou-se uma avaliação abrangente, incorporando tanto as tendências da indústria alimentícia quanto às características específicas do cenário local.

O principal propósito foi discernir a atratividade e a rentabilidade desse empreendimento, proporcionando *insights* para potenciais investidores que buscam explorar essa alternativa gastronômica.

Os dados levantados revelaram que o projeto de implementação do Central Café é viável por diversos motivos: Valor Presente Líquido (VPL) de R\$22.230,80, indicando um retorno positivo sobre o investimento realizado. Taxa Interna de Retorno (TIR) de 37%, superando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). *Payback* simples de 2 anos, 3 meses e 10 dias, dentro do horizonte do projeto de 5 anos. *Payback* descontado de 2 anos, 10 meses e 27 dias, também dentro do horizonte do projeto. Índice de Lucratividade (IL) de 1,62, sinalizando um retorno de R\$1,62 a cada R\$1,00 investido.

O mercado alvo identificado foram os trabalhadores e moradores de Nossa Senhora do Socorro. A cidade é reconhecida por oferecer diversos pratos típicos da culinária sergipana e baiana, como a moqueca de camarão, vatapá, carne do sol e a paçoca de pilão, assim como também as cocadas e doces de frutas da região. A proposta de expandir os serviços da Central Café para incluir jantar e café da manhã de forma tradicional, cultural e saudável revela-se altamente vantajosa. Essa estratégia proporciona uma diferenciação significativa em relação aos concorrentes, uma vez que a oferta de produtos semelhantes é escassa e a maioria não opera durante o horário da madrugada. Essa abordagem inovadora não apenas atende a uma demanda potencialmente não atendida no mercado, mas também fortalece a posição distintiva da Central Café, destacando-a como uma opção única e atrativa para os consumidores.

O estudo não apenas demonstrou a viabilidade econômica do empreendimento, mas também forneceu subsídios valiosos para a tomada de decisão. A análise detalhada dos índices VPL, TIR, IL e *Payback*, em conjunto com a pesquisa bibliográfica sobre o mercado local, contribuiu para identificar o mercado-alvo e os grupos demográficos relevantes. Essas informações oferecem suporte consistente aos potenciais empreendedores interessados em investir neste mercado, fornecendo um panorama abrangente para avaliar e implementar um *food truck* em Nossa Senhora do Socorro.

Por fim, convém salientar que neste estudo de viabilidade econômico-financeira, é imperativo reconhecer algumas limitações que podem impactar a generalização dos resultados. A pesquisa concentrou-se em variáveis específicas, como a análise do mercado local, custos operacionais e projeções de receitas. Contudo, a complexidade do ambiente empresarial e a dinâmica do setor de *food trucks* sugerem a existência de outras variáveis e aspectos que podem influenciar significativamente os resultados. Limitações como a sazonalidade, comportamento do consumidor em cenários específicos e a concorrência podem não ter sido totalmente abordadas neste estudo.

Portanto, é crucial ressaltar que os resultados apresentados não são conclusivos, servindo como um ponto de partida para futuras investigações. Recomenda-se que pesquisas subsequentes explorem outras variáveis, proporcionando uma compreensão mais abrangente e refinada sobre a viabilidade econômica da implantação de *food trucks* em outras localidades.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; DOMOWITZ, I.; FERSHTMAN, C. **Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitor analysis**. Strategic Management Journal, 9(5), 431–442, 1988.
- ALVES. **Um Brasileiro Na Terra do Tio Sam**. Disponível em: <https://brasileirovivendonoseua.blogspot.com/2012/08/a-moda-do-food-truck.html>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- AGENDOR.; PAULILLO.J. **Como fazer previsão de faturamento: 5 passos para aplicar melhor seu capital**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- ASSUNÇÃO, V. K. **Comida de mãe: notas sobre alimentação e relações familiares**. 2008. Disponível em: [seer.ufu.br](http://seer.ufu.br). Acesso em: 17 out. 2023.
- BATTERINK, M. H., Wubben, E. F. M., & Omta, S. W. F. **Factors related to innovative output in the Dutch agrifood industry**. Journal on Chain and Network Science, 6(1), 31-45, 2006.
- BENI, Mario Carlos; MOESCH, Marutscka. **A teoria da complexidade e o ecossistema do turismo**. Turismo, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 430-457, jan/2017.
- BROCK, J. J. Competitor analysis: Some practical approaches. **Industrial Marketing Management**, 13, 225–231, 1984.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**. São Paulo: Atlas, 1984.
- CAIXA. **Investimento inicial**. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/educacao-financieira/empresa/investimento-inicial/Paginas/default.aspx#:~:text=O%20investimento%20inicial%20re%C3%BAne%20os,colocar%20seu%20neg%C3%B3cio%20para%20funcionar..> Acesso em: 22 dez. 2023.
- CRUZ, Fernando Manuel Rocha. **Políticas Públicas e Economia Criativa: subsídios da Música, Teatro e Museus na cidade de Natal/RN**. In: LINHARES, B. F. (Orgs). [Anais do] IV Encontro Internacional de Ciências Sociais espaços públicos, identidades e diferenças, de 18 a 21 de novembro de 2014. Pelotas, RS: UFPel. 2014. Acesso em: 22 dez. 2023.
- CARVALHO, Fernanda Pires. UEMA. **Empreendedorismo sobre rodas**. São Luís, v. 1, n. 1, p. 1, 2018.
- CASSIOLATO. J. E., & LASTRES, H. M. M. **Sistemas de inovação: Políticas e Perspectivas**. Parcerias Estratégicas, n. 8, p. 237-255., 2000.
- CERETTA, Caroline Ciliane. Eventos de marca: evidências de valor turístico na gastronomia regional do rio grande do sul/brasil. **Rosa dos Ventos**, v. 4, n. 1, p. 89-99, jun./2012.
- COSTA, A. I. A., & JONGEN, W. M. F. **New insights into consumer-led food product development**. Trends in Food Science & Technology, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. São Paulo: Atlas, 2016.
- EICHENBERG, Regia Maria Hermes. **Estudos das manifestações culturais coloniais do roteiro “Caminhos de Boa Vista” – subsídio para a oferta de turismo cultural em Santa Cruz do Sul**



- RS. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI: Campus de Balneário Camboriú, 2003. Disponível em: Acesso em: 27 dez. 2023.
- FERRARI, Ed Luiz. **Contabilidade de custos Teoria facilitada e todas as questões resolvidas**, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Impetus, 2015.
- FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de Custos**, 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GIMENES, M. H. S. G. **Patrimônio Turístico: uma reflexão introdutória sobre a valorização das comidas tradicionais pelo IPHAN e a atividade turística no Brasil**. Gastronomia y desarrollo local: IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL, Paraná, jul./2006.
- GOV. **A importância da gastronomia para o turismo brasileiro**. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/a-importancia-da-gastronomia-para-o-turismo-brasileiro>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- GOUVEIA, Flávia, **Instituto UNIEMP, Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. Inovação Uniemp, Campinas, v. 2, n. 5, dez. 2006.
- HOWKINS, J. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. BOOKS, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LEITAO, Claudia, MACHADO, Ana Flávia, BDGM Cultural, **Por um Brasil mais criativo**. Belo Horizonte. 2016.
- LIMA, Dayseanne Teles; AZEVEDO, Denio Santos. **Gastronomia e Turismo no Pólo Costa dos Coqueirais: uma Análise do Guia Sergipe Trade Tour entre os anos 2007 – 2012**. INTERCOM, Recife, v. 1, n. 1, p. 1-13, jun./2012.
- LIMA, J. C. F; COELHO, Susana Dantas; LIMA, W. M. D. **Tendências competitivas da comida de rua: estudo comparativo entre dois food parks e seus consumidores**. Conexões, Ceará, v. 14, n. 4, dez./2020.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de contabilidade hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em: 28 nov. 2023
- MASCARENHAS, R. G. T.; GÂNDARA, J. M. G. **O papel da gastronomia na qualidade e na competitividade dos destinos turísticos**. CULTUR: Revista de Cultura e Turismo, v. 9, n. 1, p. 60-83, 2015.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica: 8ª Edição** São Paulo: Atlas. 2008
- MINISTÉRIO DO TURISMO (Mtur). **Estatísticas básicas de turismo Brasil - Ano base 2018**, Brasília-DF, janeiro de 2019. Acesso em: 30 nov. 2023.
- MENEZES, K;S.V., PESSANHA, P.A.M.R., SILVA NETO, R., HORA, H.R.M. **A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior**. Revista S&G, 2022.

- PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2009.
- PINHEIRO, S. P. F. **O impacto da gastronomia em Cabo Verde**. Politécnico de Leiria, Cabo Verde, v. 1, n. 1, p. 1-86, jan./2022.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez *et al.* **Gestão Estratégica de Custos Textos, casos práticos e testes com as respostas**, 8ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2017
- SVIECH, V.; MANTOVAN, E. A. **Análise de investimentos**: controvérsias na utilização da TIR VPL na comparação de projetos. *Percurso*, v. 13, n. 1, p. 270-298, 2013.
- SANTANDER. Food truck: **Um guia completo para montar o seu**. Disponível em: <https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/empreendedorismo/food-truck-guia-completo/>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- SANTOS, C. R. A. **A alimentação e seu lugar na história: os tempos da memória gustativa**. *História: questões & debates*, v. 42, n. 1, p. 11–31, jan.-jun. 2005.
- SILVA, G.D.L,LIMA,LF;LOURENÇO, NS. **Food truck na cidade de São Paulo e a influência do perfil do consumidor em sua longevidade**: aspectos socioculturais. São Paulo 2015.
- SANTOS, Tainá. S. ; OLIVEIRA, Isabela A. ; MELO, José Nilton de . **Economia do turismo: aspectos teóricos e conceituais**. In: Silveira, Jader Luís da. (Org.). *Ciência e Tecnologia: Temáticas e Fundamentos*. 1ed.Formiga (MG): Editora Uniesmero, 2022, v. 2, p. 10-28.
- SEBRAE. **Food truck: como atuar neste modelo de negócio**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/food-truck-uma-nova-tendencia,d128e6f7c633c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 4 dez. 2023.
- REIS, Sálvio. Sergipe Turismo **Nossa Senhora do Socorro**. Disponível em: <https://www.sergipeturismo.com/nossa-senhora-do-socorro/>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de Custos, Contabilidade, Controle e Análise**, 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.
- SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões Financeiras e Análises de Investimentos: Conceitos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração**, 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- TEIXEIRA, Raquel. **Comissão debate importância do turismo gastronômico para o desenvolvimento regional**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- WEBER, T. A. On the. **Equivalence of IRR and NPV**. *Journal of Mathematical Economics*, v. 52, p. 25-39, 2014.
- WAINBERG. **Demonstração do Resultado do Exercício: entenda como funciona uma DRE**. Disponível em: <https://www.sun0.com.br/artigos/demonstracao-resultado-exercicio/>. Acesso em: 19 dez. 2023.



ZAGO, C. A.; WEISE, A. D.; HORNBERG, R. A. **A importância do estudo de viabilidade econômica de projetos nas organizações contemporâneas.** In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – CONVIBRA, 6., 2009. Anais eletrônico... Convibra, 2009. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2009/artigos/142\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/142_0.pdf)>. Acesso em: 2024.

ZAGO, Andréa Prado; SALES, G. A. F. D; OLIVEIRA3, P. F. D. **Eventos Culturais e Stakeholders: A Gastronomia Como Fator Promocional do Turismo no Festival Revelando São Paulo, SP: Rosa dos ventos**, v. 5, n. 2, p. 334-342, dez./2013.

## Desvendando o potencial da tecnologia blockchain na economia

Felipe dos Santos Candido

*Mestrando em Administração de Empresas pela MUST University, Especialista em Finanças pela UFSCar, Graduado em Ciências Econômicas pela UNICID*

### RESUMO

O texto aborda a evolução da tecnologia Blockchain desde os primórdios da internet até suas aplicações e implicações atuais. Iniciando com a tentativa de solucionar preocupações de privacidade por meio da criptografia nos anos 1980, passando pelo fracasso do DigiCash em 1998 devido à falta de interesse do público em segurança online, até a inovação revolucionária do Bitcoin em 2008 por Satoshi Nakamoto durante a Crise do Subprime. O Bitcoin introduziu um protocolo descentralizado para transações eletrônicas, desvinculando-se de entidades governamentais e estabelecendo as bases para os registros conhecidos como Blockchains. O Blockchain, um registro público, garante segurança e confiabilidade, impossibilitando alterações. Esse sistema, distribuído e descentralizado, baseado em integridade, poderia transformar a indústria financeira, eliminando monopólios e oferecendo escolhas genuínas para criação e gestão de valor, podendo reduzir custos bancários, acelerar transações e ampliar o acesso a serviços financeiros, além de automatizar funções de financiamento e investimento, estimulando novos modelos de negócios e reflexões sobre geração de valor na sociedade.

**Palavras-chave:** blockchain; negócios; tecnologia.

### ABSTRACT

The text addresses the evolution of Blockchain technology from the early days of the internet to its current applications and implications. Starting with attempts to address privacy concerns through cryptography in the 1980s, moving through the failure of DigiCash in 1998 due to a lack of public interest in online security, and culminating in the revolutionary innovation of Bitcoin in 2008 by Satoshi Nakamoto during the Subprime Crisis. Bitcoin introduced a decentralized protocol for electronic transactions, dissociating itself from governmental entities and laying the groundwork for the records known as Blockchains. The Blockchain, a public ledger, ensures security and reliability, preventing alterations. This distributed and decentralized system, grounded in integrity, could transform the financial industry by eliminating monopolies and offering genuine choices for the creation and management of value. It could potentially reduce banking costs, expedite transactions, broaden access to financial services, automate funding



and investment functions, foster new business models, and prompt reflections on value generation within society.

**Keywords:** blockchain; business; technology.

## INTRODUÇÃO

Este estudo adota uma metodologia qualitativa para compreender o impacto do Blockchain no setor financeiro. Essa abordagem permite uma análise detalhada das dimensões sociais, econômicas e políticas da tecnologia, ampliando a compreensão de suas implicações.

Desde os anos de 1980, tentativas de abordar questões de privacidade e segurança na internet foram evidentes através de esforços iniciais em criptografia. Contudo, apesar desses avanços, vazamentos de dados persistiram devido à intervenção de terceiros. A década de 1990 testemunhou a criação do eCash por David Chaum, um sistema inovador para pagamentos online, permitindo transações seguras e anônimas. No entanto, a falta de engajamento do público em relação à segurança e privacidade online resultou no fracasso da empresa, a DigiCash, em 1998. O cenário mudou drasticamente em 2008, durante a Crise do Subprime, quando alguém operando sob o pseudônimo Satoshi Nakamoto propôs um protocolo descentralizado para dinheiro eletrônico: a criptomoeda Bitcoin.

O protocolo introduzido pelo Bitcoin gerou um conjunto de regras que garantem a segurança e a integridade dos dados, não mais dependendo de terceiros confiáveis. Essa base conceitual deu origem a um crescente número de registros, os chamados Blockchains. A evolução do panorama tecnológico acelerou-se com a chegada da Ethereum em 2014, essa progressão permitiu transações mais complexas, como registro de propriedades, contratos financeiros e ações, ampliando as fronteiras de aplicação dessa inovadora plataforma.

## A ESSÊNCIA DA SEGURANÇA: ENTENDENDO O FUNCIONAMENTO DO BLOCKCHAIN

A internet trouxe uma série de transformações positivas ao incorporar a tecnologia em nossas vidas cotidianas. Contudo, enquanto a tecnologia traz inovações, também levanta questões sobre a privacidade. Ela está no centro de quase todos os aspectos da nossa vida, tanto os benefícios quanto os desafios, permitindo novas formas de respeitar ou violar os direitos individuais.

No início, na década de 1980, inventores tentavam resolver preocupações de privacidade e segurança na internet através da criptografia. Porém, vazamentos de dados ainda ocorriam devido à intervenção de terceiros. Em 1993, David Chaum criou o eCash, um sistema revolucionário de pagamentos online, que tornou possível fazer pagamentos pela web de maneira segura e anônima, mas a falta de interesse dos consumidores em segurança e privacidade levou ao fracasso da empresa, a DigiCash, em 1998.

Em 2008, com a Crise do Subprime<sup>1</sup>, alguém usando o pseudônimo Satoshi Nakamoto propôs um novo protocolo para um sistema ponto a ponto de dinheiro eletrônico descentralizado: a criptomoeda Bitcoin. Diferente das moedas fiduciárias, as criptomoedas não são emitidas ou controladas por entidades governamentais, como bancos centrais.

Esse protocolo estabeleceu regras para garantir a integridade dos dados entre dispositivos, sem depender de terceiros confiáveis. Esse protocolo é a base de um número crescente de registros (livros-razão) chamados de Blockchains, sendo o do Bitcoin o mais proeminente.

A chegada da Ethereum em 2014, junto aos contratos inteligentes, marcou o “Blockchain 2.0”. Esse avanço permitiu transações mais complexas, como registro de propriedades, contratos financeiros e ações, ampliando as possibilidades dessa plataforma.

O Bitcoin é representado por transações registradas em um Blockchain público, acessível a qualquer pessoa a qualquer momento, já que reside na rede e não é armazenado em um local específico. A cada dez minutos, todas as transações são verificadas, liberadas e armazenadas em um bloco, o qual se liga ao bloco anterior, formando uma corrente. Essa estrutura impede qualquer tentativa de alteração no Blockchain, garantindo sua extrema segurança e confiabilidade.

A confiança em negócios pressupõe que a outra parte se comportará conforme os princípios de integridade: honestidade, consideração, responsabilidade e transparência. A integridade permeia cada etapa do processo e é distribuída entre os membros, não sendo atribuída a apenas um indivíduo. O sistema distribui poder por meio de uma rede ponto a ponto, sem nenhum ponto de controle único. Nenhuma entidade isolada é capaz de derrubá-lo. Mesmo que uma autoridade central tente desligar ou desconectar um indivíduo ou grupo, o sistema continuará funcionando, a tecnologia pode ser uma ferramenta crucial para proteger e preservar os direitos de cada pessoa.

A indústria financeira, a mais poderosa do mundo, foi afetada pela Crise do Subprime<sup>2</sup>, onde o excesso de influência, falta de transparência e complacência devido a incentivos distorcidos impediram a identificação do problema até ser tarde demais. Atualmente, essa indústria enfrenta vários problemas: é antiquada, lenta, pouco confiável, exclusiva e centralizada.

