



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

## **PLANO DE TRABALHO**

### **1) Apresentação**

Este plano de trabalho apresenta o detalhamento do projeto, executado na modalidade de convênio, a ser celebrado entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e a Fundação Universitária José Bonifácio.

### **2) Objeto do Convênio Específico**

Projeto intitulado “Modelagem de Negócios e Reposicionamento Estratégico das Empresas Estatais”

### **3) Objetivo**

Estabelecer as bases metodológicas que serão utilizadas na realização de modelagens de negócios e reposicionamento estratégico das empresas Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL), Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC) e Telecomunicações Brasileiras (TELEBRAS), empresas estatais federais dependentes.

### **4) Período de Execução**

06/12/2024 a 06/12/2025.

### **5) Valor Global do Projeto**

R\$ 1.984.799,98 (um milhão, novecentos e oitenta e quatro mil, setecentos e noventa e nove reais e noventa e oito centavos).

### **6) Justificativa para a Celebração do Instrumento**

Os métodos e ferramentas desenvolvidos no desenrolar da iniciativa possibilitarão a identificação de oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento nas práticas de governança corporativa e processos de gestão e administração, visando assegurar que as empresas estejam alinhadas com os princípios constitucionais da Ordem Econômica; e oportunidades de negócios, visando redefinir a orientação estratégica e os modelos de negócios das empresas. No Geral, as empresas que constituirão o objeto dos



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

planos de negócios a serem elaborados têm relevância estratégica para o Governo, por desempenharem papel-chave como instrumentos de políticas públicas em seus setores:

a) Crucial para a defesa nacional, a IMBEL tem contribuído historicamente para a segurança do Brasil e o desenvolvimento da indústria bélica nacional. A revitalização dessa empresa impacta diretamente a segurança do país e a autonomia na produção de material bélico, que constituem uma prioridade contínua das políticas públicas brasileiras. A pesquisa-ação busca explorar sua capacidade de inovação e promover o desenvolvimento de tecnologias que possam beneficiar tanto o setor de defesa quanto outros setores industriais.

b) Responsável pela modernização das telecomunicações, a TELEBRAS está intrinsecamente ligada à estratégia de inclusão digital, que é essencial para o desenvolvimento social e econômico, especialmente em áreas remotas, promovendo a equidade digital. Este projeto explorará novas formas de atuação da empresa visando expandir conectividade em áreas carentes, contribuindo para promover a equidade digital e a integração regional.

c) Especializada em semicondutores e microeletrônicos, o CEITEC representa um elemento chave na política de inovação e tecnologia, fundamental para posicionar o Brasil entre os líderes em semicondutores e eletrônicos, reduzindo a dependência externa e promovendo a autodeterminação tecnológica. Dessa forma, a CEITEC representa um potencial estratégico para a inovação tecnológica no Brasil. Este projeto visa fortalecer sua posição no mercado de alta tecnologia e fomentar parcerias para transferência de conhecimento. Na perspectiva da unidade descentralizadora, considerando a responsabilidade da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) por acompanhar o ecossistema de empresas estatais na esfera federal, entende-se que a realização de pesquisas e análises que possibilitem o aprimoramento das capacidades dessas organizações, exemplificadas no caso em análise por IMBEL, CEITEC e TELEBRAS, é necessária para o desempenho da missão regimental da Secretaria e, conseqüentemente, do próprio Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Ademais, constata-se que o desenvolvimento de ferramentas e métodos específicos, capazes de balizar a realização de estudos futuros sobre as empresas e os mercados em que estas atuam, com embasamento técnico-científico, é fundamental para que os quadros técnicos e gerenciais obtenham uma compreensão realista dessas



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

entidades e, a partir disso, definam possíveis linhas de atuação que garantam a criação de capacidades estatais de forma sustentável.

