INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

LIDERANÇA 4.0: estudo de caso aplicado em líderes do comércio varejista em Sertãozinho

LEADERSHIP 4.0: case study applied to retail leaders in Sertãozinho

Julia Lopes Gonçalves[I]
Keila Aparecida de Brito Vieira[II]
Fernando Henrique Dias[III]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar o nível de conhecimento dos líderes do comércio de Sertãozinho-SP sobre a liderança 4.0, avaliando seu impacto na eficácia da gestão e na adaptação às inovações tecnológicas. A pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, foi realizada com 56 líderes por meio de um questionário online composto por 22 perguntas fechadas. Foram utilizadas estatísticas descritivas simples, como frequências absolutas e relativas, com apoio do software Microsoft Excel. Os resultados indicam que, embora a maioria dos líderes afirme conhecer o conceito de liderança 4.0, há lacunas significativas em sua compreensão aprofundada. A pesquisa evidenciou alta adesão às tecnologias no cotidiano profissional, percepção positiva quanto ao uso de ferramentas digitais para tomada de decisão e uma tendência crescente à digitalização dos processos. Entretanto, aspectos como planos de inovação estratégica, práticas de gestão ágil e incentivo à capacitação ainda variam entre as empresas. A maioria dos participantes da pesquisa demonstra disposição e resiliência frente às mudanças e reconhece a importância da inovação, do feedback constante, da colaboração entre departamentos e da participação dos colaboradores nas decisões estratégicas. Conclui-se que, embora o cenário seja promissor, ainda existem desafios a serem superados para consolidar a liderança 4.0 como prática efetiva nas organizações locais.

Palavras-chave: liderança; indústria; comércio.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the level of knowledge of business leaders in Sertãozinho, São Paulo, about leadership 4.0, assessing its impact on management effectiveness and adaptation to technological innovations. The quantitative and descriptive research was conducted with 56 leaders using an online questionnaire consisting of 22 closed questions. Simple descriptive statistics, such as absolute and relative frequencies, were used with the support of Microsoft Excel software. The results indicate that, although most leaders claim to be familiar with the concept of leadership 4.0, there are significant gaps in their in-depth understanding. The survey showed high adherence to technologies in everyday professional

I Discente de Gestão Empresarial, julia.goncalves3@fatec.sp.gov.br
II Discente de Gestão Empresarial, keila.vieira@fatec.sp.gov.br
III Professor Esp., da Fatec Deputado Waldyr Alceu Trigo, fernando.dias6@fatec.sp.gov.br

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

life, a positive perception of the use of digital tools for decision-making, and a growing trend toward the digitization of processes. However, aspects such as strategic innovation plans, agile management practices, and incentives for training still vary among companies. Most survey participants demonstrate willingness and resilience in the face of change and recognize the importance of innovation, constant feedback, collaboration between departments, and employee participation in strategic decisions. It is concluded that, although the scenario is promising, there are still challenges to be overcome to consolidate leadership 4.0 as an effective practice in local organizations.

Keywords: leadership; industry; commerce.

Data de submissão do artigo: 08/06/2025.
Data de aprovação do artigo: 24/05/2025.

1 INTRODUÇÃO

Em uma empresa, o líder desempenha um papel crucial na motivação e engajamento das equipes, especialmente em um mundo marcado por transformações disruptivas que exigem constantes adaptações. Sua função torna-se cada vez mais relevante ao alinhar todas as áreas da organização com a estratégia de sustentabilidade, utilizando uma comunicação eficaz para integrar metas e incentivos com os objetivos e compromissos da empresa (Batista, 2021).

Nesse contexto, surgiu a seguinte questão norteadora deste estudo: Os líderes da cidade de Sertãozinho possuem conhecimento sobre liderança 4.0? As empresas estão acompanhando as rápidas mudanças do mercado?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar o nível de conhecimento e compreensão dos líderes do município de Sertãozinho sobre a liderança 4.0, avaliar o impacto desse conhecimento na eficácia da gestão e a adaptação às inovações tecnológicas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O município de Sertãozinho, localizado na região de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo, destaca-se economicamente tanto pela forte presença do setor sucroalcooleiro quanto pelo dinamismo comercial e industrial. Com cerca de 110 mil habitantes e uma infraestrutura logística estratégica, a cidade abriga aproximadamente 4.500 estabelecimentos comerciais e mais de 700 indústrias. As rodovias estaduais que a interligam às principais vias do estado facilitam o escoamento da produção e a integração com outros centros econômicos. Dessa forma, Sertãozinho configura-se como um importante polo comercial e industrial regional, com potencial para expansão no contexto do desenvolvimento econômico paulista.