Magalhães (2020), afirma tecnologia blockchain tem potencial para trazer mudanças profundas para essa indústria, acabando com o monopólio financeiro e oferecendo a indivíduos e instituições escolhas reais para criar e gerenciar valor, onde dois indivíduos desconhecidas e sem confiança mútua podem realizar negócios e transações, estabelecendo confiança e verificando a identidade de qualquer contraparte por meio do histórico de transações passadas.

Tapscott e Tapscott (2017) afirmam que a redução dos bancos com infraestrutura seria consideravelmente superior aos US\$ 20 bilhões, estimado pelo banco espanhol Santander, se os bancos incorporassem a estrutura Blockchain.

<sup>1</sup> Crise imobiliária no segmento subprime nos EUA, onde houve um aumento da aversão ao risco no mercado financeiro internacional, com a concomitante deterioração das condições de crédito em escala global. Mesmo com várias intervenções dos bancos centrais, a falência do Lehman Brothers, agravou profundamente o andamento da crise. (Junior, G. R. B., & Filho, E. T. T., 2008).”

A rede SWIFT processa cerca de 15 milhões de pagamentos diários entre 10 mil instituições ao redor do globo, mas leva dias para autorizar essas transações. Por exemplo, a compra de ações leva dois dias para ser compensada. A tecnologia blockchain tem o potencial de eliminar essa demora na compensação, já que a rede é verificada e auditada por diversos indivíduos, minimizando o risco de autenticação de identidade e valor.

Com custos reduzidos, os bancos teriam a capacidade de oferecer serviços financeiros, mercados e capital a uma gama mais ampla de indivíduos, empresas e comunidades não atendidas, bem como a empreendedores e inovadores em todo lugar. Isso poderia resultar em taxas baseadas no histórico individual de pagamentos e transações de cada cliente ou empresa.

O Blockchain automatiza funções de financiamento e investimento, permitindo novos modelos peer-to-peer, onde tudo é realizado, confirmado e armazenado na própria rede. Da mesma forma que a internet impulsionou estudos sobre novos modelos de negócios, o Blockchain pode representar um novo impulso na reflexão sobre como as organizações geram e compartilham valor na sociedade. Isso contribui para inovações na forma como essas organizações se estruturam para atender seus clientes.

A Blockchain simplifica a criação de novos negócios e a captação internacional de recursos. Ela atua sobre a falha de mercado resultante do custo de transação. Quanto mais intermediários em uma transação, mais complexo e inseguro o processo se torna. Os intermediários podem dificultar ou até impedir uma transação por meio de burocracia, exigências ou conflitos de interesse.

Enquanto várias inovações e melhorias surgem da colaboração entre empresas, a falta de complementaridade pode levar ao fracasso de negócios e até de economias inteiras, especialmente quando as ofertas não podem ser dissociadas.

Ciccarino e Araki (2017) definem que quando se cria um protocolo que garante segurança nas transações comerciais e elimina ou reduz intermediários, isso promove uma mudança sequencial que começa desde a relação de consumo, passando pela legislação e podendo desencadear questões políticas e econômicas, especialmente relacionadas à soberania (moeda nacional, câmbio) e às respostas das grandes corporações bancárias.

A Blockchain amplia a capacidade do empreendedor para obter recursos e realizar transações com mais agilidade e segurança, potencialmente tornando-se uma tecnologia disruptiva que expandirá as oportunidades para empresas mais flexíveis e dispostas a explorar modalidades menos burocráticas e mais seguras de negociação. Enviar valores de um país para outro pode ser um processo demorado e custoso envolvendo dois países, dois bancos centrais e dois ou mais bancos privados, ou pode ser realizado instantaneamente via Bitcoin. Porém, quanto mais baixas forem as barreiras de entrada, maior será o incentivo para novos concorrentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O advento do Blockchain representa um marco na evolução da tecnologia, especialmente no âmbito financeiro, ao oferecer um paradigma alternativo e inovador

para a condução de transações. Desde os seus primórdios na década de 1980, quando os desafios de privacidade e segurança na internet foram enfrentados com a criptografia, até a proposição revolucionária de Satoshi Nakamoto em 2008 com o Bitcoin, observamos uma transformação notável. Esse protocolo descentralizado, enraizado em princípios de integridade e transparência, estabeleceu as bases para uma série de Blockchains, destacando-se o do Bitcoin e a posterior evolução para o Blockchain 2.0, representada pela Ethereum. Essa tecnologia disruptiva, por meio de um sistema distribuído e inviolável, oferece a perspectiva de superar problemas sistêmicos inerentes à indústria financeira atual. A lenta, centralizada e custosa infraestrutura bancária, poderia ser revolucionada pelo Blockchain. Sua capacidade de eliminar intermediários, reduzir custos e proporcionar transações instantâneas oferece uma alternativa promissora. Essa mudança se estende além do âmbito financeiro, abrangendo implicações sociais, econômicas e políticas.

A potencial disrupção do Blockchain na sociedade atual não apenas sugere a possibilidade de uma transformação radical na indústria financeira, mas também abre caminho para a inovação em múltiplos setores. A descentralização da confiança e a capacidade de verificar transações passadas podem redefinir as interações comerciais e até mesmo questionar estruturas políticas e econômicas estabelecidas. O Blockchain se apresenta não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um catalisador para uma redefinição mais ampla da confiança, transparência e organização social.

## REFERÊNCIAS

- Ciccarino, I., & Araki, M. E. (2017). Blockchain como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidades (XX SEMEAD Seminários em Administração).
- Junior, G. R. B., & Filho, E. T. T. (2008, December). Analisando a Crise do Subprime. *Revista do BNDES*, 15(30), 129-159.
- Magalhães, K. E. (2020). Tecnologia Blockchain e o Impacto nos Modelos de Negócios [Dissertation, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP].
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2017). *Blockchain Revolution*. Senai-SP.



# Certificados de Direitos de Superfície (CDS): um novo instrumento financeiro global

César Reis

## RESUMO

Este estudo propõe a criação de um novo instrumento financeiro denominado Certificado de Direitos de Superfície (CDS), que visa securitizar os direitos de superfície imobiliária e torná-los negociáveis no mercado financeiro. A proposta busca posicionar o Brasil e outros países como pioneiros na estruturação e comercialização de direitos de superfície como ativos mobiliários. A implementação dos CDSs pode trazer maior liquidez, acessibilidade e diversificação de investimentos, além de fomentar o desenvolvimento econômico e urbano.

**Palavras-chave:** mercado financeiro; onerosidade; títulos negociáveis.

## INTRODUÇÃO

O mercado financeiro global tem evoluído constantemente, buscando novas formas de securitizar ativos e oferecer produtos inovadores aos investidores. Entre esses, destacam-se os direitos creditórios, que são direitos a receber valores de terceiros, resultantes de operações comerciais, financeiras ou imobiliárias. No contexto imobiliário, instrumentos como os Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI) têm se mostrado eficazes em transformar créditos imobiliários em títulos negociáveis. Este artigo explora a viabilidade e os benefícios da criação de Certificados de Direitos de Superfície (CDS), baseando-se na legislação vigente e nas práticas de outros países.

## O DIREITO DE SUPERFÍCIE

**Conceito e Legislação:** o direito de superfície é um direito real que permite a utilização do solo, subsolo ou espaço aéreo de uma propriedade alheia para construção ou plantação, sem que o superficiário se torne proprietário do terreno. No Brasil, este direito é regulamentado do seguinte modo:

**Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/2001):** conforme estabelecido pelo Estatuto da Cidade, o direito de superfície permite ao proprietário urbano conceder a terceiros o uso do solo, subsolo ou espaço aéreo



do seu terreno mediante escritura pública registrada. Este direito pode ser conferido de forma gratuita ou onerosa, sendo que o superficiário assume integralmente os encargos e tributos relativos à área concedida (Art. 21, §§ 1º-3º). O direito de superfície pode ser transferido a terceiros e, em caso de morte, é transmitido aos herdeiros (Art. 21, §§ 4º-5º). Além disso, tanto o proprietário quanto o superficiário possuem direito de preferência em caso de alienação do terreno ou do direito de superfície (Art. 22). O direito se extingue pelo advento do termo ou pelo descumprimento das obrigações contratuais, e, uma vez extinto, o proprietário retoma o pleno domínio do terreno e das benfeitorias nele introduzidas, salvo estipulação em contrário (Art. 23-24, §§ 1º-2º).

**Código Civil (artigos 1.369 a 1.377):** de acordo com o Código Civil, o proprietário pode conceder a outrem o direito de construir ou plantar em seu terreno por um período determinado, mediante escritura pública registrada (Art. 1.369). Este direito pode ser gratuito ou oneroso, sendo que, no caso de onerosidade, o pagamento pode ser estipulado para ser feito de uma só vez ou parceladamente (Art. 1.370). O superficiário é responsável pelos encargos e tributos incidentes sobre o imóvel (Art. 1.371). O direito de superfície pode ser transferido a terceiros e, em caso de falecimento do superficiário, aos seus herdeiros, sem que a concedente possa exigir qualquer pagamento pela transferência (Art. 1.372). Tanto o superficiário quanto o proprietário têm direito de preferência em caso de alienação do imóvel ou do direito de superfície (Art. 1.373). A concessão será resolvida antes do termo final se o superficiário der ao terreno destinação diversa daquela para a qual foi concedida (Art. 1.374). Com a extinção da concessão, o proprietário retoma a propriedade plena do terreno, construção ou plantação, independentemente de indenização, salvo estipulação em contrário (Art. 1.375). Em casos de desapropriação, a indenização é devida tanto ao proprietário quanto ao superficiário, conforme o valor correspondente ao direito real de cada um (Art. 1.376). O direito de superfície constituído por pessoa jurídica de direito público interno é regido pelo Código Civil, salvo disposição em lei especial (Art. 1.377).

**Práticas Internacionais:** em outros países, existem mecanismos legais semelhantes ao direito de superfície, como os surface rights ou surface rig nos Estados Unidos e o erbbaurecht na Alemanha. No entanto, a criação e comercialização de títulos financeiros lastreados especificamente nesses direitos não são amplamente praticadas. A introdução de um Certificado de Direitos de Superfície (CDS) poderia posicionar países como pioneiros nesta inovação financeira.

## PROPOSTA DE CRIAÇÃO DOS CDS

**Estrutura e Funcionamento:** os Certificados de Direitos de Superfície (CDS) seriam títulos financeiros lastreados em direitos de superfície sobre imóveis. Instituições financeiras ou securitizadoras poderiam emitir CDSs, fracionando grandes direitos de superfície em unidades menores negociáveis no mercado. O lastro dos CDSs seria a receita gerada pelos direitos de superfície, seja através de aluguel, venda ou outras formas de exploração econômica. A inspiração para a criação dos CDSs pode ser encontrada no modelo dos Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI), instituídos pela Lei nº 9.514, de 20 de novembro de 1997. De acordo com esta legislação, os CRIs são títulos de crédito nominativos, de livre negociação, lastreados em créditos imobiliários, e emitidos por

companhias securitizadoras, estabelecendo uma base legal robusta para a securitização de direitos de superfície (Lei nº 9.514/1997, art. 6º e 7º).

## BENEFÍCIOS DOS CDS

**1. Liquidez:** proporcionam uma nova fonte de liquidez para proprietários de direitos de superfície, permitindo a monetização desses direitos sem vender o imóvel subjacente.

**2. Acessibilidade:** facilitam o acesso de pequenos investidores a grandes projetos de desenvolvimento urbano.

**3. Diversificação:** oferecem aos investidores a oportunidade de diversificar suas carteiras com um novo tipo de ativo imobiliário.

**4. Transparência e Segurança:** com regulamentação adequada, podem oferecer alto grau de transparência e segurança para os investidores.

## CONSIDERAÇÕES REGULAMENTARES

**Definição e Estrutura:** a regulamentação dos CDSs deve começar com a definição clara de seus termos e estrutura. Isso inclui especificar como os CDSs serão emitidos, negociados e registrados, além de estabelecer os direitos e obrigações dos investidores e emissores.

**Registro e Supervisão:** a criação de um marco regulatório específico para o registro e supervisão dos CDSs é essencial. Este marco deve incluir requisitos de transparência, divulgação de informações e proteção ao investidor, garantindo a integridade do mercado.

**Lastro e Garantias:** os CDSs devem ser lastreados por direitos de superfície bem definidos e legalmente reconhecidos. As diretrizes devem abordar as garantias associadas, assegurando que os direitos de superfície sejam valorizados de forma justa e que os riscos sejam gerenciados adequadamente.

**Tributação:** um regime tributário específico para CDSs deve ser definido, alinhado com a regulamentação de instrumentos similares, como os CRIs. Isso incentivará a adoção e o desenvolvimento do mercado de CDSs.

**Procedimentos de Emissão:** regras detalhadas sobre os procedimentos de emissão de CDSs, incluindo a documentação necessária, avaliações de risco e contratos de direito de superfície, são fundamentais para a transparência e a confiança no mercado.

## IMPLEMENTAÇÃO E EXPANSÃO GLOBAL

### Brasil como Pioneiro

O Brasil, com sua legislação específica sobre direitos de superfície e sua experiência na securitização de créditos imobiliários, está bem-posicionado para liderar a implementação

dos CDSs. A criação de um mercado para CDSs no Brasil pode servir como modelo para outros países, demonstrando os benefícios e a viabilidade desse instrumento financeiro.

## Adaptação Internacional

Outros países podem adaptar a proposta dos CDSs às suas respectivas legislações e práticas de mercado. A colaboração internacional, através de conferências, publicações e parcerias, pode acelerar a adoção global desse instrumento, promovendo o desenvolvimento de mercados financeiros mais diversificados e inovadores.

Nos Estados Unidos, o conceito de surface rights ou surface right, permite a posse e o uso da superfície do terreno, podendo ser separado dos direitos minerais que estão abaixo da superfície. Assim como na Alemanha, com o *erbbaurecht* (Scholz, 2013), e no Japão, com o *Chijōken* (Hirata, 2011), onde a regulamentação não inclui um instrumento financeiro específico para o direito de superfície, os EUA também carecem de um mecanismo financeiro uniforme para regular esses direitos de forma estruturada.

Tanto na Alemanha quanto no Japão e nos Estados Unidos, a gestão e negociação dos direitos de superfície frequentemente dependem de acordos contratuais e regulamentações locais, sem um instrumento financeiro consolidado como o Certificado de Direito de Superfície (CDS) proposto no Brasil. A introdução do CDS poderia preencher essa lacuna, oferecendo uma abordagem mais formalizada e eficiente para a transação e administração desses direitos em diferentes contextos legais e imobiliários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação dos Certificados de Direitos de Superfície (CDS) oferece uma oportunidade única para converter direitos de superfície em ativos mobiliários negociáveis, gerando benefícios significativos para proprietários, investidores e desenvolvedores. Este mecanismo não só abre novas possibilidades para negócios no mercado financeiro nacional, mas também desempenha um papel crucial na atração de investidores internacionais para o Brasil.

A implementação de um marco regulatório apropriado trará a engenharia financeira e jurídica necessária para a emissão e regulamentação dos CDS no mercado brasileiro, posicionando o país como uma referência inovadora na sistemática financeira, ao lado de iniciativas como o PIX e o DREX. Este avanço pode servir de modelo para outros países que possuem a separação legal entre imóveis e direitos de superfície, promovendo uma nova abordagem global para a gestão e transação desses direitos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 29 jul. 2024

\_\_\_\_\_. **Lei no 10.257, de 10 de julho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Diário Oficial da

Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 29 jul. 2024

\_\_\_\_\_. **Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002.** Institui o Código Civil. Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 29 jul. 2024

\_\_\_\_\_. **Lei no 9.514, de 20 de novembro de 1997.** Dispõe sobre o Sistema de Financiamento Imobiliário, institui a alienação fiduciária de coisa imóvel e dá outras providências. Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 29 jul. 2024

DU, Ruyi. **The Dawn of Modern Property: Legal institutions of the land's airspace/subsurface in urban areas of Germany, the US, and China.** Dissertação (Doutorado em Direito) — Fakultät Rechtswissenschaft, Universität Hamburg, Hamburg, 2020. Orientador: Prof. Dr. Hinrich Julius; Co-orientador: Prof. Dr. Peter Manskowski. Colóquio em 26 jun. 2019. Disponível em: < <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/handle/ediss/8365>> Acesso em: 29 jul. 2024

HIRATA, Kazuhiro. **Property Rights and Urban Development: A Study of Japanese Chijōken.** Journal of Japanese Law, v. 21, n. 2, p. 153-172, 2011.

SORNSEN, André. **Land, property rights, and planning in Japan: institutional design and institutional change in land management.** Planning Perspectives. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/loi/rppe20>. Acesso em: 29 jul. 2024

## A importância da governança na implementação de políticas públicas

Misleyde Bastos Porto

### RESUMO

A governança na implementação de políticas públicas atua como um mecanismo que ativa e gerencia as interações e relações, tanto formais quanto informais entre os seus atores. Neste sentido, a governança tem como premissa transmitir a mudança do modelo de governo tradicional, hierárquico e burocrático, para um contexto em que o planejamento e a tomada de decisão passam a ser mais horizontais e inclusivos aos atores da sociedade civil. Assim, torna-se importante que o Estado invista em um ambiente propício a atuação da governança, possibilitando a implementação de políticas públicas mais participativa, cooperativa, colaborativa e interativa, reconhecendo a relevância das relações informais, onde a tomada de decisão seja descentralizada e compartilhada.

**Palavras-chave:** governança. gestão pública. políticas públicas colaboração.

### INTRODUÇÃO

Tradicionalmente o termo governança significou de modo simples e natural, governar sistemas políticos que possuíam uma identidade tangível, direitos e deveres formalmente instituídos e específicos, com limite bem definido e transparente (Mayntz, 1993). Atualmente a palavra governança ganhou um novo significado e passou a ser conhecida como “um jeito novo de governar” com incentivo a cooperação. Essa nova concepção de governar tornou-se bem diferente do modelo tradicional e hierárquico, no qual existia um poder soberano exercido por autoridades sobre as organizações e cidadãos (Procopiuck; Frey, 2003; Mayntz, 2003). Nos dias de hoje, a governança é o mecanismo utilizado para integração de agentes públicos, semipúblicos e privados. Todos participam e cooperam na formulação e implementação de políticas públicas em um estado policêntrico. Várias democracias estão buscando esse modelo, ou já estão em processo de transição de sistemas tradicionais de governo para o modelo de governança (Rhodes, 1996; 1999).