### **7) Caracterização dos interesses recíprocos**

Na perspectiva da unidade descentralizada, a realização deste projeto pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em pelo seu Instituto de Economia, reforça o papel da organização em desempenhar um papel crucial no desenvolvimento socioeconômico do país. Como instituição de ensino superior, a UFRJ não se limita à geração e disseminação de conhecimento, mas também atua como um agente transformador capaz de impactar diretamente a sociedade. Na visão dessa organização, propor uma metodologia para elaboração dos estudos sobre governança, modelagens de negócios e modernização dos instrumentos de gestão e administração dessas estatais é uma maneira de contribuir diretamente para o desenvolvimento nacional e para o cumprimento das políticas públicas, por meio de:

***I. Integração com o setor produtivo:*** ao colaborar estreitamente com empresas de grande relevância como a IMBEL, TELEBRAS e CEITEC, a universidade fortalece sua integração com o setor produtivo, promovendo inovações tecnológicas e estratégicas que impactam diretamente o desenvolvimento nacional.

***II. Fomento à pesquisa aplicada:*** este projeto representa uma oportunidade única de aplicar o conhecimento teórico em contextos práticos, permitindo que estudantes e pesquisadores desenvolvam soluções inovadoras para desafios reais enfrentados pelas empresas e pelo país.

***III. Efetivação de políticas tecnológicas e industriais:*** as empresas envolvidas são fundamentais na execução de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da indústria nacional e à promoção da soberania tecnológica. A UFRJ contribui para a concretização dessas políticas ao colaborar na criação de estratégias que assegurem a competitividade e a sustentabilidade das empresas.

***IV. Inclusão digital e defesa nacional:*** o projeto apoia diretamente políticas públicas de inclusão digital, por meio da expansão de telecomunicações pela TELEBRAS, e de defesa nacional, via desenvolvimento de tecnologias pela IMBEL, alinhando-se assim aos objetivos estratégicos do estado brasileiro.



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Indo além, para a Universidade, o projeto deve contribuir de forma decisiva para a capacitação de alunos e professores/pesquisadores, ao propiciar um ambiente de aprendizagem rico e dinâmico, preparando seu corpo discente e docente para enfrentar desafios do mercado de trabalho com experiência prática e visão crítica.

Do ponto de vista da entidade descentralizadora, apesar da relevância da iniciativa que é objeto deste projeto, problemas de ordem quantitativa e qualitativa inviabilizam o seu desenvolvimento internamente: além da maioria absoluta dos colaboradores alocados na Secretaria estarem desempenhando tarefas de cunho operacional, necessárias ao cumprimento da legislação aplicável, com ênfase nas regras orçamentárias e na Lei no 13.303, de 30 de junho de 2016, a criação de métodos e ferramentas adequadas às necessidades das empresas, dos seus ministérios supervisores e da própria Secretaria exige uma abordagem multidisciplinar e especializada, para além das capacidades atuais. Ora, considerando tais limitações de pessoal e as peculiaridades técnicas adjacentes, entende-se por necessária a descentralização dessas atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação para a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

### **8) Relação entre a proposta e os objetivos e diretrizes do programa**

O Instituto de Economia (IE-UFRJ) é uma unidade de ensino e pesquisa da Universidade Federal do Rio de Janeiro vinculada ao Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE). Tem como finalidade o ensino de graduação e de pós-graduação, a extensão universitária, a pesquisa e a prestação de serviços especializados no campo da economia que sejam de interesse da Universidade ou de instituições públicas e privadas.

Nessa linha, os objetivos do Instituto de Economia são:

- (i) formar profissionais e cientistas sociais, em nível de graduação e pós-graduação, capazes de atuar no campo da economia, entendida como uma ciência social aplicada. Nessa linha, nossa formação permite formar quadros para o setor público, o setor privado, organizações internacionais;
- (ii) desenvolver pesquisas acadêmicas no campo da economia e outras ciências sociais afins, para o desenvolvimento do conhecimento científico;



## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

(iii) desenvolver pesquisas aplicadas no campo da economia e outras ciências sociais afins, para o desenvolvimento de políticas públicas;

(iv) realizar trabalhos e consultorias de interesse da sociedade, entendida como extensão das atividades de pesquisa e ensino;

(v) realizar todas as atividades acima com transparência e elevada qualidade acadêmica e profissional, tendo em conta que esta é uma instituição financiada pela sociedade brasileira e, ao final, deve retribuir à sociedade pelos recursos públicos a ela conferidos, contribuindo para apoiar o desenvolvimento econômico e social do país.