O comércio varejista é a atividade de venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, geralmente em pequenas quantidades. Esse tipo de comércio envolve a comercialização de produtos para uso pessoal ou doméstico, em contraste com o comércio atacadista, que vende para outros negócios ou revendedores. O varejo inclui diversos formatos, como lojas físicas, supermercados, lojas de departamento, e-commerce, entre outros, e desempenha um papel essencial na economia, conectando produtores e

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

consumidores e atendendo às necessidades e preferências do mercado (Madia, 2003).

Nas palavras de Schwab (2016, p. 1) "[...] estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro"; A Indústria 4.0 é uma revolução na produção, caracterizada pela conexão de
máquinas, ferramentas e processos à internet por meio de sistemas ciber-físicos. Essa integração permite que os equipamentos se comuniquem, operem, tomem decisões e se ajustem de forma quase autônoma.

Entre os principais benefícios desse novo modelo de produção estão: a) flexibilidade: a capacidade de adaptar rapidamente a produção às mudanças na demanda ou nas especificações dos produtos; b) velocidade: a automação e a comunicação em tempo real aceleram os processos de trabalho; c) produtividade: a otimização dos processos e a redução do tempo de inatividade elevam a eficiência operacional; e d) qualidade: a monitoração e o ajuste contínuos garantem a minimização de erros e a melhoria da qualidade dos produtos.

Além disso, a Indústria 4.0 facilita a coleta e análise de dados em tempo real, permitindo decisões mais embasadas e a identificação precoce de problemas. Essa transformação não apenas muda o cenário industrial, mas também exige novas habilidades e competências da força de trabalho (Schwab, 2016). No ambiente dinâmico, de varejo de Sertãozinho, a capacidade de detectar problemas precocemente e tomar decisões baseadas em dados é essencial para agilidade e competitividade. Neste contexto, a pesquisa tem como objetivo analisar se essa capacidade específica da força de trabalho destacada por Schwab existe na liderança empresarial local, verificando se os gestores são capazes de detectar problemas precocemente e tomar as melhores decisões para resolvê-los.

Segundo Chiavenato (1999, p. 167), a liderança é conceituada como, "Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico".

Para Hunter (2004, p. 25) "liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum".

O líder desempenha um papel crucial na motivação e engajamento das equipes, especialmente em um mundo marcado por transformações disruptivas que exigem constantes adaptações. Sua função torna-se cada vez mais relevante ao alinhar todas as áreas da organização com a estratégia de sustentabilidade, utilizando uma comunicação eficaz para integrar metas e incentivos com os objetivos e compromissos da empresa (Batista, 2021). Essa perspectiva é particularmente relevante para o comércio de Sertãozinho, que enfrenta as mudanças trazidas pela Indústria 4.0. Líderes capazes de inspirar e engajar suas equipes serão fundamentais para a adaptação e o sucesso nesse novo cenário.

Esse líder também precisa reavaliar processos e buscar novas formas de desenvolver produtos, serviços ou modelos de negócio que promovam a responsabilidade social e ambiental. Além disso, é fundamental que ele envolva os fornecedores na implementação dessa estratégia, oferecendo treinamento, capacitação e monitoramento contínuo, para garantir que os parceiros de negócio estejam alinhados com as práticas e valores sustentáveis da empresa (Batista, 2021). O autor ressalta o papel fundamental do líder de envolver fornecedores e parceiros, garantindo que todos estejam alinhados com as práticas sustentáveis da organização, promovendo assim um impacto positivo na cadeia de valor.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

O líder 4.0 precisa desenvolver uma nova mentalidade para exercer uma liderança eficaz, guiando-se pelas oito competências essenciais. No entanto, para alcançar o verdadeiro sucesso, é fundamental que qualquer líder integre o equilíbrio emocional em sua prática. “Em nenhum momento do ambiente empresarial foi tão evidenciado a adoção de estratégias e alternativas que apontem à valorização do autoconhecimento e do equilíbrio emocional” conclui Magaldi e Salibi Neto (2018).