Segundo Klijn (2008) nesse novo conceito de governança, observa-se uma tendência cada vez maior em buscar parcerias, como um meio de potencializar resultados de políticas e organizar a prestação de serviço.





Essa realidade foi tratada por vários autores como o desenvolvimento de uma sociedade em rede, esse modelo faz com que a sociedade se torne cada vez menos governável. Isso ocorre não somente devido a repartição do recurso, mas principalmente pela falta de elementos que definam os valores inegociáveis contra os quais deliberar as propostas de políticas bem como seus resultados.

A governança se torna a ponte que conecta seus muitos atores envolvidos devido a dependência de recursos que compartilham, ou mesmo, pela necessidade que possuem do comprometimento de outros para alcançar objetivos e resolver problemas sociais (Koppenjan *et al.*, 2004; Agranoff, Mcguire, 2001; Gage, Mandell, 1990). A governança atua como coordenadora de arranjos institucionais no sentido de definir as relações horizontais e verticais entre os diferentes atores nela envolvida (Vilpoux, Oliveira, 2010). Este ensaio abordará a importância da governança na implementação de políticas públicas.

A partir dos próximos tópicos, se dará o desenvolvimento e conceituação dos temas que permeiam a importância da governança na implementação de políticas públicas. Na primeira seção tem-se uma explanação sobre a governança na gestão pública e como ela possibilita o relacionamento entre o Estado e demais representantes da sociedade; na segunda seção será tratado como a governança atua na implementação de políticas públicas equilibrando a participação dos atores públicos e privados para entregar o melhor resultado a sociedade; a terceira seção traz o papel da governança na promoção das interações entre os setores público e privado; a quarta seção aborda a colaboração e cooperação como uma realidade cada vez mais presente nas organizações contemporâneas; na quinta seção conclui-se que a governança possui grande importância em todos os processos que perpassam a implementação de políticas públicas. A governança fomenta a participação e interação dos diversos atores, estimula a cooperação/colaboração, promove o compartilhamento da gestão pública, descentralizando e partilhando a tomada de decisão entre o setor público e privado.

## A GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

Tornou-se notório que a mudança ocorrida de um sistema governamental monocêntrico para uma governança policêntrica fez surgir vários desafios de responsabilidade (Acar *et al.*, 2008; Mashaw, 2006; Scott, 2006; Posner, 2002; Behn, 2001). Assim, com o Estado não assumindo mais a autoridade até então exercida, cria-se uma expectativa que instigou a governança buscar mecanismos para atribuição de responsabilidade. A descentralização do Estado é responsável pelo surgimento desses desafios, soma-se a isso a força do mercado e o reconhecimento da importância da colaboração e cooperação para uma atividade administrativa integral (Koliba *et al.*, 2011). A governança na gestão pública relaciona-se as atribuições de financiamento e supervisão das agências do governo, as organizações privadas com contrato de prestação de serviço público também estão passíveis a essa supervisão e de forma mais minuciosa (Hill, Linn, 2004).

Para Koppenjan e Klijn (2013) a governança pode ser percebida em vários níveis, um deles é o do processo, em que o reconhecimento de interdependência dos atores é um mecanismo para encontrar explicações que contribuam na transformação de estratégias

independentes em estratégias colaborativas. Um fator importante para explicar o sucesso ou fracasso da governança é a compreensão do grau de coordenação das interações dos atores em suas várias arenas, bem como o empenho consciente que facilite a mediação e interação entre os vários interessados (Klijn *et al.*, 2010). A governança na gestão pública traz à tona uma tensão relacionada a disposição do Estado em se relacionar com os representantes da sociedade civil para o planejamento de políticas públicas e tomadas de decisões. O desafio do Estado é equilibrar essa relação, de modo que tenham um propósito real e legítimo ao mesmo tempo em que mantém certo nível de controle sobre suas atuações sem desconsiderar a tradição e responsabilidade com a democracia (Doberstein, 2013).

O conceito de governança na gestão pública tem seu discurso e ênfase na mudança da gestão pública tradicional para um modelo mais horizontal e inclusivo, para muitos isso ainda é algo percebido majoritariamente nos textos acadêmicos. A motivação para essa percepção são os interesses normativos que podem acontecer devido essas disposições, pois não se trata de uma mudança verdadeira que possa abranger as decisões tomadas (Sørensen, Torfng, 2017; Skogstad, 2003).

A governança na gestão pública sempre foi controlada por algumas amarras, que podem ser afrouxadas quando for conveniente ao Estado, de maneira que não perca o papel de maior autoridade. Em todo caso, não se pode negar que nos últimos anos ocorreram grandes mudanças na prática governamental. Assim, como é correto afirmar que atores de grupos não estatais sempre conseguiram encontrar uma direção que os oportunizassem influenciar na política do governo (Doberstein, 2013; Pross, 1975).

Segundo Doberstein (2013) a governança na gestão pública tem como objetivo principal estudar as interações que ocorrem entre os atores públicos e privados. Nas governanças em que o processo decisório de ações públicas inclui a participação de atores da sociedade civil, percebe-se a existência de estruturas e mecanismos de apoio ao governo, bem como de atores específicos orientando o processo. A governança nesse contexto colabora no crescimento e implementação das políticas públicas. A experiência, habilidade, representatividade e colaboração na implementação de políticas públicas, torna o governo dependente de várias formas dos atores da sociedade civil. Entretanto, o Estado continua sendo o protagonista que detém a autoridade e legitimidade para determinar as regras básicas que definirão a parceria. Com isso, a resolução de disputas, o equilíbrio da representação e a identificação dos papéis de poder continua sendo uma responsabilidade assumida pelo Estado. Conseqüentemente havendo algum caso de falha da governança o Estado é responsabilizado pelas decisões políticas tomadas.

Operacionalmente a governança tem o objetivo de criar sinergias dentro das diversas competências e fontes de conhecimentos, resolver as situações difíceis e complexas que estão interligadas aos estímulos globais, que são a pauta para criação de bens públicos. De forma descentralizada, a governança deve acontecer com a participação de atores públicos e privados, instituições internacionais, nacionais e regionais. Soma-se a isso a necessidade de a governança demonstrar a sua capacidade em identificar nessas organizações suas estratégias comerciais e a legitimidade percebida pela sociedade civil. É indispensável a governança expressar o poder que possui em regulamentar e coordenar as habilidades e capacidades do Estado e organizações de forma multilateral (Albareda, Waddock,

2018). A governança promove o alinhamento de todos os interessados, impulsionando a implementação de políticas públicas que sejam percebidas como valor as pessoas.

## A GOVERNANÇA E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A implementação de políticas públicas diz respeito a proporção em que os mecanismos de governança serão construídos. São pautas essenciais nesse contexto, questões como: abordagens para estratégia de negociação e processo decisório, tipo de gestão, governança adaptativa, estabelecimento do nível desejado de credibilidade, estabilidade, inclusão e a responsabilidade. Não ficam de fora, as ferramentas para fomentar a coordenação e resoluções de conflitos, com o intuito de gerar consenso e padrões que possam ser ou não compartilhados, ajustando assim as interações (Albareda, Waddock, 2018). A governança acontece no sentido de conceituar a formulação e implementação de políticas públicas que ocorrem da relação entre o governo, empresas e atores da sociedade civil (Klijn, Skelcher, 2007). Verifica-se a existência de alguns modelos de governança na implementação de políticas públicas:

- Governança, como um processo de seleção para quem possui autoridade - o foco está em demonstrar habilidade ao desenvolver uma gestão eficaz, que seja possível a utilização dos recursos públicos para implementação de políticas sólidas. Com isso, garantir o respeito e reconhecimento dos cidadãos e governos que administram as interações entre eles. Esse modelo se torna contraditório, ao considerar que a ideia principal da governança é a descentralização do poder do Estado, não investimento em formas unicêntricas de governo. Mesmo apresentando um discurso onde a institucionalização da interação acontece, esse modelo converge nas instituições e procedimentos do governo (Torfing, Sørensen, 2014).
- Organização social descentralizada - a sociedade reflete sua governança através de um movimento de auto-organização da sociedade civil. Um dos pontos negativos desse modelo é que ele pode originar um normativo não justificado. Nesse sentido, a governança expressa um conceito de gestão consensual, compartilhamento nas decisões baseada na confiança produzida pelo estado e o mercado, pois são os representantes dos valores da sociedade civil (Jessop, 1998, 2002).
- A governança pode gerar variadas interpretações e institucionalizações em seus diversos contextos políticos e culturais - a governança pode ser vista como um jogo de discursos neoliberais. Essa posição pós-funcionalista abre um questionamento que torna complicado traçar um limite para a governança, podendo ela ser tudo, mas ao mesmo tempo nada (Bevir; Rhodes, 2003).

Os modelos definidos apresentam uma dubiedade, pois definem a governança de forma muito restringida ou então com uma brecha muito relevante, se consideramos a pluralidade de interpretações contextuais existentes (Torfing, Sørensen, 2014).

Uma das principais causas de relutância na implementação de políticas públicas são valores conflitantes entre os parceiros envolvidos. Dessa forma, quando o foco está somente na lógica econômica da ação, observa-se o surgimento de alguns problemas por parte dos agentes públicos (Tummers *et al.*, 2012). Para diminuir o impacto que pode ocorrer com essa situação, acadêmicos, decisores políticos e gestores públicos europeus estão investindo tempo e atenção ao problema que é compreender, influenciar e trabalhar através da governança (Klijn, Skelcher, 2007). A governança articula as demandas dos atores envolvidos na implementação das políticas públicas, moderando conflitos e estimulando interações confiáveis que serão a base para uma parceria de sucesso.

## O PAPEL DA GOVERNANÇA NAS INTERAÇÕES

A governança está em todo lugar, na administração pública cresce a cada dia situações em que os atores públicos fazem políticas, prestam serviços ou implementam políticas em parcerias. As interações que acontecem nas relações dos atores públicos, de organizações privadas, sem fins lucrativos e claro, das partes interessadas da sociedade são marcadas por um alto nível de interdependência, complexidade dos processos e nas decisões em relação a implementação (Klijn *et al.*, 2010).

Torfin e Sørensen (2014) afirmam que a governança está associada as interações formais e informais entre os atores públicos e privados, nas tomadas de decisões competentes, fundamentadas no conhecimento e na busca por soluções criativas de problemas. Também se verifica a presença da governança nas soluções políticas inovadoras, flexíveis e coordenadas com a política de implementação. Um fator importante nesse contexto são as ações de inclusão, capacitação e propriedade, que demonstram uma forma realista de governar a sociedade e economia.

A formulação e governança de políticas públicas são notoriamente incoerentes com as instituições políticas formais e administração pública. Progressivamente a formulação e implementação de políticas acontecem em sua maioria no modelo interativo de governança, com a participação de conselhos de usuários, agências não governamentais, redes interorganizacionais e parcerias público privadas. Mesmo com o Estado atuando em um papel fundamental, ele passa a ser uma extensão desgovernamental, pois não mais monopoliza a governança do bem estar geral da população como antes (Sørensen, Torfin, 2005).

Para Van Meerkerk *et al.* (2015) o conhecimento atual sobre a cultura administrativa na governança ainda é bem limitado, não se tem conhecimento de quais são os fatores importantes e nem se eles existem. Eventos inesperados são fatores que impactam o resultado da governança, tornando-os mais complexos e imprevisíveis, dificultando a interação e ação coordenada dos atores na escolha da política pública a ser implementada. Os eventos inesperados elevam os custos de transação para coordenação, soma-se a isso a dificuldade em sustentar, solidificar e implementar acordos e política públicas. Importante esclarecer que sempre haverá algum evento inesperado, pois tudo está em constante mudança nas estruturas colaborativas, o que alerta a cuidados constantes.

A governança fomenta a confiança, segurança e o engajamento. Esses fatores maximizam a cooperação e colaboração entre os envolvidos na implementação das políticas públicas.

## GOVERNANÇA: COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO

Os arranjos colaborativos têm sido uma realidade cada vez mais presente nas organizações contemporâneas, essa movimentação acontece devido a dinâmica colaborativa, social e tecnológica, tornando possível o estímulo constante do desenvolvimento de ações coletivas entre firmas (Castells, 2011).

O advento da complexidade trouxe as organizações a necessidade de operar em um modelo de cooperação/colaboração e competição. Com isso, verifica-se nessas alianças proposições como: 1) aprendizado organizacional, que é indispensável para o sucesso competitivo, considerando que as organizações aprendem quando colaboram uma com a outra, 2) inovação, considerada uma das características mais importantes das alianças (Dyer, 1998).

Para Kivleniece e Quelin (2012) a colaboração entre o setor público e privado representa um dilema social. Com isso, mesmo que o envolvimento do setor privado seja necessário para criação de valor, pode ocorrer apelos políticos e sociais referente a sua justa distribuição. Ao tentar sustentar as políticas públicas com objetivos sociais pode acontecer de o setor privado se sentir prejudicado. As colaborações público-privado tem em seu principal interesse a criação de valor, benefícios que sejam apropriados para ambos e conseqüentemente para sociedade. Essa parceria potencializa o melhoramento de infraestrutura, investimento em inovações, desenvolvimento sustentável. Para fortalecer tais perspectivas é preciso avançar em questões como transparência. A colaboração/cooperação diminui o desperdício nos processos de aquisições impactando em melhores resultados para o contribuinte e conseqüentemente melhora positivamente a economia da sociedade em geral (Walker *et al.*, 2013).

A cooperação aplicada a implementação de políticas públicas se explica a partir do relacionamento estrutural, interdependência, dinamismo e o processo de formulação de políticas. Como instigador desses processos está a interrelação, assim, mesmo os atores interrelacionados possuem independência e conseguem coordenar ações mediante recursos e interesses (Grau, 2014).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança possui o papel de estimular a mudança do modelo tradicional de gestão pública para um mais participativo e interativo, com o reconhecimento da importância das relações formais e informais, estimulando a tomada de decisão descentralizada e compartilhada. A sociedade e as organizações evoluíram para um nível de complexidade que dificulta a atuação do Estado como único gestor da sociedade civil. Dessa forma, foi necessário ao governo promover um compartilhamento dessa gestão com a participação de vários representantes, tais como empresas privadas, Organizações Não Governamentais

(ONGs), representantes da sociedade dentre outros. Dessa dinâmica surgem as parcerias público-privadas, repletas de complexidades e interações, tendo o Estado como o responsável por promover ações conjuntas com os demais atores. O Estado nesse contexto perde a hegemonia na formulação e implementação das políticas públicas, que passa a ser uma ação compartilhada entre as várias instâncias que compõe essa parceria. É a governança que organiza e fomenta as interações formais e principalmente informais entre os atores da parceria público-privado, facilitando a formulação e implementação de políticas públicas. Destaca-se como uma oportunidade de estudo nessa temática, mais pesquisas relacionadas a administração das governanças e como elas operam no dia a dia. Outra sugestão é avaliar a efetividade da participação dos demais atores da parceria público-privada na formulação, escolha e decisão das políticas públicas a serem implementadas.

## REFERÊNCIAS

ACAR, Muhittin; GUO, Chao; YANG, Kaifeng. **Accountability when hierarchical authority is absent: views from public-private partnership practitioners**. *The American Review of Public Administration*, v. 38, n. 1, p. 3-23, 2008.

AGRANOFF, Robert; MCGUIRE, Michael. **Big questions in public network management research**. *Journal of public administration research and theory*, v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.

ALBAREDA, Laura; WADDOCK, Sandra. **Networked CSR governance: A whole network approach to meta-governance**. *Business & Society*, v. 57, n. 4, p. 636-675, 2018.

BEHN, Robert D. **Rethinking democratic accountability**. Brookings Inst Press, 2001.

BEVIR, Mark; RHODES, Rod. **Interpreting british governance**. Routledge, 2003.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society**. John wiley & sons, 2011.

BSTIELER, Ludwig; HEMMERT, Martin. **The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea**. *Technovation*, v. 45, p. 29-39, 2015.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**. *Academy of management review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DOBERSTEIN, Carey. **Metagovernance of urban governance networks in Canada: In pursuit of legitimacy and accountability**. *Canadian Public Administration*, v. 56, n. 4, p. 584-609, 2013.

GAGE, Robert W.; MANDELL, Myrna; KRANE, Dale. **Strategies for managing intergovernmental policies and networks**. Praeger, 1990.

GRAU, Olaya. **Gobernanza y redes de políticas públicas: el caso de la política habitacional chilena**. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nueva época, p. 31-43, 2014.

HILL, Carolyn J.; LYNN, Laurence E. **Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research**. *Journal of public administration research and theory*, v. 15, n. 2, p. 173-195, 2004.



- JESSOP, Bob. **The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development.** International social science journal, v. 50, n. 155, p. 29-45, 1998.
- JESSOP, Bob. **The future of the capitalist state.** Polity, 2002.
- KIVLENIECE, Ilze; QUELIN, Bertrand V. **Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective.** Academy of Management Review, v. 37, n. 2, p. 272-299, 2012.
- KLIJN, Erik-Hans; SKELCHER, Chris. **Democracy and governance networks: compatible or not?** Public administration, v. 85, n. 3, p. 587-608, 2007.
- KLIJN, Erik-Hans. **Networks as perspective on policy and implementation.** 2008.
- KLIJN, Erik-Hans; STEIJN, Bram; EDELENBOS, Jurian. **The impact of network management on outcomes in governance networks.** Public administration, v. 88, n. 4, p. 1063-1082, 2010.
- KOLIBA, Christopher J.; MILLS, Russell M.; ZIA, Asim. **Accountability in governance networks: An assessment of public, private, and nonprofit emergency management practices following Hurricane Katrina.** Public Administration Review, v. 71, n. 2, p. 210-220, 2011.
- KOPPENJAN, Joop; KLIJN, Erik-Hans. **What can governance network theory learn from complexity theory? Mirroring two perspectives on complexity.** In: **Network Theory in the Public Sector.** Routledge, 2013. p. 171-187.
- KOPPENJAN, Johannes Franciscus Maria; KOPPENJAN, Joop; KLIJN, Erik-Hans. **Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making.** Psychology Press, 2004.
- MASHAW, Jerry Louis. **Accountability and institutional design: Some thoughts on the grammar of governance.** Public Law Working Paper, n. 116, p. 115-156, 2006.
- MAYNTZ, Renate. **Mechanisms in the analysis of macro-social phenomena.** MPIfG working paper, 2003.
- MAYNTZ, Renate. **Modernization and the logic of interorganizational networks.** Knowledge and Policy, v. 6, n. 1, p. 3-16, 1993.
- POSNER, Paul L. Accountability challenges of third-party government. **The tools of government: A guide to the new governance,** v. 523, p. 528-32, 2002.
- PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. **Governança e redes em políticas de caráter público.** Anais do EnAPG–Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, 2008.
- PROSS, A. Paul (Ed.). **Pressure group behaviour in Canadian politics.** [Scarborough, Ont.]: McGraw-Hill Ryerson, 1975.
- RHODES, Roderick AW. **From institutions to dogma: tradition, eclecticism, and ideology in the study of British public administration.** Public Administration Review, p. 507-516, 1996.
- RHODES, Roderick AW. Foreword. In: Kickert, W. J. M.; Klijn, E.-H. e Koppenjan, J. F. M. (Org.). **Managing Complex Network: Strategies for the Public Sector.** Sage Publications, The Political Quarterly, 12-15, 1999.