O IE-UFRJ abriga três programas de pós-graduação stricto sensu – Economia da Indústria e da Tecnologia (PPGE), Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (PPED), e Economia Política Internacional (PEPI). O PPGE e o PPED reúnem linhas de pesquisa que estão proximamente relacionadas com os objetivos deste projeto.

No PPGE, a área de Estrutura produtiva, concorrência e inovação engloba estudos que têm como objeto de análise as firmas, os setores ou o conjunto das atividades produtivas associadas à indústria brasileira e de países selecionados (inclusive serviços, infraestrutura e indústria extrativa), com destaque para a análise das relações intersetoriais. Os estudos desenvolvidos compreendem análises da estrutura da indústria, do padrão e da dinâmica da concorrência dos mercados, da organização e dinâmica dos sistemas nacionais, regionais e locais de inovação, além de questões diretamente associadas às atividades de inovação. A análise da dimensão normativa e a discussão sobre o papel do Estado na promoção da transformação estrutural da economia estão presentes nos estudos e pesquisas desenvolvidos nessa área.

No PPED, a área de Instituições, Regulação e Mudança Institucional tem como foco a identificação de prioridades, lacunas e possibilidades de ação em processos decisórios estratégicos, voltados para a mudança institucional e para o desenvolvimento, analisando, entre outros tópicos o crescimento da empresa e processo estratégico, formas contemporâneas de organização industrial e em rede.



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Dessa maneira, acreditamos reunir as capacitações necessárias para desenvolver o estudo em questão que deve contribuir de forma decisiva para a capacitação de alunos e professores/pesquisadores, ao propiciar um ambiente de aprendizagem rico e dinâmico, preparando seu corpo discente e docente para enfrentar desafios do mercado de trabalho com experiência prática e visão crítica.

### 9) Público alvo

O projeto abrange os seguintes públicos:

- Membros das equipes das empresas estatais a serem estudadas, incluindo executivos, pessoal gerencial e operacional, membros dos respectivos conselhos de administração
- Stakeholders das empresas estatais a serem estudadas, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, pessoal de Governo, investidores
- Pessoal de Governo, incluindo analistas e formuladores de políticas
- Membros da academia, incluindo professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação

### 10) Problema a ser resolvido

As empresas objeto do Estudo foram removidas do Programa Nacional de Desestatização e precisam se tornar autossustentáveis de modo a que cumpram adequadamente suas missões. Tal busca pela sustentabilidade implicará na reformulação de suas Estratégias Competitivas, de modo a torná-las aptas a atender os diferentes interesses de seus *stakeholders*.

Contudo, o desenvolvimento de uma metodologia para a proposição de um novo Posicionamento Estratégico, perfeitamente adequada a cada uma das empresas e validada por seus principais stakeholders, necessitará da junção dos conhecimentos de diferentes especialistas, de modo que tal metodologia tenha sua aplicabilidade garantida à realidade operacional das empresas em tela.

Assim, o problema a ser resolvido por este projeto é o de se construir e validar, junto aos principais stakeholders de cada uma das empresas, metodologia para a proposição de um novo Posicionamento Estratégico que esteja adequada às suas realidades operacionais e às principais tendências estratégicas dos mercados nos quais atuam.



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

### 11) Resultados esperados

- Três relatórios, um por empresa estatal estudada, contendo a versão final das metodologias dos estudos adaptadas de acordo com a percepção de especialistas e partes interessadas.