Tajara e Santos (2014) informam que, antigamente, a função do líder limitava-se a dar ordens, alocar recursos e monitorar os resultados da equipe. Hoje, no entanto, espera-se que ele evolua e se aperfeiçoe para desenvolver e inspirar seus colaboradores. O líder moderno precisa estar em constante processo de autoavaliação, autoconhecimento e autocrítica, buscando não apenas gerir, mas também influenciar positivamente o crescimento, a motivação e o desempenho da equipe.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo descritivo de natureza quantitativa, que visa explorar o conhecimento dos líderes do comércio de Sertãozinho sobre liderança 4.0. A população alvo incluiu líderes de empresas localizadas no comércio da cidade de Sertãozinho e a amostra foi obtida por conveniência, visando representar o grupo com confiabilidade.

A coleta de dados foi realizada durante o período de março a maio de 2025, por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, permitindo uma análise estatística robusta. O questionário foi composto por 22 perguntas a fim de identificar o perfil sociodemográfico do participante e questões relacionadas à temática. O questionário foi aplicado de forma online, pela plataforma *Google Forms,* e encaminhado ao público alvo de forma digital, por *e-mail* e *WhatsApp.*

Para analisar os dados foram aplicadas estatísticas descritivas para observar tendências gerais. Os resultados foram descritos em gráficos e tabelas, com apoio do *software Excel* .

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram deste estudo 56 pessoas. Quanto ao perfil dos participantes, a maioria era do sexo feminino (83,3%) e houve prevalência de pessoas com idades entre 30 a 40 anos (38,9%).

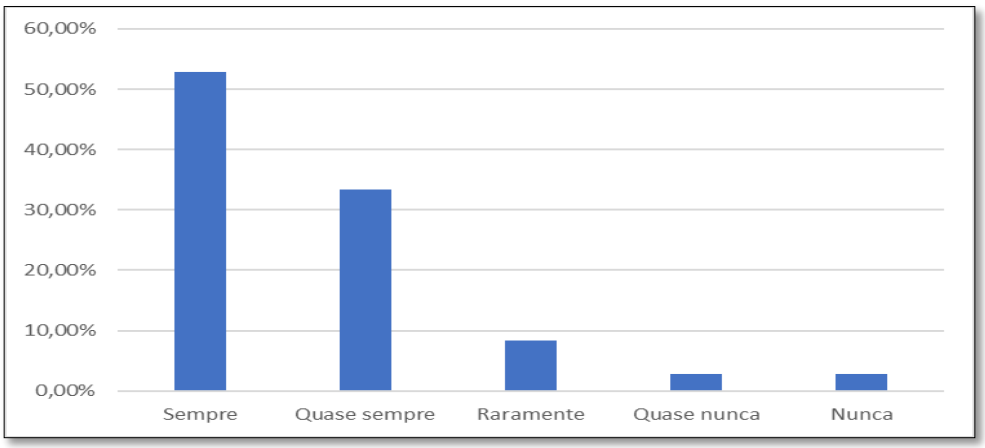
Inicialmente, os participantes foram questionados sobre o que é a Liderança 4.0 e a maioria (65,7%) afirmaram saber do que se trata, enquanto 34,3% disseram não conhecer o conceito. Com isso analisa-se que, embora o termo esteja em circulação, o conhecimento efetivo ainda é limitado para uma parcela significativa dos participantes. Considerando a importância da liderança 4.0 no contexto da transformação digital e da inovação organizacional, esse dado indica a necessidade de promover mais ações de sensibilização e capacitação, de modo a ampliar o entendimento sobre esse modelo de liderança alinhado às demandas da era digital.

Conforme descrito no gráfico 1, ao serem questionados sobre a utilização de tecnologias em sua rotina de trabalho, grande parte dos participantes (54,3%) afirmaram utilizar tecnologias sempre em sua rotina de trabalho, enquanto 34,3% utilizam quase sempre, totalizando 88,6% com uso frequente dessas ferramentas para melhorar a produtividade da

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

equipe. Apenas 11,4% relataram utilizar raramente, quase nunca ou nunca.