SCOTT, Colin. Spontaneous accountability. In: **Dowdle, MW (ed.). Public Accountability: Designs, Dilemma and Experiences.** Cambridge University Press, 2006. p. 174-191.

SKOGSTAD, Grace. **Who governs? Who should govern?** Political authority and legitimacy in Canada in the twenty-first century. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, v. 36, n. 5, p. 955-973, 2003.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. **The democratic anchorage of governance networks.** *Scandinavian political studies*, v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005.

SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. **Metagoverning collaborative innovation in governance networks.** *The American Review of Public Administration*, v. 47, n. 7, p. 826-839, 2017.

TORFING, Jacob; SØRENSEN, Eva. **The European debate on governance networks: Towards a new and viable paradigm?** *Policy and Society*, v. 33, n. 4, p. 329-344, 2014.

TUMMERS, Lars; STEIJN, Bram; BEKKERS, Victor. **Explaining the willingness of public professionals to implement public policies:** Content, context, and personality characteristics. *Public Administration*, v. 90, n. 3, p. 716-736, 2012.

VAN MEERKERK, Ingmar; EDELENBOS, Jurian; KLIJN, Erik-Hans. **Connective management and governance network performance: the mediating role of throughput legitimacy.** Findings from survey research on complex water projects in the Netherlands. *Environment and Planning C: government and Policy*, v. 33, n. 4, p. 746-764, 2015.

VILPOUX, Olivier F.; OLIVEIRA, Eule José de. **Instituições informais e governanças em arranjos produtivos locais.** *Revista de Economia Contemporânea*, v. 14, p. 85-111, 2010.

WALKER, Helen *et al.* **Collaborative procurement: a relational view of buyer-buyer relationships.** *Public administration review*, v. 73, n. 4, p. 588-598, 2013.

## Os desafios da gestão empresarial para o microempreendedor no município de Votuporanga

**Isabella Luz Morello**

Graduanda em Administração pela Faculdade Futura. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-3449-1308>

**Júlia Souza da Costa**

Graduanda em Administração pela Faculdade Futura. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-7184-8441>

**Suellen Danúbia da Silva**

Docente nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Futura. Graduada em Ciências Contábeis (UNIFEV). Graduada em Administração pela Faculdade Futura, Especialista em Administração. Estratégica com ênfase em Marketing e Gestão de Recursos Humanos (UNILAGO), Mestre em Administração (UNIMEP), Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2202-309X>

**Ijosiel Mendes**

Docente nos Cursos de Administração e Pedagogia da Faculdade Futura. Graduado em Matemática, (UNIFEV), Especialista em Matemática (UNICAMP), Especialista em Matemática no Ensino Médio. (UFSCAR), Mestrado em Matemática (UNESP) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0238-5058>

**Elimeire Alves de Oliveira**

Docente e Coordenadora no Curso de Pedagogia na Faculdade Futura. Graduada em Direito (UNIFEV). Graduada em Pedagogia (Faculdade de Antônio Augusto Reis Neves). Graduada em Letras (UNIFEV). Especialista em Gestão Escolar (UNICAMP). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4672-6013>

**Glaucimarcos Fakine Marsoli**

Docente Universidade Brasil Fernandópolis - SP e Faculdade Futura (Grupo Educacional Faveni) Votuporanga -SP. Graduado em Ciências Econômicas pela Fundação Educacional de Fernandópolis (2004), em Administração de Empresas pela Fundação Educacional de Fernandópolis (2008), Agronomia pela Universidade Brasil (2016) e mestrado em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil (2016). Orcid: 0000-0002-1200-4493

### RESUMO

O presente estudo tem como tema o Microempreendedor Individual-MEI-a forma como esse modelo empresarial, regulamentado pela Lei Complementar 128/2008 simplificou a formalização de pequenos empreendedores e autônomos, com a redução de burocracias e custos, ensejando um novo cenário econômico para o Brasil, a partir de iniciativas individuais. São tratados os principais desafios enfrentados por esses empreendedores visando identificar e propor melhorias para o segmento. Também é apresentado o impacto econômico relevante do MEI na cidade de Votuporanga, com cerca de 6 mil empreendedores ativos numa população de 95 mil habitantes. O crescimento do MEI reflete a busca por independência financeira diante de salários considerados baixos, preferencialmente o e-commerce ganhando destaque. Este estudo pautou-se numa pesquisa bibliográfica, qualitativa, além de uma pesquisa de campo para explorar a realidade dos microempreendedores individuais no município em questão. Os resultados demonstraram a importância do MEIS para a economia lo-



cal e nacional, pelos números levantados, e também a necessidade de um suporte técnico a esses microempreendedores, como o oferecido pelo Sebrae, para resolução de questões administrativas, contábeis e tributárias.

**Palavras-chave:** microempreendedor individual; gestão empresarial; desafios do empreendedorismo; pequenos negócios.

## ABSTRACT

This study theme is the Individual Microentrepreneur - MEI - the way in which this business model, regulated by Complementary Law 128/2008, simplified the formalization of small and self-employed entrepreneurs, with the reduction of bureaucracy and costs, creating a new economic scenario for the Brazil, based on individual initiatives. The main challenges faced by these entrepreneurs are addressed in order to identify and propose improvements for the segment. The relevant economic impact of MEI in the city of Votuporanga is also presented, with around 6 thousand active entrepreneurs in a population of 95 thousand inhabitants. The growth of the MEI reflects the search for financial independence in the face of salaries considered low, with e-commerce preferably gaining prominence. This study was based on bibliographical, qualitative research, in addition to field research to explore the reality of individual microentrepreneurs in the municipality in question. The results demonstrated the importance of MEIS for the local and national economy, based on the numbers collected, and also the need for technical support for these micro-entrepreneurs, such as that offered by Sebrae, to resolve administrative, accounting and tax issues.

**Keywords:** individual microentrepreneur; business management; challenges of entrepreneurship; small business.

## INTRODUÇÃO

O Microempreendedor individual é um modelo empresarial do Brasil que torna possível a formalização do empresário autônomo, de pequeno porte, de forma simplificada e com uma série de benefícios. Esta modalidade de regime empresarial foi regulamentada com a Lei Complementar 128/2008, que teve sua vigência em 1º de julho de 2009. Essa lei foi criada com o objetivo de formalizar pequenos empreendedores, minimizando a burocracia e reduzindo custos, como forma de aumentar a participação dessas empresas no mercado

Para ser microempreendedor há dificuldades como, por exemplo, a administração das finanças, pois a falta de conhecimento e preparo após a abertura do negócio que podem gerar falhas e influenciar negativamente nos negócios.

A dificuldade enfrentada pelos microempreendedores na gestão dos negócios, mesmo que seja um tipo de empresário simplificado, necessita o amparo ao empreendedor, o que é escasso. A afirmação de que o microempreendedor consegue exercer sua função e ainda cuidar da regularização da empresa é um tanto quanto equivocada, pois a maioria deles não possuem o conhecimento adequado para realizar as exigências, mesmo que

poucas, como a abertura do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), o processo para uma inscrição municipal e até mesmo desenvolver a gestão de maneira que o negócio venha a se desenvolver de forma positiva.

Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco, mas juntas são decisivas para a economia (Barretto, 2020), uma vez que os pequenos negócios geram mais de 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira, (SEBRAE, 2021). Segundo pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2022), as micro empresas ocupam mais de um quarto na economia brasileira.

Por isso é de grande importância o desenvolvimento do plano de negócio para que se possa definir trajetórias em todos os campos do empreendimento, como o desenvolvimento dos produtos e a percepção de sua importância na economia. O microempreendedor individual precisa atentar-se aos detalhes para que o crescimento ocorra de maneira ordenada, pois ações sem planejamento não levam ao alcance das metas designadas e acabam se tornando um grande fracasso.

Partindo da legislação que essa modalidade proporciona, é preciso buscar meios para a diminuição de burocracia e, principalmente, e um maior acesso aos serviços bancário e usufruir dos seus benefícios.

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de clarificar o entendimento de que, para se iniciar um negócio, mesmo ele sendo de forma simplificada como o MEI, é preciso buscar ajuda, conhecimento e preparo pois “A verdadeira dificuldade não está em determinar quais são os objetivos que necessitamos, mas em decidir como estabelecê-los” (Drucker, 2002, p. 61).

O planejamento é essencial para que a administração ocorra na melhor sequência de forma que um ato complete o outro de acordo com o planejamento. Desta forma, é preciso identificar as dificuldades na implementação e condução dessas empresas e o presente estudo tem como objetivo investigar opções que possam proporcionar melhorias para este microempreendedor individual por meio de uma gestão adequada.

Para este estudo utilizou-se o levantamento bibliográfico com dados pertinentes ao tema, além de uma pesquisa realizada com pessoas que vivenciam a rotina do MEI, que pudessem corroborar com os dados levantados.

A justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa é apresentar o MEI e suas vantagens como uma categoria de microempresa com grande adesão dos trabalhadores autônomos, que desejam formalizar e regularizar a prática de sua atividade econômica de uma forma simplificada levando em consideração os benefícios e baixo custo, desde a abertura até a arrecadação de impostos.

## DESENVOLVIMENTO

### Conceito do MEI

Após a criação do MEI, mais de 7 milhões de pessoas formalizaram seus negócios, trazendo inúmeros benefícios pessoais e principalmente empresariais, e um de seus benefícios mais conhecido é oportunidade de aposentadoria, auxílio doença, salário maternidade e pensão por morte, por meio do recolhimento de imposto pelo MEI, estas são possibilidades trazidas pela legislação, pois anteriormente o trabalhador brasileiro não tinha como se autodeclarar como Microempreendedor Individual.

Na sequência, no quadro 1, são apresentados alguns dos benefícios disponibilizados pelo governo ao microempreendedor e a quantidade de parcelas do imposto que deverá ser recolhido para que se tenha acesso a esses benefícios.

**Quadro 1 - Carência dos benefícios do MEI.**

BENEFÍCIO	NUMERO DE CONTRIBUIÇÕES
Salário – maternidade	10
Auxílio – doença	12
Aposentadoria por invalidez	12
Aposentadoria por idade	180 meses e 62 anos – mulher 180 meses e 65 anos – homem
Pensão por morte	A partir do primeiro pagamento em dia
Auxílio - reclusão	24

**Fonte: Sebrae, adaptado por autoras, 2024.**

A carência de benefícios é imposta para que o sistema não seja burlado, desta forma o recolhimento de impostos é reduzido e feito por valores fixos mensalmente, instituído pelo regime Simples Nacional, correspondente a 5% do salário mínimo vigente referente ao Instituto Nacional do Seguro social (INSS), R\$5,00 de Imposto sobre Serviços (ISS) aos prestadores de serviços e R\$1,00 de Imposto Sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) para as indústrias e comerciantes. Dessa forma, o MEI se torna um tipo de tributação desburocratizante na legislação de pequenos negócios possibilitando o conjunto de impostos e contribuições em uma única guia, o que facilita a gestão do microempreendedor que já desempenha tantas funções.

A organização da atividade é a primeira etapa para a designação do empresário, é claro que o porte da empresa influencia na complexidade do trabalho, mas não tem total relação. A atividade precisa ser organizada, isso implica que o empresário precisa utilizar necessariamente de um estabelecimento, para que consiga armazenar seus bens que são destinados para o exercício da atividade (Fernandes, 2010, p. 6).

Mesmo sendo um tipo empresário descomplicado, ainda podem ser detectadas muitas falhas como, por exemplo, exceder o faturamento anual máximo permitido pela lei (R\$81,000,00), o que demonstra o descontrole das finanças. A falta de apresentação de impostos, declaração incorreta de faturamento na receita são práticas que podem resultar em consequências legais e financeiras adversas para indivíduos e empresas.



Essas ações podem desencadear multas, penalidades e até mesmo processos legais, além de afetar negativamente a reputação e a credibilidade no mercado. É fundamental que os contribuintes estejam cientes de suas obrigações fiscais e cumpram todas as regulamentações pertinentes para evitar problemas futuros, fazendo a emissão de notas fiscais da maneira correta. Estes são alguns dos incidentes que podem ser evitados fazendo um bom preparo antes mesmo da abertura do CNPJ.

## Tipos de Negócios Comuns do MEI na Cidade de Votuporanga

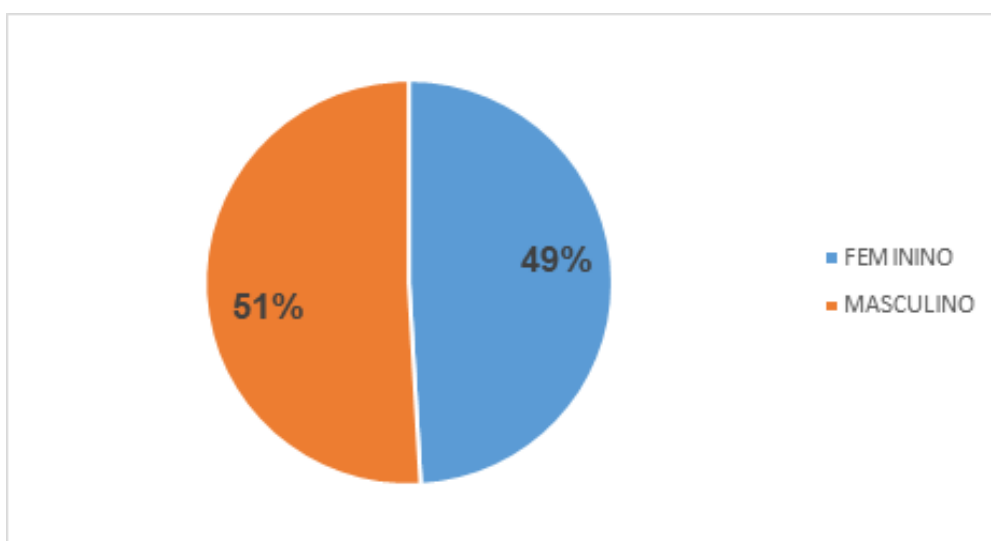
Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 04 de outubro de 2023, apresentou informações sobre o número de micro empreendedores individuais até então ativos no Brasil, perfazendo um total de 13,2 milhões. Fazendo uma comparação com o porte da cidade em que foi realizada a presente pesquisa, a qual uma média de 95.000 habitantes, dos quais 29.812 são empreendedores de diversos setores e criadores de empresas de variados portes, cerca de 6.000 são microempreendedores individuais ativos, todos estes responsáveis por movimentar a economia municipal, Assim, pode-se afirmar que Votuporanga é um polo incentivador do empreendedorismo, que gera crescimento para o município, trabalho não só para sua população residente, mas também para as dos municípios vizinho, colaborando no desenvolvimento regional.

Dentre os valores citados de empreendimentos, é possível selecionar as atividades com mais concorrência, que são o serviços de segurança; imunização e controle de pragas; reparação de relógios; exploração de jogos eletrônicos recreativos e reparação de calçados. Apesar da grande disputa entre os estabelecimentos, a demanda da região para estas atividades é alta, o que não interfere diretamente na lucratividade e desenvolvimento do negócio desde que seja utilizada a devida estratégia.

Em seguida, são apresentados alguns dados levantados em relação ao perfil dos microempreendedores do município estudado.

O gráfico 1 apresenta sobre o gênero dos microempreendedores na cidade de Votuporanga.

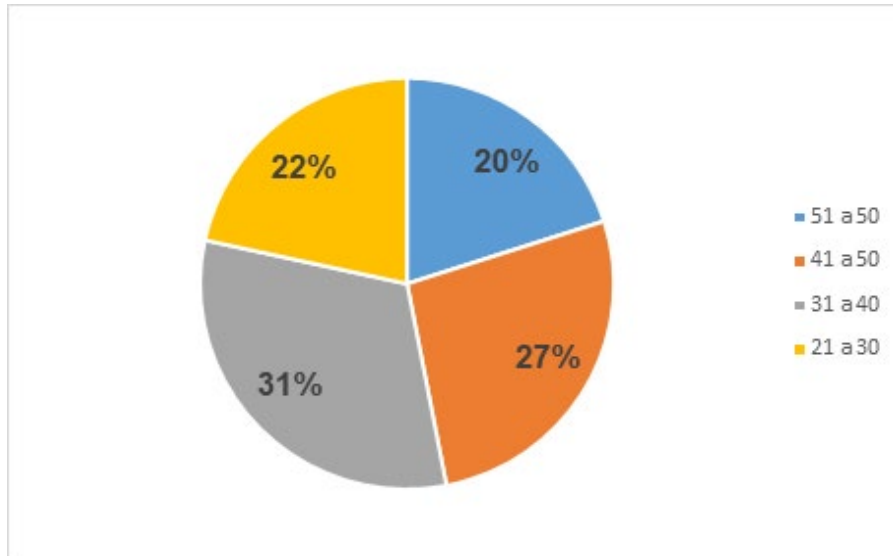
Gráfico 1 - Gênero dos microempreendedores.



Fonte: MaisMei adaptado por autoras, 2024.

Conforme o gráfico 1, o gênero masculino é o que possui mais microempreendedor no município de Votuporanga, o que pode estar relacionado aos tipos de atividades desenvolvidas. Por outro lado, observa-se que também a força feminina vem se encorajando a empreender, que vem crescendo ano após ano.