### 12) Quadro de Referência Geral

ITEM DE DESPESA - DESCRIÇÃO BENS/SERVIÇOS	Valor (R\$)
Material Permanente	368.730,42
Serviços Técnicos de Pessoa Jurídica	1.357.182,60
Despesas Operacionais e Administrativas (DOA)	258.886,96
<b>Valor Total</b>	<b>R\$ 1.984.799,98</b>

### 13) Equipe Executora

A equipe executora do projeto será composta por 02 professores do Instituto de Economia da UFRJ:

PARTICIPANTE	SIAPE	CPF	REMUNERAÇÃO MENSAL	REMUNERAÇÃO TOTAL
Carlos Frederico Leão Rocha (Coordenação geral)	0310890	893219527-72	6.000,00	72.000,00
Vicente Antonio de Castro Ferreira (Substituto eventual)	1297441	859355067-34	11.000,00	132.000,00
João Carlos Ferraz	031673	230790376-34	11.000,00	132.000,00

**Previsão de bolsistas no projeto conforme a Resolução CONSUNI nº 55, de 26 de maio de 2022, de acordo com o Art. 6o, ficam estabelecidos os seguintes valores para as bolsas:**



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Tipo de Bolsa	Valor da Bolsa
Bolsa de Ensino – Iniciação Científica/mestrado/doutorado/pós-doutorado	Entre R\$ 700,00 até R\$ 11.000,00
Bolsa de Pesquisa/Extensão – Nível A/B/C	Entre R\$ 5.250,00 até R\$ 9.900,00
Atividade Técnica NS/NM	Entre R\$ 560,00 até R\$ 2.500,00

### Caso tenha previsão:

- **Bolsista** - a relação só poderá ser preenchida e entregue após a conclusão da seleção feita por análise curricular em conformidade com artigo 6º, §1º, inciso III e artigo 7º do Decreto 7.423/2010.
- **Pessoa Física e Pessoa Jurídica** - A previsão de pagamentos a serem realizados a pessoas físicas e jurídicas, conforme referenciado no artigo 6º, §1º, inciso IV, do Decreto 7.423/2010 não se apresenta possível, vez que a fundação de apoio precisa contratar mediante prévio processo licitatório que garanta isonomia e impessoalidade, sendo que quando de sua contratação pela IFES ainda não é possível, por óbvio, saber quem irá vencer essa ou aquela seleção. Por conta disso, fica inviabilizada a indicação, desde logo, do CPF ou do CNPJ dos profissionais/empresas que serão contratadas.

### 14) Cronograma Físico/Financeiro (Metas e Etapas a Serem Atingidas)

META 1	MAPEAMENTO DASEQUIPES ENVOLVIDASNO PROJETO	ETAPAS	DURAÇÃO	
			Início	Término
Etapa	Especificação	R\$		
1.1	Mobilização das equipes: abrange todo o processo de seleção, contratação e mobilização da equipe do projeto.	546.886,96	20/12/2024	28/02/2025
	Total da Meta	546.886,96		



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

META 2	MAPEAMENTO DAS BASES DE CONHECIMENTO NECESSÁRIAS	ETAPAS	DURAÇÃO	
			Início	Término
Etapa	Especificação	R\$		
2.1	<b>Especificação dos tipos de dados necessários</b>	64.821,74	01/01/2025	28/02/2025
2.2	<b>Qualificação de agentes</b>	64.821,74	01/01/2025	28/02/2025
2.3	<b>Qualificação de especialistas setoriais</b>	64.821,74	01/01/2025	28/02/2025
	Total da Meta	R\$ 194.465,22		

META 3	DESENHO DAS METODOLOGIAS DE ESTUDO A IMPLEMENTAR	ETAPAS	DURAÇÃO	
			Início	Término
Etapa	Especificação	R\$		
3.1	<b>Desenho dos estudos sobre mercados e setores de atuação das empresas</b>	98.861,95	01/03/2025	31/07/2025
3.2	<b>Desenho dos estudos sobre as empresas propriamente ditas</b>	98.861,95	01/03/2025	31/07/2025
3.3	<b>Desenho dos planos de atuação</b>	98.861,95	01/05/2025	31/07/2025
3;4	<b>Desenho do modelo de gestão, comunicação e avaliação do projeto</b>	98.861,95	01/06/2025	31/07/2025
	Total da Meta	R\$ 395.447,80		