Gráfico 1 – Demonstração gráfica do uso de tecnologias na rotina de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2025

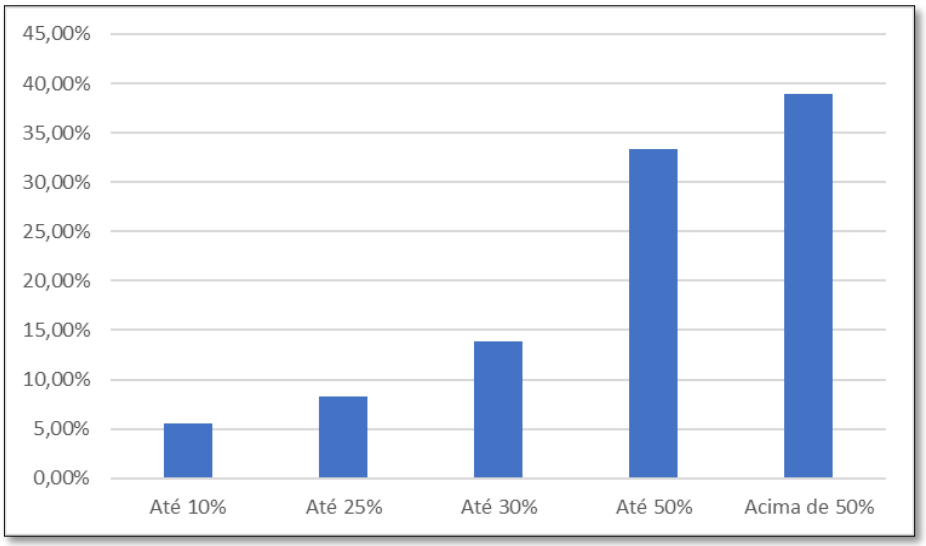
Verifica-se, portanto, uma forte adesão ao uso de tecnologias no ambiente profissional, o que demonstra uma grande capacidade digital e priorização da eficiência. Por outro lado, a minoria que faz pouco uso, sugere a necessidade de superar as barreiras existentes, podendo ser realizadas capacitações e incentivos ao uso das tecnologias de forma estratégica.

Assim, nota-se que o uso das tecnologias no trabalho assume múltiplas dimensões desde ferramentas que potencializam a gestão estratégica até meios que, se não forem bem regulados, podem desviar a atenção do colaborador e comprometer o desempenho profissional.

Outra questão explorada foi sobre a importância das ferramentas digitais para tomada de decisão dentro da organização. A maioria dos líderes (60%) concordam totalmente que as ferramentas digitais ajudam na tomada de decisões estratégicas dentro da organização, enquanto 34,3% concordam parcialmente. Apenas uma minoria (5,7%) afirmaram não saber dizer, e não houve registros de discordância. Essa percepção compartilhada destaca a relevância das ferramentas digitais como aliadas no processo de decisão, evidenciando que elas são vistas não apenas como instrumentos operacionais, mas também como recursos estratégicos para a gestão organizacional.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Gráfico 2 – Demonstração gráfica do nível de investimento em inovação



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Outro item analisado foi sobre o nível de digitalização dos processos. A maioria dos líderes (40%) afirmaram que aproximadamente 80% dos processos de sua empresa já estão digitalizados. Outros 28,6% indicaram um nível de digitalização em torno de 50%, enquanto 25,7% apontaram um nível de 30%. Apenas 5,7% relataram um nível de 25%, e nenhum participante indicou digitalização tão baixa quanto 10%. Tais números evidenciam que grande parte das empresas já avançaram significativamente na digitalização de processos, embora ainda haja espaço para crescimento em algumas organizações.

Ainda, os líderes participantes foram questionados sobre possuírem um plano de inovação estratégica. Grande parte (57,1%) afirmaram que há um plano de inovação estratégica em sua organização, enquanto 42,9% indicaram que não há. Esses dados mostram que, embora mais da metade das empresas já estejam atentas à importância da inovação como parte de sua estratégia, ainda existe uma parcela significativa que não adota esse tipo de planejamento. Isso revela uma oportunidade para ampliar a conscientização sobre os benefícios da inovação estratégica, especialmente em um cenário de constantes mudanças e transformações digitais.

Na pergunta sobre adoção de prática de gestão ágil na liderança, a maioria (57,1%) afirmou que em sua liderança sempre há a adoção de práticas de gestão ágil, enquanto 34,3% disseram que essas práticas são adotadas às vezes. Já 5,7% relataram que são adotadas raramente, e apenas 2,9% afirmaram que nunca são utilizadas. Constata-se que o uso de metodologias ágeis está bem difundido entre as lideranças, sendo percebido como uma estratégia eficaz para melhorar a performance das equipes. No entanto, a presença de respostas que indicam baixa adoção aponta para a necessidade de fortalecer a cultura ágil em algumas organizações.