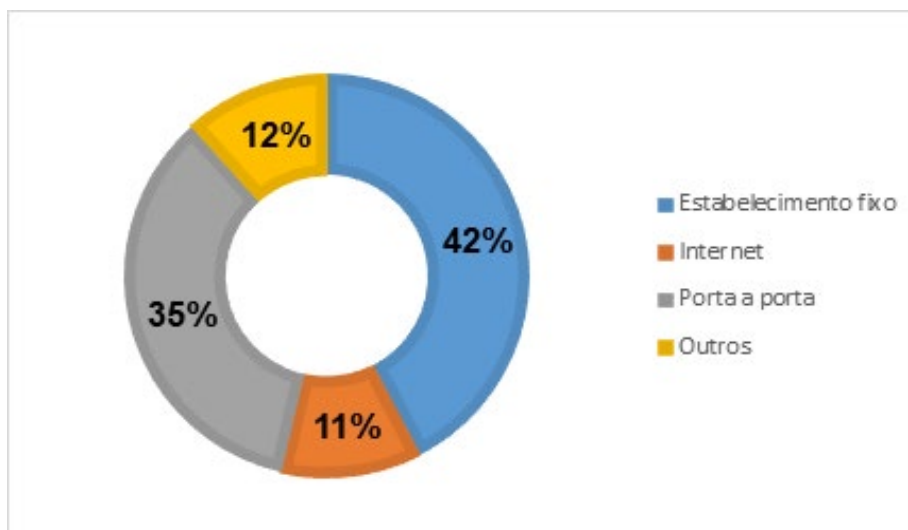
**Gráfico 2 - Faixa etária dos microempreendedores.**



Fonte: MaisMei adaptado por autoras, 2024.

É possível analisar que a média de idade dos empreendedores adeptos ao MEI estão na faixa dos 40 anos, vindos de uma geração que foi obrigada a se adaptar ao mundo tecnológico, que tanto se transformou em pouco tempo. Levando em consideração esta mudança repentina, é possível entender o porquê muitos não procuram utilizar a tecnologia a seu favor e como a principal ferramenta de gestão empresarial e para controle maior de sua empresa. Ainda existe uma dificuldade ao lidar com programas e sistemas.

**Gráfico 3 - Atuações dos microempreendedores.**



Fonte: MaisMei adaptado por autoras, 2024.

Segundo dados da pesquisa conduzida pelo MaisMei em 2019, a predominância dos empreendimentos operava por meio de estabelecimentos físicos. No entanto, em decorrência da significativa mudança tecnológica pós – pandemia e do aumento da

participação de jovens no universo empreendedor, muitos empresários estão direcionando seus investimentos para negócios online, devido à praticidade e ao alcance expandido de público.

Segundo Chiavenato (2000), a fase pioneira de uma organização representa seu estágio inicial, caracterizado por ser pequeno em escala, o que torna seus processos mais supervisionáveis e controláveis. Nesse período, é comum a presença de tarefas rotineiras juntamente com um grande volume de improvisações, enquanto a capacidade de inovação é elevada. Prevalece, nesse contexto, o espírito de empreendedor.

Os novos empreendimentos são na maioria das vezes os responsáveis pela inovação. É neste momento de descobrimento que surgem as estratégias alinhadas com o plano de negócio, podendo assim definir sua forma de atuação, o marketing adequado visando o ambiente em que a organização se encontra.

## Crescimento do MEI no Município de Votuporanga

Um balanço geral realizado ao final do ano de 2023 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da cidade de Votuporanga, revelou a presença de cerca de seis mil microempreendedores ativos entre os mais de 95 mil habitantes, número este que cresceu surpreendentemente seguindo a tendência nacional de abertura deste tipo de empresa, que foi de 4 milhões nos últimos três anos. Em 2023 no município foram realizados cerca de 2 mil atendimentos voltados à regularização, abertura, consultoria, dentre outros serviços de apoio ao microempreendedor, somente na sala do empreendedor da cidade.

A média salarial nesse município é de R\$2.200,00, segundo o IBGE 2021, considerado um valor pouco atrativo, visto que muitos assalariados são pais de família, os quais possuem um gasto elevado para a sobrevivência de todos. É diante deste cenário que se observa o interesse em desenvolver-se de forma autônoma, buscando um modelo de negócio que possa suprir as necessidades e se promover socialmente.

O MEI proporciona a liberdade de optar por centenas de atividades, dentre elas houve um grande crescimento e procura para o e-commerce, modalidade esta que é desenvolvida de forma totalmente online, procurada principalmente pela praticidade de poder praticar suas vendas de onde estiverem. Um microempreendedor do ramo de comércio da cidade de Votuporanga consegue alcançar suas vendas em municípios próximos, além de conquistar uma grande economia sem as obrigações de um estabelecimento físico.

## Gestão Empresarial

A gestão empresarial é constantemente lembrada como organização da empresa, além disso ela é uma junção de estratégia, processo, ação e planejamento, técnicas que são utilizadas para administrar e acompanhar o desenvolvimento de uma empresa de forma eficaz. Dessa forma, as tomadas de decisões, organização de recursos, planejamentos estratégicos e controle financeiro, acontecem de forma prática e com um desempenho melhor para a empresa, visando sempre alcançar objetivos e o sucesso da organização, na busca constante pelo crescimento.

De acordo com Maximiano (2006), é fundamental que toda empresa, independentemente do número de funcionários, mantenha uma organização eficaz. Isso implica em estabelecer claramente as responsabilidades de cada indivíduo ou grupo dentro da organização, evitando assim possíveis confusões e omissões.

É de grande importância aderir uma boa gestão empresarial dentro de uma empresa, pois ela está totalmente relacionada ao alcance das metas e tem como principal objetivo fazer com que o empreendimento funcione de maneira correta e organizada. Toda ação de acordo com a estratégia adequada é fundamental para que a organização consiga permanecer no mercado com uma visão positiva.

Gestão é sobre gerenciar certos aspectos a curto prazo, enquanto desenvolve os planos para o longo prazo (Welch, 2001). A partir disto é perceptível que a boa gestão deve estar presente em todas as áreas de uma empresa, pois ela é de suma importância e tem grande responsabilidade pelo bom funcionamento dos negócios.

## Falhas na Gestão Empresarial

No ano de 2015 foi realizado uma pesquisa pelo IBGE sobre mercado empresarial, e os dados levantados demonstraram uma diferença entre abertura e baixa de CNPJ, em que foi maior o número de empresas fechadas.

Fazendo uma comparação desse estudo aos números de MEIs encerrados neste ano de 2024, é possível observar que o número foi bem menor. Isso é reflexo da boa apresentação do MEI, como um tipo jurídico simplificado e que se enquadrava com a atividades de muitos prestadores de serviços, além do aumento do limite do faturamento. Porém, esse crescimento se estaciona ao se deparar com as diversas dificuldades de gerir um CNPJ.

Uma das principais falhas da gestão é a falta de planejamento. É preciso ressaltar que com um bom planejamento é possível identificar as etapas do processo e prever momentos de dificuldades, permitindo que a empresa esteja preparada para resolvê-las. A ausência de um fluxo de caixa também pode ser um grande erro, pois ele é fundamental para controlar os gastos da empresa e determinar onde é necessário investir.

Para manter-se bem, uma empresa precisa destacar-se no mercado, evidenciar suas vantagens, aproveitar de seus pontos positivos para que seu conceito possa ser compreendido; segundo Fitzsimmons (2014), o setor de serviços possui uma resistência à recessão por várias razões. Primeiramente, devido à sua natureza, os serviços não podem ser estocados como os bens de consumo. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente nos serviços, a demanda por eles é mais estável em comparação à demanda por mercadorias manufaturadas.

O erro prejudicial para o crescimento, avanço, e reconhecimento de uma organização, está ligada diretamente com a falta de conhecimento de quem faz a sua gestão. Algo que acontece com grande frequência com os microempreendedores, tanto ensinamentos voltados às práticas e técnicas que ajudam a alavancar uma empresa e até mesmo o conhecimento do funcionamento do seu próprio negócio. Isso faz com que imprevistos se tornem recorrentes, até alcançar as piores circunstâncias como por exemplo, o endividamento.

Para enfrentar esses desafios e promover o sucesso, é proposta a implementação de um programa de capacitação acessível, apoiado por instituições como o Sebrae e outros órgãos competentes, que incluem treinamentos em gestão financeira, cursos sobre os fundamentos de finanças empresariais, controle de fluxo de caixa, elaboração de orçamentos e planejamento financeiro, uso de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais que auxiliam a gestão empresarial e fiscal, e um por suporte técnico para resolução de questões administrativas, em canais de comunicação de fácil acesso e com linguagem prática, como aplicativos móveis e plataformas online, onde é possível acessar informações atualizadas sobre benefícios fiscais, regulamentações e melhores práticas de gestão, participação em eventos e encontros que facilitem a troca de experiências e o networking entre microempreendedores, o que faz com que a própria comunidade se ajude.

Seguindo todas essas propostas e fazendo o aproveitamento de todas essas disponibilidades, espera-se reduzir a taxa de falência entre os microempreendedores, aumentar a lucratividade e a competitividade dos negócios, o que, conseqüentemente, fortalece a contribuição econômica do MEI para a economia brasileira.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia nasce da concepção sobre o que pode ser realizado e a partir da tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz (Lakatos, 2003, p. 17).

Assim, a abordagem desse estudo é considerada qualitativa, mediante o levantamento de dados e informações em revistas, livros e artigos já publicados em sites de busca de artigos científicos. A pesquisa qualitativa, é uma abordagem que apresenta e estuda os fenômenos sociais e o comportamento humano, tendo como objetos de uma pesquisa qualitativa os fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura da região.

Neste sentido, foi desenvolvido um trabalho de campo no local onde ocorre o fenômeno que é o objeto do presente estudo. Segundo Simaria (2014) a pesquisa qualitativa se caracteriza pelo desenvolvimento conceitual, de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo ou interpretativo a partir dos dados encontrados.

Desta forma, a abordagem da pesquisa é classificada como qualitativa do tipo estudo de caso, pois as informações serão coletadas de acordo com o assunto em questão, por meio de pesquisas documentais e entrevistas com o público interessado.

## RESULTADOS

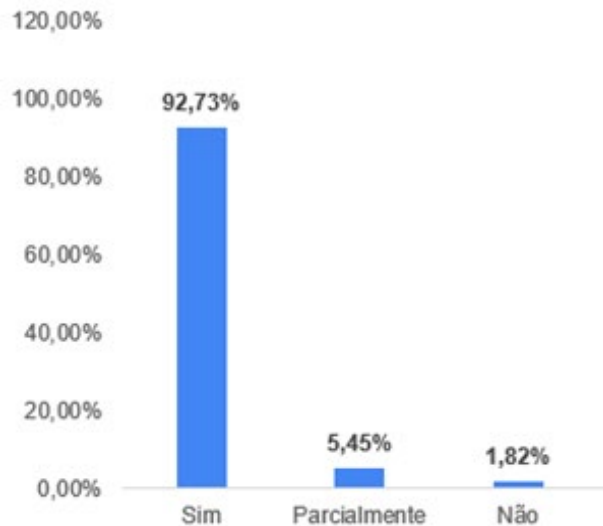
**Tabela 1 - Controle de finanças.**

<b>Sim</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Não</b>
30	20	5
54,55%	36,36%	9,09%

**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

Com base nos resultados descritos na tabela, consta-se que cerca de 54,55% da população mantém um controle adequado de sua MEI, indicando uma ênfase na gestão financeira. Um terço (36,36%) tem uma organização parcial, sugerindo esforços, mas possíveis desafios. 9,09% admite falta de organização, podendo afetar sua saúde financeira. Alguns MEIs possuem habilidades financeiras naturais ou adquiridas, enquanto outros enfrentam desafios devido à falta de conhecimento ou experiência.

**Gráfico 4 - Formalização do negócio.**



**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

Diante dos resultados apresentados no gráfico 4, nota-se que uma grande parte da população (92,73%) concorda que o MEI é uma opção viável para empreendedores individuais que desejam formalizar seus negócios, que ela disponibiliza vários benefícios para facilitar o dia-a-dia do empreendedor. Um percentual de (5,45%) concorda parcialmente, que embora o MEI tenha benefícios significativo, há limitações em relação às necessidades e objetivos específicos de cada empreendedor; e um minoria de (1,82%) considera que o MEI não é uma opção viável para formalizar seus negócios, o que provavelmente não condiz com o objetivo de empreendimento da pessoa.

**Tabela 2 - Apoio a gestão.**

Sim	Parcialmente	Não
9	12	34
16,36%	21,82%	61,82%

**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

Analisando os resultados da tabela 2, constata-se que a maioria das pessoas (61,82%) não utilizam nenhum tipo de apoio ou orientação para a gestão de seu MEI. Há série de motivos pelas quais pessoas se recusam qualquer orientação sobre seu microempreendimento, como falta de confiança em opiniões alheias, preferência pela autonomia, experiências anteriores ou até mesmo maneiras de economizar. Uma parte significativa de 21,82% da população pesquisada faz parte das pessoas que têm suas orientações e apoios parcialmente, elas procuram ajuda por meio de Sebrae, pesquisas via internet, cursos, escritórios, dentre outros e um total de 16,36% da população que possui o MEI utiliza os apoios e orientações para uma boa administração da microempresa. “Sempre



que você vê um negócio bem-sucedido é porque alguém, algum dia, tomou uma decisão corajosa” (Drucker, 2017).

**Tabela 3 - Benefícios fiscais.**

<b>Sim</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Não</b>
24	19	12
43,64%	34,55%	21,82%

**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

Conforme resultados obtidos na tabela 3, uma grande quantidade de microempreendedores do município ( 43,64%) está ciente sobre os benefícios que a MEI traz para seus usuários, como conhecimento de seus direitos e deveres, e outros 34,55 % sabem parcialmente, porém estão a par dos benefícios que eles podem desfrutar sobre a isenção de alguns impostos. Já 21,82% das pessoas pesquisadas não têm noção dos benefícios que sua MEIs podem usufruir e acabam pagando todos os tipos de impostos que lhes impo-nham . “Desafios são como presentes que nos fazem buscar um novo ponto de equilíbrio. Não lute contra eles. Só busque uma nova forma de se manter de pé” (Winfrey, 2024).

**Tabela 4 - Registro do MEI.**

<b>Sim</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Não</b>
33	16	6
60,00%	29,09%	10,91%

**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

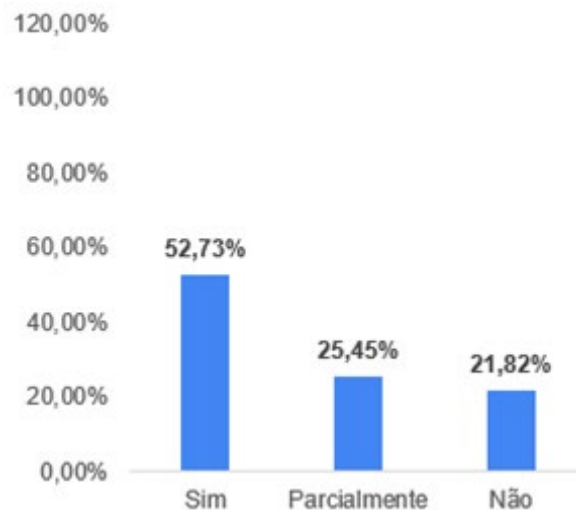
Diante dos dados apresentados na tabela acima, observa-se que 60% dos participantes da pesquisa acreditam que o processo de registro de um MEI é simples, algo que realmente acontece. Segundo informações retiradas do portal do GOV o processo é pouco burocrático e feito totalmente online, o que o torna complicado é o não conhecimento das leis e critérios de quem o faz, implicando em registros errôneos e alterações demoradas para uma possível adequação. É necessário atenção para que de fato o registro seja prático e eficaz.

**Tabela 5 - Baixo investimento.**

<b>Sim</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Não</b>
46	8	1
83,64%	14,55%	1,82%

**Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.**

Uma das diversas vantagens em ter uma MEI é o baixo custo de investimento visto que a sua abertura não deve ter custos, como manda a Lei complementar nº123. Os gastos mensais também são reduzidos e as oportunidades são várias, o que faz ser de extremo aproveitamento a pouca quantia de investimento.

**Gráfico 5 - Emissão de notas.**

Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.

Apesar da grande maioria confirmar que fazem a emissão de notas para seus clientes, aproximadamente 22% não tem este cuidado com suas vendas. A emissão de nota possibilita um controle financeiro, participações em licitações, vendas diversas e regularização fiscal. Esses benefícios foram liberados em setembro de 2022, em um portal para padronização de notas, para que o microempreendedor tenha ainda mais praticidade na emissão de suas notas de prestação de serviço. “O planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais” (Bodie, 1999, p. 416).

**Tabela 6 - Licitações públicas.**

Sim	Parcialmente	Não
7	13	35
12,73%	23,64%	63,64%

Fontes: Dados da Pesquisa, 2024.

Participar de licitações pode acarretar em um crescimento gigante para uma empresa, pois ao ser selecionada por um órgão público para a prestação de um serviço ou a venda de um produto faz com que o negócio seja mais atrativo e de uma certa confiança para o ente contratante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos estudos apresentados, é possível concluir que o empreendedorismo vem crescendo nos últimos anos no nosso país e com ele o MEI vem ajudando profissionais que possuem o desejo de empreender, formalizar e, conseqüentemente, elevar o nível do seu negócio.

Os resultados obtidos ao longo deste estudo também demonstraram a relevância do modelo de Microempreendedor Individual (MEI) no atual cenário econômico brasileiro, pela simplificação burocrática e redução de custos, que o torna algo atrativo, acessível e prático.

No entanto, constatou-se que uma parcela significativa dos microempreendedores não utilizam qualquer tipo de apoio ou orientação para a gestão de seus negócios, o que acaba os levando para práticas empresariais desordenadas, que podem ensejar a falência do negócio. Outro ponto relevante é que muitos microempreendedores desconhecem os benefícios fiscais e outros direitos oferecidos pela opção ao MEI, o que os impede aproveitar das vantagens que podem influenciar no crescimento da empresa.

Conclui-se que para superar esses desafios, há instituições que oferecem assessoria, treinamento e dão uma base sólida de conhecimentos atinentes à gestão administrativa, financeira e tributária, como o Sebrae, que permitem o aumento da lucratividade e da competitividade dos negócios, o que, conseqüentemente, fortalece a contribuição econômica do MEI para a economia brasileira. Trata-se de um apoio contínuo e essencial para que aqueles que desejam empreender possam superar as barreiras e prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

## REFERÊNCIAS

BARRETTO. Sebrae. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BODIE, Merton. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, v. 1, 1999.