META 4	Apresentação e validação das metodologias propostas	Etapas	Duração	
			Início	Término
Etapa	Especificação	R\$		
4.1	<b>Reuniões de alinhamento com stakeholders</b>	59.666,67	01/08/2025	15/09/2025
4.2	<b>Reuniões de alinhamento com especialistas</b>	59.666,67	01/08/2025	15/09/2025
4.3	<b>Adaptações das metodologias</b>	59.666,66	15/09/2025	30/09/2025
	Total da Meta	R\$ 179.000,00		



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

META 5	Divulgação e sensibilização dos principais atores	Etapas	Duração	
			Início	Término
Etapa	Especificação	R\$		
5.1	Reuniões de apresentação e sensibilização	326.900,00	01/10/2025	15/11/2025
5.2	Consolidação de impressões	342.100,00	15/11/2025	06/12/2025
	Total da Meta	669.000,00		

<b>Valor Total das Metas</b>	<b>R\$1.984.799,98</b>
------------------------------	------------------------

### 15) Cronograma de Desembolso

PARCELA	VALOR (R\$)	LIBERAÇÃO	MÊS LIBERAÇÃO	ASSOCIADA A META
01	1.984.799,98	CONCEDENTE	Dezembro/2024	TODAS

### 16) Plano de Aplicação Detalhado

ITEM	RUBRICA	NATUREZA DE DESPESA	VALOR TOTAL (R\$)
1	3390.18.01	Auxílio Financeiro a Estudante Bolsa de Ensino no País	297.600,00
	3390.20.01	Auxílio Financeiro a Pesquisador Auxílio a Pesquisador	696.000,00
	3390.30.16	Material de Consumo Expediente	35.000,00
	3390.30.17	Material de Consumo Material de processamento de dados	30.000,00
	3390.33.01	Passagens e despesas com locomoção Passagens para o país	100.000,00
	3390.39.05	Serviços Técnicos - Pessoa Jurídica Serviços técnicos profissionais	120.582,60
	3390.39.63	Serviços Técnicos - Pessoa Jurídica Serviços gráficos, de encadernação e de emolduração	50.000,00
	3390.39.79	Serviços Técnicos - Pessoa Jurídica Serviço de Apoio Administrativo, Técnico e Operacional (DOA)	258.886,96
	3390.39.80	Serviços Técnicos - Pessoa Jurídica Hospedagens	28.000,00
<b>TOTAL CUSTEIO</b>			<b>1.616.069,56</b>



UFRJ

## UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

	<b>4490.52.33</b>	<b>Equipamentos e Material Permanente</b> Equipamentos para áudio, vídeo e foto	<b>60.000,00</b>
	<b>4490.52.35</b>	<b>Equipamentos e Material Permanente</b> Equipamentos de processamento de dados	<b>200.000,00</b>
	<b>4490.52.42</b>	<b>Equipamentos e Material Permanente</b> Mobiliário em geral	<b>100.000,00</b>
	<b>4490.52.99</b>	<b>Equipamentos e Material Permanente</b> Outros Materiais Permanentes	<b>8.730,42</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>			<b>368.730,42</b>

<b>VALOR GLOBAL</b>	<b>1.984.799,98</b>
---------------------	---------------------

### 17) Descentralização para a Fundação (de acordo com TED e/ou Emenda)

CLASSIFICAÇÃO POR NATUREZA	DESPESA	VALOR TOTAL (R\$)
3350.39	Custeio	1.616.069,56
4490.52	Capital	368.730,42

### Dados Gerais

Recursos Oriundos	Termo de Execução Descentralizada - TED
Número do TED ou Emenda	TED n.º 44/24
Processo UFRJ	23079.257325/2024-30
Instituição de Vínculo UFRJ	Instituto de Economia
Coordenação do Projeto	Carlos Frederico Leão Rocha
E-mail	fred@ie.ufrj.br

Rio de Janeiro, 06 de dezembro de 2024.



UFRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

---

**Carlos Frederico Leão Rocha**  
**Coordenador do projeto**