A grande maioria dos líderes (94,3%) afirmaram sentir-se preparados para adaptar rapidamente estratégias e processos de trabalho diante de mudanças no mercado ou na organização, o que revela uma forte percepção de agilidade e resiliência entre os participantes, o que é fundamental em um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Outro assunto abordado foi sobre o incentivo à autonomia e o desenvolvimento contínuo das equipes por meio de treinamentos ou outras iniciativas de capacitação, sendo que a maioria (54,3%) afirmou sempre incentivar. Outros 31,4% informaram fazer isso às vezes, enquanto 14,3% relatam que raramente promovem tais incentivos. Não houve respostas indicando a ausência total dessas práticas. A análise desse item revela uma tendência positiva em relação ao estímulo à capacitação e autonomia nas equipes, embora ainda haja espaço para avanços, especialmente entre os que raramente promovem essas ações. Investir consistentemente nesse tipo de incentivo é essencial para fortalecer a performance e o engajamento dos profissionais.

Ainda, foi feito um questionamento de como o líder avalia a importância do feedback constante para crescimento da equipe no seu contexto de liderança. Grande parte dos participantes (68,6%) consideram o feedback constante como "extremamente importante" enquanto 31,4% o classificam como "muito importante". Não houve respostas que apontassem o feedback como pouco importante, indiferente ou sem importância. Essa quase unanimidade demonstra um forte reconhecimento, por parte das lideranças, do papel estratégico do feedback contínuo como ferramenta essencial para o desenvolvimento e engajamento das equipes, reforçando sua relevância na construção de ambientes colaborativos e de alta performance.

Outra questão abordada foi sobre a frequência da promoção da colaboração entre departamentos, sendo que 54,3% dos participantes afirmam promover sempre a colaboração entre departamentos, enquanto 28,6% fazem isso às vezes, 11,4% raramente e 5,7% nunca promovem essa interação. Os dados mostram que mais da metade valoriza e pratica frequentemente a colaboração interdepartamental, o que é positivo para a integração organizacional, eficiência dos processos e desenvolvimento de novas habilidades. Por outro lado, a presença de respostas indicando baixa ou nenhuma frequência (17,1% no total) sugere que ainda existem barreiras a serem superadas para fortalecer a cooperação entre setores.

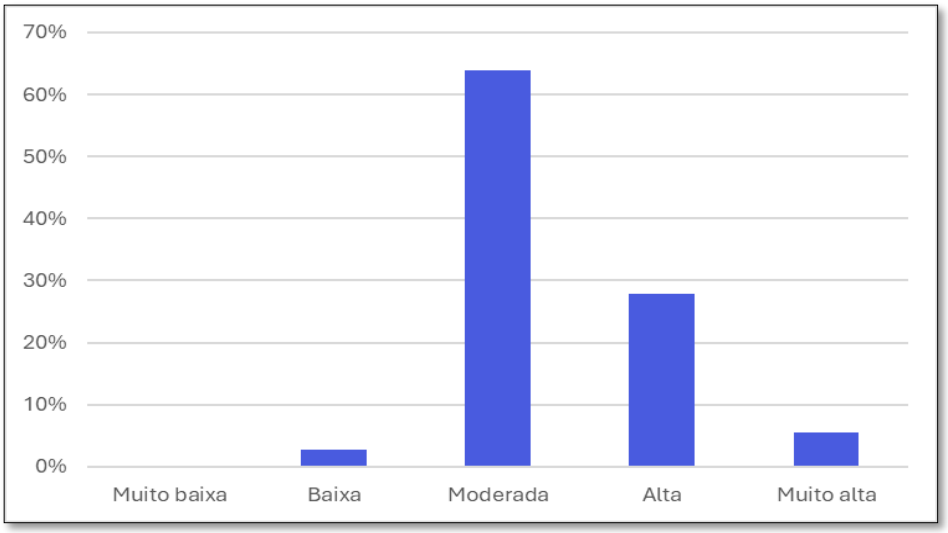
Saber se os gestores integram a ideia de seus colaboradores nas decisões estratégicas da empresa, também foi algo questionado na pesquisa, e os resultados foram que 66,7% sempre integra as ideias de seus liderados, e 33,3% fazem isso às vezes. Com isso, foi possível observar que mais da metade dos participantes das pesquisas não apenas ouvem, mas também aceitam a participação de seus colaboradores.

Foi possível através de um resultado de 94,4% que os gestores estão sempre incentivando a cultura de inovação e criatividade dentro de suas equipes, enquanto apenas 5,6% não sabem dizer. Tais dados evidenciam que os líderes valorizam a inovação e a criatividade em suas equipes.