BRITTO. **Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIS)**. IBGE, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>.

CHIAVENATO. **Teoria geral da administração**. 6ª. ed. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, v. I, 2000.

DRUCKER, P. **Prática da administração**. 1ª. ed. [S.l.]: PIONEIRA THOMSON, 2002.

DRUCKER, P. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, Peter. **Ensinaamentos do pai da administração**. Treasy, 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/peter-drucker/>. Acesso em: 21 maio 2024.

FERNANDES, J. **O microempreendedor individual (MEI): vantagens e desvantagens**, p. 6, 2010.

FITZSIMMONS. **Administração de serviços**. Michigan: [S.n.], 2014.

GOV.BR. **Criação do MEI**, p. 1, 2009. Disponível em: <https://antigo.redesim.gov.br/servicos/constitua-sua-pj/conheca-os-tipos-de-pessoa-juridica/mei#:~:text=A%20figura%20do%20MEI%20surgiu,se%20formalizaram%20como%20microempreendedores%20individuais>. Acesso em: 10 Dezembro 2023.

LAKATOS, MARCONI. **Fundamentos de metodologia científica**, São Paulo, n. Atlas, 2003.

MAXIMIANO. **Introdução a administração**. 9. ed. SÃO PAULO: [S.n.], v. I, 2006.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. SEBRAE, p. 1, nov. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 02 dez. 2023.

SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mei-representa-a-importancia-do-microempreendedor-no-cenario-politico,f5e2b51d50614810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20MEI%2C%20portanto%2C%20tem%20a,o%20seu%20neg%C3%B3cio%20se%20desenvolva>.

SIMARIA. **Pesquisa científica: uma abordagem sobre o**. Revista Ciranda, p. 180, 2014.

STONER, James. **Administração**. Rio de Janeiro: PHD, v. 2, 1985.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**. Nova York: HarperCollins , v. 1, 2001.

WINFREY, Oprah. **Asana**, 2024. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/business-quotes>. Acesso em: 22 maio 2024.

# Gestão por competência como ferramenta estratégica para manter a sustentabilidade organizacional<sup>1</sup>

## Management by skills as a strategic tool to maintain organizational sustainability

**Daiany Alves Araújo Moreira**

*Universidade Federal do Tocantins (UFT). Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), Dianópolis, Tocantins, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3993-3708>*

**Delei Moreira Rodrigues**

*Universidade Pitágoras (UNOPAR), Dianópolis, Tocantins, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-8155-237X>*

### RESUMO

**Objetivo:** esta pesquisa teve como objetivo discorrer sobre a importância da gestão por competência como sistema de gestão eficiente para as organizações que desejam captar e reter talentos humanos, alinhado ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, em busca da sustentabilidade organizacional. **Referencial teórico:** Diante das constantes mudanças e da grande competitividade, em que as organizações estão inseridas, as exigências por produtos inovadores e com alta qualidade é cada vez maior. Logo, as empresas buscam profissionais com as competências adequadas para poder atingir seus objetivos estratégicos e, conseqüentemente, enfrentar a concorrência. Por conseguinte, as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estas estão sendo consideradas a principal vantagem competitiva. Assim, o estudo baseia-se na revisão bibliográfica sobre a gestão por competência, a sustentabilidade organizacional e o planejamento estratégico da gestão de pessoas. Destacando a importância da articulação dos objetivos organizacionais com as competências e as habilidades individuais em busca da vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional. **Metodologia:** Utilizou-se da abordagem qualitativa, sendo uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório. **Resultado e conclusão:** O modelo de gestão por competência apresenta-se como uma metodologia que busca gerenciar o alinhamento entre as competências do seu capital intelectual com as competências organizacionais, em um processo contínuo e interligado ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, com a finalidade de atender aos objetivos organiza-

<sup>1</sup> Este texto foi publicado pela primeira vez na revista RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental. Link de acesso à publicação original: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/4033>. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-022>.



cionais de maneira efetiva, mantendo a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional. Implicações da pesquisa: Este estudo destaca a importância do alinhamento da estratégica da organização com o planejamento estratégico da gestão de pessoas com a finalidade de alcançar e manter a sustentabilidade organizacional. Originalidade/valor: relaciona-se com a integração da gestão por competência alinhada a gestão de pessoas como um processo que visa trazer a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** gestão por competência; competências individuais e organizacionais; sustentabilidade organizacional; planejamento estratégico de gestão de pessoas.

## ABSTRACT

**Objective:** this research aimed to discuss the importance of management by competence as an efficient management system for organizations that wish to attract and retain human talent, aligned with the strategic planning of people management, in search of organizational sustainability. **Theoretical reference:** Faced with constant changes and the great competitiveness in which organizations are inserted, the demands for innovative and high-quality products are increasing. Therefore, companies are looking for professionals with the right skills to be able to achieve their strategic objectives and, consequently, face the competition. Therefore, organizations are increasingly investing in people, as these are being considered the main competitive advantage. Thus, the study is based on a literature review on management by competence, organizational sustainability, and strategic planning of people management. **Highlighting the importance of articulating organizational objectives with individual skills and abilities in pursuit of competitive advantage and organizational sustainability.** **Methodology:** A qualitative approach was used, being a bibliographic research, with an exploratory character. **Result and conclusion:** The competency-based management model is presented as a methodology that seeks to manage the alignment between the competencies of its intellectual capital with the organizational competencies, in a continuous process and interconnected with the strategic planning of people management, with the aim of meeting organizational objectives effectively while maintaining competitive advantage and organizational sustainability. **Research implications:** This study highlights the importance of aligning the organization's strategy with the strategic planning of people management in order to achieve and maintain organizational sustainability. **Originality/value:** It relates to the integration of management by competence aligned with people management as a process that aims to bring competitive advantage and organizational sustainability.

**Keywords:** management by competence; individual and organizational competences; organizational sustainability; strategic planning of people management.

## INTRODUÇÃO

O ritmo das mudanças no mundo é o mais rápido já alcançado. E o futuro nos acena com uma aceleração ainda maior em termos de inovação tecnológica, globalização e reconfiguração do modo como se trabalha e compete-se em todas as atividades. As organizações estão cada vez mais valorizando o ser humano, ou seja, avaliando também o potencial emocional, intelectual, pois as pessoas vêm sendo apontadas como diferencial



competitivo, elas são consideradas o maior patrimônio das organizações, por impulsionarem a mudança, a estratégia e a competitividade (Chiavenato, 2014; Dutra, 2017; Kara *et al.*, 2023; Knapik, 2012; Takahashi, 2015).

Portanto, se faz necessário que as organizações incentivem e apoiem comportamentos inovadores dos seus colaboradores, como impulsionadores para o alcance da vantagem competitiva e que assegurem a sustentabilidade organizacional (Kara *et al.*, 2023). A sustentabilidade e a inovação são de suma importância para a gestão organizacional (Gomes *et al.*, 2023). Sendo que a sustentabilidade organizacional está cada vez mais relacionada com a maneira como as organizações gerenciam os conhecimentos, as ideias e as práticas inovadoras que contribui para expandir os negócios (Lopes *et al.*, 2017).

Nesse cenário, observa-se que a preocupação com a sustentabilidade gerou uma demanda por profissionais que sejam qualificados e que tenham competências (Mujtaba & Mubarik, 2022) que sejam essenciais para as organizações se destacarem.

Deste modo, as organizações buscam novos modelos organizacionais de gestão que consigam que os seus funcionários se esforcem e se empenhem para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. Nesse contexto, a gestão por competência que é um modelo de gestão além dos sistemas organizacionais tradicionais, vem sendo implementado nas organizações, com o propósito de alinhar as competências organizacionais com as competências e as habilidades profissionais dos colaboradores, em busca de se destacarem nesse mercado tão competitivo (Banov, 2010; Brandão & Guimarães, 2001; Prahalad & Hamel, 1990).

É primordial que as organizações tenham sistemas de gestão que gerenciem os seus ativos estratégicos. De tal modo, é importante que os objetivos das organizações estejam articulados com o planejamento estratégico da gestão de pessoas. A área de gestão de pessoas tem colaborado para que as organizações atinjam os seus objetivos com êxito, principalmente, pelo auxílio na captação e na retenção do seu capital intelectual, que vem sendo considerado a vantagem competitiva das empresas (Chiavenato, 2014). Pois, é o capital humano que produz, cria, utiliza e manipula as tecnologias, constrói relações, converte as metas em negócios de sucesso e está sempre em busca de novos desafios (Knapik, 2012).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é discorrer sobre a importância da gestão por competência como sistema de gestão eficiente para as organizações que desejam captar e reter talentos humanos, alinhado ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, em busca da sustentabilidade organizacional.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Competência

Competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que se integram e agregam valor, sendo de suma importância para a

realização do trabalho e voltada para a realização de uma determinada finalidade (Brandão & Guimarães, 2001; Chiavenato, 2014; Durand, 2015). Porém, como destacam Carbone *et al.* (2009) a competência não é entendida somente pela somatória do CHA indispensáveis para realizar uma tarefa específica, mas pelo esforço e desempenho que é disponibilizado pelo indivíduo dentro de um contexto organizacional, e pelo seu comprimento e atitude para aplicar esses conhecimentos e habilidades no ambiente de trabalho.

Para Gramigna (2007) a competência é desdobrada em três indicadores: habilidades, conhecimentos e atitudes. Na qual a autora faz a analogia com a árvore, sendo que a raiz corresponde a atitude, que se refere aos valores, aos princípios, às crenças, às percepções, aos atos pessoais que foram formados no curso da vida, simbolizando o “querer”, ou seja, a vontade que a pessoa disponibiliza para agir. O tronco refere-se ao conhecimento, que é o conjunto de informações e conceitos que as pessoas adquirem, e quando necessário poderá utilizá-lo, está ligado ao “saber”. E a copa, corresponde as habilidades, é a capacidade e a técnica em utilizar os seus conhecimentos adquiridos para gerar resultados, agindo com talento, refere-se ao “saber fazer”.

Nessa perspectiva, Le Boterf (2003) corrobora em enfatizar a tríade da competência com a relação ao saber, saber fazer e saber ser. No entanto, Ruas (1999) destaca que a competência não trata apenas do saber e saber fazer, mas relaciona com a mobilização e a aplicação dos conhecimentos e das capacidades numa dada condição. Assim, destaca a importância da combinação dos recursos com a mobilização destes, juntamente com a condição que irá aplicá los.

Dutra (2004) menciona que a competência está relacionada com a capacidade que a pessoa tem de entregar e de gerar resultados de acordo com os objetivos da organização. Deste modo, a competência refere-se a iniciativa e a responsabilidade que a pessoa disponibiliza no dia a dia da empresa, diante das diversas situações organizacionais. Ou seja, é a capacidade de ligar vários indivíduos em torno de uma mesma situação, de partilhar as dificuldades e de responsabilizar-se pelas suas atividades e processos rotineiros e complexos no ambiente de trabalho (Zarifian, 2003).

Portanto, a competência está relacionada com o conjunto de conhecimentos e habilidades que o indivíduo tem, e com a sua mobilização, ou seja, o seu querer agir de forma responsável e estratégico diante de uma situação complexa ou desafiante no ambiente organizacional.

## Competências Individuais e Organizacionais

No início dos anos 70, que o conceito de competências individuais ganhou uma nova percepção. Especificamente, com os estudos de McClelland, quando publicou em 1973 o seu artigo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, no qual ele destaca a baixa relação entre o QI (Testes de inteligência) dos indivíduos e sua performance nas organizações. O autor destaca que não se deve apenas avaliar os aspectos tangíveis, mas também os intangíveis, habilidades e atitudes das pessoas que influenciam na otimização dos processos (Dutra, 2017; Fleury & Fleury, 2001; Takahashi, 2015).

Sobre as competências organizacionais o seu estudo foi impulsionado a partir de

1990, pelos autores Prahalad e Hamel, ao desenvolverem o conceito das competências essenciais (*core competencies*). Que são competências que distingue uma organização das demais, nas quais devem ser difíceis de serem imitadas, devem proporcionar vantagem competitiva as organizações e o acesso a vários mercados, além de ofertar vantagem e benefícios aos consumidores (Carbone *et al.*, 2009; Fleury & Fleury, 2001; Knapik, 2012; Takahashi, 2015).

Nesse sentido, o importante é que as empresas podem combinar as diversas competências e habilidades para projetar, criar, fabricar e disponibilizar serviços e produtos para serem comercializados. Deste modo, competência pode ser entendida como o potencial que as organizações têm de combinarem, mesclarem e integrarem recursos e processos em produtos e serviços de qualidade e com diferencial aos usuários e aos consumidores (Fleury & Fleury, 2001).

Assim, Loufrani-Fedida e Aldebert (2021) afirmam que o conceito de competência foi esculpindo o seu espaço nas organizações, sendo analisada no nível individual (competências individuais), em equipe (competência coletiva) e na organização (competência organizacional).

A competência individual é a capacidade que o indivíduo deve ter para criar e potencializar nas unidades e nos processos organizacionais (Chiavenato, 2014). Nessa acepção, Ruas (2005) enfatiza que a competência individual refere-se a mobilização do conjunto de CHA que o profissional detém, com o objetivo de realizar uma certa atividade em uma circunstância determinada. As competências individuais correspondem as práticas e as condutas no dia a dia da empresa, e essas competências alteram de acordo com o nível de complexidade e exigências no ambiente organizacional (Takahashi, 2015).

Entretanto, Dutra (2001) ressaltam que não é somente a pessoa ter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que vai trazer valor agregado e vantagem competitiva a organização, é necessário se entregar, o indivíduo tem que ter a capacidade de se envolver totalmente com a organização, logo, poderá trazer benefícios e o valor agregado, mantendo a vantagem competitiva da empresa.

As competências coletivas resultam de uma combinação das competências individuais em um ambiente de trabalho colaborativo ou em equipe (Arnaud & Mills, 2012). Contudo, Janini (2003) enfatiza que não é somente uma somatória de habilidades e competências, mas a inter-relação e a contribuição entre elas que vai gerar uma maior performance nos resultados. Assim, precisa ter mobilização e articulação entre as competências para aprimorar o desempenho coletivo, onde os envolvidos no processo vai necessitar da competência do outro para que juntos alcancem e ultrapassem as metas estabelecidas.

De tal modo, Ruuska e Teigland (2009) definem a competência coletiva como a capacidade que o grupo tem de trabalhar em conjunto com um propósito em comum. Resultando na criação de um processo coletivo eficaz, sendo que esse resultado não seria alcançado se fosse realizado por um membro devida a sua complexidade, dessa forma, o resultado é potencializado e eficaz quando realizado no coletivo.

Em relação as competências organizacionais, em termos simples, é o resultado da combinação de recursos e das múltiplas competências individuais, que gera um resultado maior do que a soma das suas partes (Berényi, 2012). Envolve a utilização de recursos tangíveis e intangíveis em busca de atingir objetivos estratégicos definidos pela organização (Mills *et al.*, 2002).

Nesse sentido, Gramigna (2007) faz um desdobramento das competências organizacionais em três categorias, classificadas em competências diferenciais, essenciais e básicas. A primeira categoria compreende as competências estratégicas, que definem a vantagem competitiva, são detectadas com a definição dos objetivos e do planejamento estratégico. As essenciais são consideradas as de suma importância para a eficácia do empreendimento e devem ser visualizadas pelos consumidores. E as competências básicas são imprescindíveis para que a empresa funcione, é visualizada no âmbito interno, e ainda, contribuem para estimular e fortalecer o clima organizacional estimulando a produtividade.

Ainda, sobre os desdobramentos das competências organizacionais tem-se a classificação de Chiavenato (2014), na qual o autor apresenta que as competências da organização são hierarquizadas em: competências essenciais da organização (*core competences*), competências funcionais, competências gerenciais e competências individuais. É de suma importância que essas competências combinem e interliguem, com a finalidade de atingir os objetivos das organizações, para que estas se mantenham competitivas.

Assim, as competências organizacionais representam como a empresa é reconhecida, o que ela faz de melhor, como ela realiza as suas atividades e processos, agregando valor, para manter o seu diferencial competitivo (Ulrich & Dulebohn, 2015). Nessa perspectiva, o foco da estratégia e dos processos organizacionais das empresas devem ser as competências (Prahalad & Hamel, 1990). Pois, as competências organizacionais agrupadas podem proporcionar vantagem competitiva para as organizações (Chiavenato, 2014).

Nessa acepção, é importante que as organizações diante das constantes mudanças, estejam continuamente atualizando e aprimorando as suas competências (Wright *et al.*, 2001). Este é o grande desafio da gestão por competência, que busca alinhar as ferramentas e os processos que proporcionam as condições necessárias para o desenvolvimento competitivo (Loufrani-Fedida & Aldebert, 2021).

## A Gestão por Competência

A gestão por competência tem a finalidade de definir as competências que são necessárias para que a organização tenha e mantenha a vantagem competitiva alinhada com os seus objetivos organizacionais, e ainda, trata de modelo de gestão que poderá ser utilizado em diferentes contextos. Nessa acepção, as empresas que adotarem a gestão por competências devem procurar conectar os seus objetivos organizacionais com uma postura estratégica (Silva *et al.*, 2019).

E ainda, quando é implantada com êxito, poderá avaliar e melhorar as competências dos colaboradores, com o propósito de desenvolvê-las e aprimorá-las, buscando, ao mesmo tempo, trazer o diferencial competitivo que as organizações buscam (Palacios-Marqués *et*

*al.*, 2013). Nesse sentido, Fernandes (2013) ressalta que a gestão por competência pode ser entendida como a mesclagem de vários conceitos e das práticas que são utilizadas para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos e das competências organizacionais. O modelo de gerenciamento baseado em competências busca alinhar o desempenho das pessoas aos objetivos da organização, estabelecendo as competências estratégicas dos colaboradores e ao mesmo tempo desenvolvendo esses indivíduos para fazer a organização crescer e se destacar.

Segundo Carbone *et al.* (2009, p.50) a gestão por competências é um modelo de gestão, que visa “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. Seu foco principal está orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista da vantagem competitiva sustentável.

Para os autores Brandão e Guimarães (2001) a gestão por competência é um processo cíclico, em que todos os setores devem estar envolvidos e conectados com o planejamento estratégico organizacional, estabelecendo a missão da empresa, a sua visão e os objetivos organizacionais, e ainda, realizando o acompanhamento e a avaliação desse processo.