Os gestores, participantes da pesquisa, também foram questionados sobre o nível de flexibilidade que eles permitem a suas respectivas equipes. Conforme o gráfico 3, o resultado permitiu observar que 2,8% permitem uma baixa flexibilidade, 5,6% permitem uma flexibilidade muito alta, 27,8% uma flexibilidade alta e 63,9% uma flexibilidade moderada. Indicando que os gestores de Sertãozinho, veem um trabalho flexível como algo positivo, mas em maioria, acredita-se que é algo que deve ser fornecido de maneira com certos cuidados.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Gráfico 3 – Demonstração gráfica do nível de flexibilidade permitido



Fonte: dados da pesquisa, 2025

Outro ponto analisado foi se os participantes da pesquisa possuem um plano de contingência para situações imprevisíveis. Com as respostas obtidas, foi possível analisar que 63,9% dos participantes da pesquisa possuem esse plano de contingência, enquanto 36,1% não possuem. Embora mais da metade dos gestores possuam plano de contingência seja mais da metade dos participantes da pesquisa, a porcentagem de líderes que não possuem uma estratégia para eventuais situações de anormalidade ainda sim é um número alto.

Os participantes da pesquisa também foram questionados se acreditam que a transformação digital está mudando a forma como a sua empresa realiza seus negócios e, consequentemente, o estilo de liderança. Ao analisar o resultado foi possível observar que 97,2% acreditam que sim, enquanto apenas 2,8% acreditam que não.

Na questão que tinha como base saber como a liderança 4.0 pode impactar a competitividade das empresas dos participantes da pesquisa, no mercado de Sertãozinho-SP, foi possível observar que 86,1% acreditam que impactam de forma positiva, ou seja, aumentaria a capacidade das empresas em criarem estratégias para competir com a concorrência. Por outro lado, 13,9% acreditam que não impactaria em nada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar o nível de conhecimento dos líderes do comércio de Sertãozinho sobre a liderança 4.0, avaliar sua aplicação nas práticas de gestão e sua influência na adaptação às transformações tecnológicas. A pesquisa demonstrou que, embora a maioria dos líderes tenha algum conhecimento sobre o conceito de liderança 4.0 e faça uso regular de tecnologias em suas rotinas, ainda há lacunas significativas no entendimento profundo e na aplicação estratégica desses conceitos.

Verificou-se uma adesão expressiva ao uso de ferramentas digitais, à digitalização dos processos e à prática de gestão ágil, indicando que os líderes reconhecem os benefícios da inovação para a competitividade organizacional. Além disso, práticas como o incentivo ao

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

feedback contínuo, à colaboração interdepartamental e à cultura de inovação foram amplamente valorizadas.

No entanto, aspectos como a ausência de planos formais de inovação estratégica e contingência, bem como a limitação da flexibilidade no ambiente de trabalho, evidenciam desafios a serem superados. A pesquisa também revelou que a maioria dos líderes acredita que a transformação digital está alterando significativamente o estilo de liderança e a forma de conduzir os negócios.

Apesar da relevância do tema e do interesse em compreender o panorama da liderança 4.0 no comércio de Sertãozinho, a pesquisa enfrentou limitação quantitativa no processo de coleta de dados, decorrente da baixa taxa de adesão voluntária para responder o questionário. Porém, ainda que o número de respondentes tenha sido reduzido, os dados obtidos permitiram traçar um panorama inicial sobre o nível de conhecimento e aplicação da liderança 4.0 no contexto local. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros ampliem a amostra e explorem outras estratégias de engajamento para garantir uma representatividade mais robusta.

REFERÊNCIAS

BATISTA, G. V. Liderança 4.0 e sustentabilidade: gerenciamento de projetos inovadores no contexto da 4ª Revolução Industrial. In: ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO – ENSUS, 9., 2021, Florianópolis. ***Anais*** *[...]*. Florianópolis: UFSC, 2021. p. 189-199. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228947. Acesso em: 02 set. de 2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAGALDI, S; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã:** tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MADIA, F. A. S. **Manual de varejo**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SERTÃOZINHO. **História do município**. Sertãozinho, 2021. Disponível em: https://www.sertaozinho.sp.gov.br/portal/servicos/1001/historia-do-municipio. Acesso em: 02 set. de 2024.

SCHWAB, K. **A Quarta revolução industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

TAJARA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. 1. ed. São Paulo: Érica , 2014. 128.