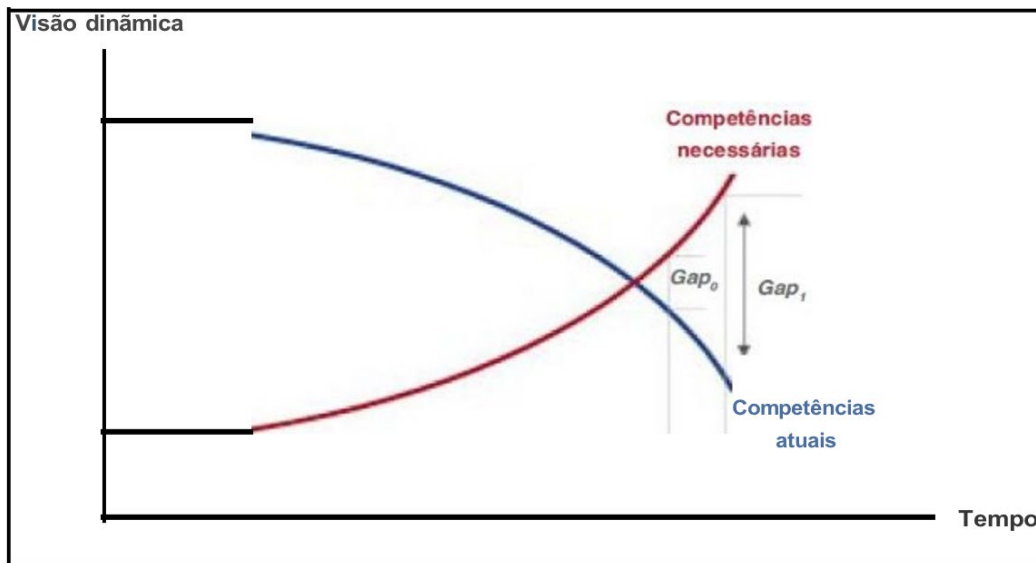
Para Gramigna (2007) a gestão por competências é um composto de instrumentos e de processos que juntos assessoram a gestão estratégica de pessoas. Pois, as informações que são geradas nesse modelo é o diferencial para o processo de tomada de decisões assertivas e outras atividades relacionadas ao capital humano das organizações. Assim, as organizações têm a possibilidade de formar equipes com profissionais qualificados e talentosos, com as competências que procuram. Buscando, também, elevar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores no ambiente de trabalho, pois as equipes motivadas e satisfeitas tendem a serem mais produtivas.

A proposta da gestão por competência é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos (Carbone *et al.*, 2009).

Portanto, é de suma importância que as competências individuais estejam interligadas com as competências organizacionais objetivando que “as estratégias e os objetivos” almejados pela organização sejam atingidos e estejam alinhados com aquilo que ela desenvolve no seu cotidiano. Nesse sentido, é necessário que realize o “mapeamento das competências” e, ao mesmo tempo, verifique quais competências as organizações precisam “desenvolver para atingir suas estratégias em comparação com aquelas que ela já apresenta (lacuna de competências)” (Takahashi, 2015, p. 35), ou seja, o *gap* de competência.

O mapeamento de competências consiste em analisar a diferença entre as competências (individuais e organizacionais) que as organizações têm, daquelas que desejam obter, para a obtenção dos objetivos estratégicos (Carbone *et al.*, 2009; Takahashi, 2015). A figura 1 apresenta o exemplo do mapeamento de competência identificando a lacuna (*gap*) de competências.

Figura 1 - Identificação do gap de competências.



Fonte: Adaptado de Lenaga, 1998 apud Brandão e Guimarães, 2001, p.11.

Para realizar o mapeamento de competências é necessário seguir alguns procedimentos. Nesse sentido, existem alguns modelos disponíveis, variando de modelos simples aos modelos complexos, com grau de mensuração diversificados. Mas, o que deve ser importante é “o grau de subjetividade envolvido no desenvolvimento dos indicadores de competências” (Dias & Santos, 2009, p. 31). No quadro 1, é apresentado o comparativo de alguns modelos sobre o mapeamento de competências.

Quadro 1 - Comparativo de modelos de mapeamento de competências.

COMPARATIVO DE MODELOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	
AUTOR	CONCEPÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS
<b>Leme (2005)</b>	Não separa o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Utiliza o conjunto CH (conhecimento+ habilidade) como competências técnicas e o A (atitude) como competências comportamentais; o mapeamento de competências organizacionais de cada função e avaliação dos colaboradores é feito através de indicadores de competências (comportamentos observáveis) de qualquer colaborador da empresa (do faxineiro ao diretor); Utiliza recursos da própria empresa (equipe RH e gestores) para implantação de gestão por competências na empresa; Utiliza o processo de determinação matemática para medir o nível de competência de cada função;
<b>Rabaglio (2006)</b>	As competências organizacionais são definidas através da missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidades entre outros documentos da empresa; Os indicadores de competências são extraídos dos cargos/ funções e as competências técnicas e comportamentais são extraídas desses indicadores; A mensuração do nível de competências necessária para a função é determinada por consenso do comitê da empresa com a ajuda de consultor, após analisar as atribuições do cargo utilizando uma escala de 1 a 5 pontos;
<b>Gramigna (2007)</b>	Faz desdobramento das competências em atitudes, conhecimentos e habilidades segundo orientações taxonômicas (descreve níveis de proficiência em desempenho - mínimo e máximo); O mapeamento e definição dos perfis de competências são realizados por consultoria externa, com gerentes e cada grupo de função; Atribui-se pesos aos perfis de competências definidos de acordo com a exigência de cada unidade de negócios;
<b>Outra (2008)</b>	Utiliza os conceitos de competência, complexidade e espaço organizacional para concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas; É necessária a participação de um consultor externo para aplicação da metodologia;

Fonte: Dias e Santos, 2009, p. 32-33.



Acrescentado a esses modelos, tem-se o sugerido pelos autores Carbone *et al.* (2009) no qual eles citam que, inicialmente, deve se realizar a identificação das competências individuais e organizacionais, que são importantes para a realização dos objetivos da organização. Assim, primeiramente, é indicado que as empresas realizem a “pesquisa documental”, onde analisa informações internas, sendo a sua visão, a missão, os objetivos organizacionais, o planejamento estratégico, e demais informações relevantes. Na sequência, avaliam os colaboradores específicos com a finalidade de obter informações que irá somar aos dados coletados na pesquisa documental. E, uma técnica que normalmente é utilizada para realização dessa etapa, é a entrevista, podendo ser individual ou em grupo. Mas, pode ser utilizado outros métodos e técnicas de pesquisa, como: observação, grupos focais e questionários estruturados ou não.

Após realizar o mapeamento das competências organizacionais e individuais que serão necessárias para que as organizações sejam produtivas e alcancem os seus objetivos estratégicos, é necessário realizar a identificação das competências internas que estão à disposição da organização. Desse modo, é possível identificar a existência da lacuna, ou seja, do *gap* das competências existentes na empresa, comparando com as competências que foram mapeadas para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. De posse dessas informações, pode se concluir o mapeamento das competências e identificar, realmente, o *gap* existente na empresa (Carbone *et al.*, 2009).

Para identificar as competências existentes no contexto organizacional, geralmente utilizam ferramentas e técnicas de avaliação de desempenho, objetivando a comparação entre o desempenho dispensado e o que foi, anteriormente, estabelecido. Nesse seguimento, com a finalidade de avaliar e certificar as competências que os indivíduos têm sobre determinada competência, algumas empresas estão atuando como certificadoras de competência, realizando testes, simulações e avaliações de desempenho. Encontram-se várias técnicas, procedimentos e métodos para avaliar o desempenho profissional. Os mais utilizados são o *balanced scorecard* (BSC) e a avaliação 360°, conhecida também por avaliação por vários pares. E ainda, pode-se utilizar o instrumento de autoavaliação, onde o próprio profissional avalia as competências que ele domina (Carbone *et al.*, 2009; Takahashi, 2015).

Nesse sentido, destaca-se que o principal objetivo da gestão por competência é definir as competências que são essenciais para que as organizações tenham e mantenham a vantagem competitiva, em consonância com os objetivos organizacionais (Silva *et al.*, 2019). E ainda, a gestão por competência compreende a interligação entre a gestão de pessoas, buscando inserir se necessário competitivo da atualidade (Takahashi, 2015). Porque, as pessoas são os elementos de sucesso que as empresas buscam captar e reter, em busca da sustentabilidade organizacional.

## Sustentabilidade Organizacional

O conceito sobre o desenvolvimento sustentável foi criado pelas Nações Unidas na Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987. Que tinha o objetivo de debater e propor medidas para integrar de maneira efetiva o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental. Assim, o desenvolvimento sustentável é definido como sendo capaz de suprir as necessidades da atual geração, sem afetar ou prejudicar

a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987).

O desenvolvimento sustentável é abrangente, complexo e multidimensional. No qual envolve o desenvolvimento econômico, social e ambiental (Ahlström *et al.*, 2020; Kavalié *et al.*, 2021; Lopes *et al.*, 2017; Sachs, 2015). Dentro do ambiente organizacional esses três pilares econômico, financeiro e social, devem ser transversais (Infante *et al.*, 2013). A dimensão econômica sustentável está relacionada com a saúde financeira, o desempenho econômico, e as oportunidades e os benefícios potenciais da organização. A sustentabilidade social envolve a gestão de pessoas, na busca de desenvolver o capital humano e social da população interna e externa, e a contribuição para a melhoria do meio ambiente na comunidade em geral. E a dimensão ambiental compreende os recursos naturais e a preocupação com o uso da renovação desses recursos (Braccini & Margherita, 2018; Lopes *et al.*, 2017).

No cenário organizacional, o desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade é designado como sustentabilidade organizacional ou empresarial (Kuzma *et al.*, 2020; Lourenço, *et al.*, 2012). Neste trabalho, a sustentabilidade organizacional é considerada e analisada como sustentabilidade competitiva das organizações. Pois, a sustentabilidade organizacional pode proporcionar vantagens e benefícios para que as empresas sejam e mantenham competitivas (Gimenez *et al.*, 2012). A vantagem competitiva é relacionada com a capacidade que a organização tem de se destacar por seus processos e estruturas excepcionais em relação as demais. Essa vantagem é de suma relevância para o desempenho organizacional com a finalidade que ela sobreviva e mantenha em destaque a sua posição competitiva no mercado (Hamadamin & Atan, 2019).

Nesse sentido, a sustentabilidade organizacional está cada vez mais preocupada com a gestão de novos conhecimentos, ideias e práticas que podem fazer crescer um negócio (Lopes *et al.*, 2017). Sanders Jorres e Linderman (2014) enfatizaram que as habilidades inovadoras que são geradas a partir do conhecimento têm o potencial relevante para a sustentabilidade empresarial.

As instituições organizacionais estão cada vez mais preocupadas e se empenhando para captar e reter talentos humanos que pensam e atuam de maneira rápida, criativa e inovadora sem elevar os custos (Srivastava & Bhatnagar, 2008). Já que, a sustentabilidade organizacional está relacionada, essencialmente, com a gestão eficiente do capital estratégico, ou seja, como a organização utiliza de maneira eficaz o seu conhecimento, habilidades e competências essenciais para desenvolver produtos que sejam inovadores e ecologicamente corretos (Holland *et al.*, 2007).

Nesse cenário, a preocupação com a sustentabilidade organizacional tem levado a uma forte demanda por profissionais que sejam qualificados e que possuam competências agregadoras de valores (Mujtaba & Mubarik, 2022) que as organizações procuram. Cho *et al.* (2019) enfatizaram que a atuação da gestão de pessoas, com seus processos e práticas, funciona como fator fundamental para a vinculação entre a inovação e a sustentabilidade organizacional.

A área de gestão de pessoas que busca identificar as competências e as habilidades dos colaboradores e oferta oportunidades a eles, pode gerar comportamento inovadores nos seus funcionários no ambiente de trabalho (Prieto & Pérez-Santana, 2014). Dessa maneira, os subsistemas e os processos da gestão de pessoas podem direcionar os talentos humanos da organização a terem atitudes e comportamentos que levem as empresas alcançarem a sustentabilidade (Galpin *et al.*, 2015; Jamali *et al.*, 2015; Ribeiro & Gavronski, 2021).

Assim, as organizações devem alinhar as suas estratégias, aos procedimentos da gestão de pessoas, objetivando a melhoria da produtividade, a satisfação dos clientes interno e externo e a redução dos problemas ambientais (Schiemann, 2014). Portanto, é necessário que a área da gestão de pessoas seja considerada e integrada como parte essencial no planejamento das estratégias organizacionais (Taylor *et al.*, 2012), visto que essa área pode colaborar para a otimização do desempenho e ao mesmo tempo, para atingir os objetivos organizacionais (Safwan, *et al.*, 2012).

Deste modo, faz-se necessário que o planejamento estratégico da gestão de pessoas esteja interligado com o planejamento estratégico da organização, pois a gestão de pessoas, cada vez mais está tornando-se fator relevante por dotar as organizações de competências que sirvam como uma vantagem estratégica e aumentem a competitividade e a sustentabilidade num mundo em constante modificações e mudanças (Chiavenato, 2014).

## Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

O planejamento estratégico da gestão de pessoas está relacionado com o papel que a gestão de pessoas deve disponibilizar para alcançar e atender as demandas e os propósitos da organização, e ao mesmo tempo, possibilitar e estimular os objetivos do capital humano, ou seja, deve alinhar competências e habilidades individuais com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Esse alinhamento entre o planejamento organizacional estratégico e a gestão de pessoas tende a fortalecer a performance e a vantagem competitiva das organizações (Cardy & Selvarajan, 2006).

O planejamento organizacional deve ser elaborado junto com o planejamento estratégico de gestão de pessoas. Quando as empresas elaboram o seu planejamento estratégico e depois vão elaborar o da gestão de pessoas, tendem a ter o planejamento de gestão de pessoas adaptado ao planejamento da empresa, acabam por fazer uma fragmentação do planejamento da organização. E se o planejamento estratégico de gestão de pessoas for realizado somente em seu setor, sem a participação e sem a conexão com a estratégica organizacional, acaba sendo um planejamento isolado para o setor e não orientado para a empresa como um todo. Por isso, a importância do alinhamento do planejamento estratégico organizacional com o planejamento estratégico de gestão de pessoas, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (Chiavenato, 2014).

A finalidade da gestão por competência é direcionar os processos da gestão de pessoas, buscando desenvolver os indivíduos. Assim, destaca-se que a gestão de pessoas é de suma importância para as organizações, esse setor deve detectar as estratégias que as organizações buscam e guiar os seus processos e subsistemas para a identificação das competências que irá agregar valor e fazer a diferença nos produtos e nos serviços,

mantendo a vantagem competitiva (Chiavenato, 2014; Knapik, 2012). Já que, a gestão estratégica de pessoas influencia diretamente e positivamente no alcance da vantagem competitiva sustentável (Hamadamin & Atan, 2019).

Nesse contexto, no qual as organizações buscam continuamente a vantagem competitiva, Chiavenato (2014) enfatiza que é necessário que o planejamento estratégico de gestão de pessoas deva ser realizado com base em competências. Deste modo, o autor cita algumas etapas para o planejamento da gestão de pessoas com base em competências:

1. Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais a serem alcançados em função de determinado período.
2. Definição das competências organizacionais necessárias para o alcance desses objetivos.
3. Avaliação das competências que a organização já possui.
4. Estimativa da lacuna (*gap*) entre as competências requeridas e as competências possuídas pela organização.
5. Desdobramento da lacuna em termos de competências organizacionais a serem criadas ou adquiridas.
6. Desdobramento da lacuna em termos de competências funcionais de cada área da organização (como finanças, marketing, produção/operações/logística, GP).
7. Desdobramento da lacuna em termos de competências gerenciais ou administrativas que cada executivo ou gerente deve possuir para lidar com sua equipe.
8. Desdobramento da lacuna em termos de competências individuais que cada pessoa da organização deve possuir.
9. Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e desenvolvimento organizacional (DO) para a construção interna das competências requeridas.
10. Programas de recrutamento e seleção para agregar talentos na obtenção externa das competências requeridas.
11. Avaliação constante dos resultados alcançados e retroação ao sistema (Chiavenato, 2014, p. 72).

O planejamento de gestão de pessoas realizado por competências, proporcionará que as organizações tenham uma visão holística de todo o cenário e da sua gestão, o que resultará em um planejamento mais assertivo sobre cenário organizacional presente e futuro (Chiavenato, 2014). Assim, observa-se a importância de as empresas implantarem o modelo de gestão por competência vinculado com a gestão de pessoas. Pois, no mundo competitivo são as pessoas que agregam valor e trazem a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional que as empresas buscam atingir.

## METODOLOGIA

Com intuito de aprofundar o conhecimento sobre a temática pesquisada, a metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, sendo uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório. A pesquisa bibliográfica tem como finalidade conhecer diversas formas de contribuição científica existente acerca do assunto a ser investigado e levar em conta a qualidade do material analisado. Para Vergara (2011) a pesquisa bibliográfica trata-se de um o estudo sistemático resultante do material que já foi publicado e que está disponível para o público em geral. Assim, realizou-se a pesquisa em bases de dados da *Scopus*, *Web of Science*, *Google Scholar*, livros, teses, dissertações, revistas e redes on-line.

E a pesquisa exploratória, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem a finalidade de fornecer informações diversas sobre a temática pesquisada, estabelecendo definições e conceitos. Logo, buscou-se analisar a qualidade do material pesquisado, proporcionando uma familiaridade com o objetivo da pesquisa, no intuito de clarificá-lo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

No mundo contemporâneo, caracterizado por constantes mudanças e uma grande competitividade, em que as organizações estão inseridas, as exigências por produtos inovadores e com alta qualidade é cada vez maior e muitas destas organizações encontram dificuldades para atuar neste ambiente. E um dos fatores que provocam essa dificuldade é a utilização de modelos de gestão inadequados, sem um planejamento estratégico estruturado, logo, não conseguem obter resultados que sejam satisfatórios para manterem nesse atual cenário competitivo. Assim, o modelo de gestão por competência é desenvolvido com objetivo de integrar os processos de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, com a finalidade das organizações terem o seu diferencial competitivo ao qual almejam (Banov, 2010; Brandão & Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2009; Chiavenato, 2014; Fernandes, 2013; Palacios Marqués *et al.*, 2013; Prahalad; Hamel, 1990; Silva *et al.*, 2019).

A gestão por competência busca gerir as lacunas de competências que existem na organização com a intenção de eliminá-la ou minimizá-la, e que as competências que as organizações possuem sejam bem próximas das que foram estabelecidas no planejamento estratégico. Então, para atender a essa finalidade, é necessário que as empresas direcionem e incentivem os seus colaboradores a diminuïrem essas disparidades entre as competências que já possuem das que as empresas desejam e buscam ter (Carbone *et al.*, 2009; Gramigna, 2007 Takahashi, 2015).

Nesse sentido, a gestão de pessoas é de suma relevância para que esse processo seja executado com êxito, principalmente, alinhando os seus subsistemas e processos a gestão por competência, buscando desenvolver e capacitar os profissionais. Como resultado obtém uma diminuição ou até mesmo eliminação dos *gaps* de competências (Carbone *et al.*, 2009; Chiavenato, 2014).

Todos os procedimentos da gestão de pessoas devem ser elaborados e estruturados com o propósito de atender aos objetivos organizacionais. E ainda, deve recompensar e

reconhecer as intenções e as demandas dos indivíduos com a finalidade de contribuir para a sustentabilidade empresarial. Então, se faz necessário que o planejamento estratégico da gestão de pessoas esteja alinhado a estratégia organizacional (Cardy & Selvarajan, 2006; Chiavenato, 2014; Galpin *et al.*, 2015; Hamadamin & Atan, 2019; Jamali *et al.*, 2015; Knapik, 2012; Ribeiro & Gavronski, 2021; Schiemann, 2014; Taylor *et al.*, 2012).

O principal fator que leva a organização a obter vantagem competitiva é o seu capital intelectual. Portanto, é a gestão estratégica de pessoas que busca gerir as competências, as habilidades e os conhecimentos dos colaboradores de forma eficaz e eficiente, o que afeta muito o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (Hamadanün & Atan, 2019).

A gestão de pessoas busca entregar “as competências que sustentam (ou sustentarão) o sucesso organizacional. Uma empresa será inovadora - terá a competência de inovação - se dispuser de pessoas inovadoras; e as pessoas serão inovadoras se o sistema de gestão as incentivar” (Fernandes, 2004, p. 36). É importante ressaltar que os processos e os subsistemas da gestão de pessoas devem ser planejados com base em competências, articulado com o modelo de gestão por competência implementado na organização.

Os resultados que se tem observado nas empresas que implantaram o modelo de gestão por competências, segundo Carbone *et al.* (2009), é muito promissor. Pois, percebe-se que cresce a motivação de todos os envolvidos na busca e no desenvolvimento das competências profissionais desejadas pela organização, gerando um maior engajamento no trabalho e um perfeito alinhamento à estratégia corporativa, além do aumento da produtividade e da sustentabilidade organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho revisou os fundamentos teóricos com o objetivo de contribuir para uma maior compreensão sobre a importância da gestão por competência como sistema de gestão eficiente para as organizações que desejam captar e reter talentos humanos, alinhado ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, em busca da sustentabilidade organizacional.

Assim, verificou-se que o modelo de gestão por competência apresenta como uma metodologia que busca gerenciar o alinhamento entre as competências do seu capital intelectual com as competências organizacionais, em um processo contínuo e interligado ao planejamento estratégico da gestão de pessoas, com a finalidade de atender aos objetivos corporativos de maneira efetiva, mantendo a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional.

O estudo também conclui que os processos e os subsistemas da gestão de pessoas vinculado a estratégia empresarial contribuem positivamente e de maneira significativa para que as organizações alcancem e mantenham a sustentabilidade empresarial.

Sugere-se esta pesquisa às pessoas que têm interesse na temática pesquisada, com a finalidade de adotar novos modelos e com a perspectiva de integrar os objetivos organizacionais às competências das pessoas, atingindo o propósito máximo de tomar a organização mais competitiva, lucrativa e sustentável. Ainda, como sugestão, ressalta-se



a importância e necessidade de novas pesquisas que possam ampliar o conhecimento sobre a temática pesquisada. Pois, a articulação da temática da gestão por competência e a sustentabilidade organizacional constituem um campo extenso de possibilidades de pesquisa ainda a ser explorado.

## REFERÊNCIAS

- Ahlström, H., Williams, A., & Vildasen, S. S. (2020). Enhancing systems thinking in corporate sustainability through a transdisciplinary research process. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120691. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120691>
- Amaud, N., & Mills, C. E. (2012). communication perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485. <https://doi.org/10.1177/1059601112451125>
- Banov, M. R. (2010). *Recrutamento, Seleção e Competências*. Atlas.
- Berényi, L. (2012). Developing environmental competence. *Regional formation and development studies*, 8(3), 15-24. <http://real.mtak.hu/91220/1/563-2508-I-PB.pdf>
- Braccini, A. M., & Margherita, E. G. (2018). Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under the triple bottom line: The case of a manufacturing company. *Sustainability*, 10(1), 36. <https://doi.org/10.3390/sul1010036>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41, 8-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. & Vilhena, M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3ª ed. Editora FGV
- Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2006). Competency advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª ed. Manole.
- Cho, H., Lee, P., & Shin, C. H. (2019). Becoming a sustainable organization: focusing process, administrative innovation and human resource practices. *Sustainability*, 11(13), 3554- 3571. <https://doi.org/10.3390/sul1133554>
- Dias, R. P., & Santos, M. J. M. (2009). Mapeamento de competências comportamentais: um estudo de caso aplicado na área de recursos humanos em empresa de engenharia de superfície. *Universitas*, (3). <https://www.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/84>
- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 41(253), 267-295. <https://doi.org/10.3166/RFG.160.261-292>
- Dutra, J. S. (2001). Gestão do desenvolvimento e da carteira por competência. In *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. Gente.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.

- Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2ª ed. Atlas.
- Fernandes, B. H. R. (2004). *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. Tese de Doutorado em Administração - Universidade de São Paulo. Repositório USP.
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. Elsevier.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-O1-2013-0004>
- Gimenez, C., Sie1Ta, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, 140(1), 149-159.
- Gomes, S., Lopes, J. M., Travassos, M., Paiva, M., Cardoso, 1., Peixoto, B., & Duarte, C. (2023). Strategic Organizational Sustainability in the Age of Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 15(13), 10053. <https://doi.org/10.3390/sul51310053>
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2ª ed. Pearson Prentice Hall.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/sul1205782>
- Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247-262. <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>
- Infante, C. E. D. D. C., de Mendonça, F. M., Purcidonio, P. M., & Valle, R. (2013). Triple bottom line analysis of oil and gas industry with multicriteria decision making. *Journal of Cleaner Production*, 52, 289-300. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.037>
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Janini, R. (2003). *Gestão por Competências: Uma contribuição para obter e manter um desempenho superior* [Dissertação de mestrado, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional da EAESP/FGV]. Repositório EAESP/FGV. <http://hdl.handle.net/10438/5707>
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 2068. <https://doi.org/10.3390/sul5032068>
- Kavalié, M., Nikolié, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pecujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. <https://doi.org/10.3390/sul3031497>
- Knapik, J. (2012). *Gestão de pessoas e talentos* [livro eletrônico]. Ibplex.

- Kuzma, E., Padilha, L. S., Sehnem, S., Julkovski, D. J., & Roman, D. J. (2020). The relationship between innovation and sustainability: A meta-analytic study. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120745. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120745>
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of cleaner production*, 142, 476-488. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>
- Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 507-523. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0173>
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How does the market value corporate sustainability performance?. *Journal of business ethics*, 108, 417-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Mills, J. Platts, K.; Bourne, M.; Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge University Press.
- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389-407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>
- Palacios-Marqués, D., Peris-Ortiz, M., & Merigó, J. M. (2013). The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries. *Management Decision*, 51(5), 973-985. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0562>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79-91.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. [recurso eletrônico]. 2ª ed. Editora Feevale.
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, e02729. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>
- Ruas, R. L. (1999, ago.). A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento*.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das empresas. In.: Ruas, RL; Antonello, CS & Boff, LH (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.
- Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships-A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International journal of project management*, 27(4), 323-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007>

- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development.*: Columbia University Press.
- Safwan, N. S. Z., Ahmad, M. F., Tajri, A. A., Hussain, R. N. J. R., Adnan, M. A., Aznan, E. A. M., Pa, W. A. M. W., & Nadzalan, A. M. (2023). Explorando o papel da prática de gestão de recursos humanos: um estudo das percepções dos funcionários do Conselho de Esportes do Estado de Johor. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n6-025>
- Sanders Jones, J. L., & Lindeman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20(2), 335-358.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Silva, V. V. M., Ribeiro, J. L. D., Alvarez, G. R., & Caregnato, S. E. (2019). Competence-based management research in the Web of Science and Scopus data bases: Scientific production, collaboration, and impact. *Publications*, 7(4), 60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253-260. <https://doi.org/10.1108/00197850810886496>
- Takahashi, A. R. W. (2015). *Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. [livro eletrônico]. InterSaberes.
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789-798. <https://doi.org/10.1002/hm1.21509>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.
- World Commission on Environment and Development (WCED). Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*; Oxford University Press: Oxford, UK. <http://ir.harambeeuniversity.edu.et/bitstream/handle/123456789/604/0m%20Common%20Future%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the *Journal of management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Zarifian, P. (2003). *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Editora Senac.

## Organizadores

### **Carolina Belli Amorim**

Doutora em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

### **Lorenzo Petrocchi Charpinel**

Formado em Comunicação Social, Jornalismo pela FAESA e em Administração pela Estácio. MBA em Gestão Empresarial pela FGV e em Gestão Financeira, Controladoria e Finanças pela Universidade Estácio de Sá. Com 10 anos de experiência em Educação, a frente da gestão de faculdades de médio e grande porte. Certificado Six Sigma e Lean, Green Belt, com experiência em implantação de programas de gestão da qualidade, planejamento estratégico e orçamentário.

Atualmente, é CO CEO da WIS Digital, uma startup de learntech com foco na aprendizagem.

# Índice Remissivo

## A

administração pública 56  
administrativa 53, 56  
administrativas 62, 69  
agentes públicos 52, 56  
âmbito 10, 45, 46  
autônomos 61, 63  
autoridade 53, 54, 55  
avanços 11, 43

## B

bilíngue 13, 14, 17, 18, 21  
bilinguismo 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20  
blockchain 42, 43, 44, 45

## C

cenário 11, 18, 22, 30, 32, 36  
comerciais 26, 31, 45, 46, 47  
competência 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86,  
87, 88, 89, 90, 91  
competitividade 75, 77, 85, 87  
comunicação 11, 14, 15, 16, 18  
contábeis 62  
custos 61, 62, 71, 72

## D

democracias 52  
desafios do empreendedorismo 62  
desenvolvimento 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 26, 27,  
40, 47, 49, 50  
direitos 43, 44, 47, 48, 49, 50, 52  
domínio 10, 11, 12, 15, 16, 18, 19, 48

## E

e-commerce 61, 62, 67



---

economia 22, 24, 27, 56, 57  
econômica 18, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 36, 37, 38, 41  
econômico 11, 12, 15, 18, 22, 24, 25, 28, 30, 37, 61, 72  
empreendedores 61, 62, 65, 66, 70  
empreendedorismo 22, 28, 40  
empreendimento 22, 23, 24, 30, 31, 32, 37  
empresarial 61, 62, 66, 67, 68, 69  
empresas 13, 15, 16, 26, 45  
ensino 14, 17, 18, 20, 21, 39  
estrangeira 12, 16, 17, 21  
estratégia 55, 77, 80, 87, 88, 91  
estratégica 75, 76, 80, 81, 85, 86, 88, 90  
estratégicos 75, 77, 80, 81, 83, 88  
evolução 23, 42, 43, 45, 46  
experiência 16, 18, 23, 27, 31, 49

## F

ferramenta 14, 44, 46  
ferramentas 10  
financeira 24, 30, 32, 35, 37, 38, 42, 44, 46, 48, 50, 61, 69, 70, 73  
financeiro 24, 33, 35, 43, 44, 45, 46, 47, 50

## G

gastronômica 23, 26, 31, 37  
gerenciar 75, 88  
gestão 35, 39, 42, 50, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 73, 75, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92  
gestão pública 52, 53, 54, 57  
global 11, 12, 13, 15, 19, 44, 47, 50  
globalização 10, 11, 12, 15, 16, 18, 76  
globalizado 10, 11, 13, 16, 17, 19  
governança 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58

## H

habilidade 54, 55

## I

idioma 11  
imobiliária 44, 47  
implementação 22, 23, 26, 30, 37, 47, 49, 50  
indicadores 22, 24, 25, 36  
indústria 15, 23, 27, 36, 42, 44, 46  
inglesa 10, 11, 15, 16, 18, 19, 21  
inovação 76, 77, 84, 88  
integração 76  
interações 46  
investimento 17, 22, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 38, 55, 57  
investimentos 22, 24, 25, 32, 34, 35, 40

## L

língua 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21  
lucrativos 56

## M

mercado 10, 11, 12, 13, 16, 19, 77, 84  
microempreendedor 61, 62, 63, 64, 66, 67, 72, 73, 74  
microempreendedores 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69,  
71, 73  
mundo 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 25, 44

## N

negociação 55  
negociáveis 47, 48, 50  
negócios 11, 15, 16, 19, 22, 25, 28, 29, 30, 38, 42, 44,  
45, 77, 82  
neoliberais 55

## O

onerosidade 47, 48  
organizacionais 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84,  
85, 86, 87, 88

# P

pequenos negócios 62, 63, 64  
planejamento 75, 76, 77, 80, 81, 83, 85, 86, 87, 88  
políticas 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59  
políticas públicas 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58  
prestação de serviço 52, 53  
privacidade 42, 43, 46  
processo 52, 53, 54, 55, 57  
profissional 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20  
projetos 20, 22, 30, 38, 40, 41

# Q

qualificação 10, 12, 16, 19, 29

# S

segurança 42, 43, 44, 45, 46, 49  
serviço público 53  
sistema 6, 24, 28, 42, 43, 44, 46  
sistemas políticos 52  
sociedade 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58  
superfície 47, 48, 49, 50  
sustentabilidade 75, 76, 77, 83, 84, 85, 86, 88, 89

# T

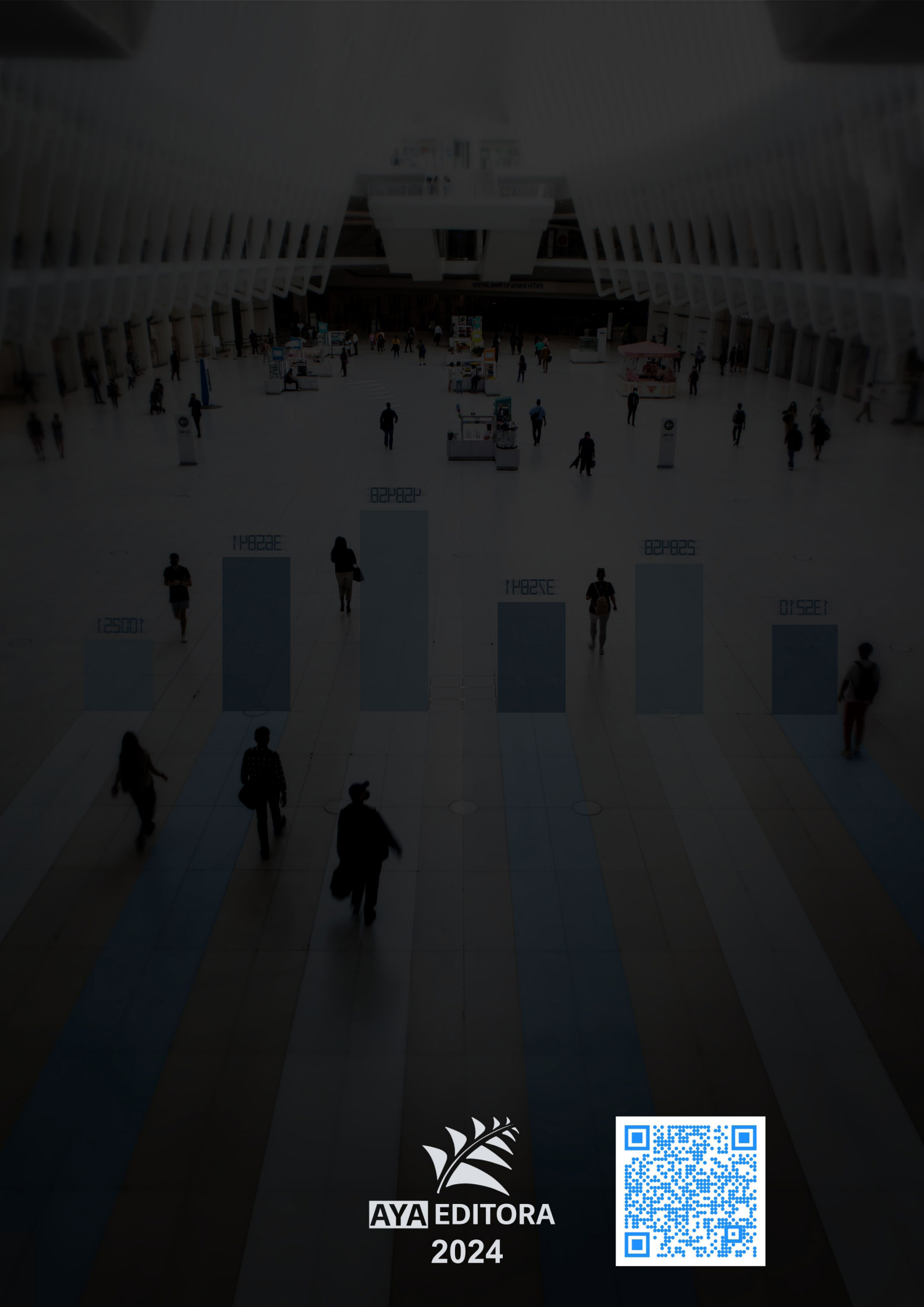
tecnologia 15, 42, 43, 44, 45, 46  
tecnologias 77, 89  
tecnológica 18, 46  
tecnológicos 11, 16  
títulos 47, 48  
trabalho 10, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 77, 78, 79, 81, 85, 88, 91  
transações 42, 43, 44, 45, 46  
transformação 10, 46  
tributárias 62

---

# V

viabilidade 22, 23, 24, 30, 31, 36, 37, 41





  
**AYA EDITORA**  
**2024**

