

ÁREA TEMÁTICA: [Gestão Socioambiental]

CIDADE DE 15 MINUTOS E TRANSFORMAÇÕES DISRUPTIVAS: IMPLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO

Resumo

O conceito de Cidade de 15 Minutos, desenvolvido por Carlos Moreno em 2016, propõe que os cidadãos tenham acesso a serviços essenciais em até quinze minutos de suas residências, preferencialmente por meios de mobilidade ativa. Embora originado no urbanismo, esse conceito apresenta implicações diretas para a Administração, ao transformar padrões de consumo, trabalho, logística, inovação e gestão. Este artigo, de caráter qualitativo e exploratório, analisa as implicações da Cidade de 15 Minutos como uma transformação disruptiva que impacta modelos de negócios e práticas administrativas. Foram utilizados procedimentos de revisão bibliográfica, e a construção de dois quadros que sintetizam impactos para áreas como gestão de pessoas, estratégia, logística, marketing, inovação, sustentabilidade e governança corporativa. Os resultados indicam que o modelo favorece a descentralização econômica, o fortalecimento de negócios locais e a adoção de práticas sustentáveis e digitais. A conclusão preliminar indica que a Cidade de 15 minutos pode ser compreendida como um ecossistema disruptivo, que redefine a relação entre empresas, consumidores e cidades, exigindo administradores com competências em inovação, sustentabilidade e gestão estratégica em contextos urbanos complexos.

Palavras-chave: Cidade de 15 minutos; Transformações disruptivas; Administração urbana; Inovação e sustentabilidade.

1. Introdução

A reconfiguração dos espaços urbanos e das estratégias empresariais reflete um cenário de mudanças profundas nas formas de viver e trabalhar. Entre essas mudanças, destaca-se o conceito de Cidade de 15 Minutos, proposto por Carlos Moreno (2016), que sugere a reorganização dos centros urbanos de modo que os cidadãos possam acessar trabalho, educação, saúde, cultura, lazer e consumo em até quinze minutos de suas residências, preferencialmente a pé ou por meios de mobilidade ativa (Eleutério, 2023).

Ainda que discutido inicialmente no campo do urbanismo, o conceito possui implicações diretas para a Administração, uma vez que altera padrões de consumo, de produção e de organização do trabalho (Moreno, 2022). Negócios de proximidade, comércio local, serviços digitais, trabalho remoto e *coworkings* se revelam elementos essenciais da economia de proximidade, impactando cadeias de suprimento, estratégias de inovação e práticas de gestão de pessoas (Hidalgo Junior, 2025, Oliveira, 2024, Pereira, 2023, Bernal, 2022). Considerando esses elementos, percebe-se que o modelo da Cidade de 15 minutos supera a esfera do planejamento urbano e fomenta a inovação empresarial. Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar as implicações do conceito de Cidade de 15 Minutos para a Administração, destacando seus efeitos sobre modelos de negócios, práticas de gestão e estratégias de inovação e sustentabilidade. A fim de desenvolver essa análise, o artigo apresenta a seguinte estrutura: fundamentação teórica, metodologia, análise e discussão dos resultados e conclusão.

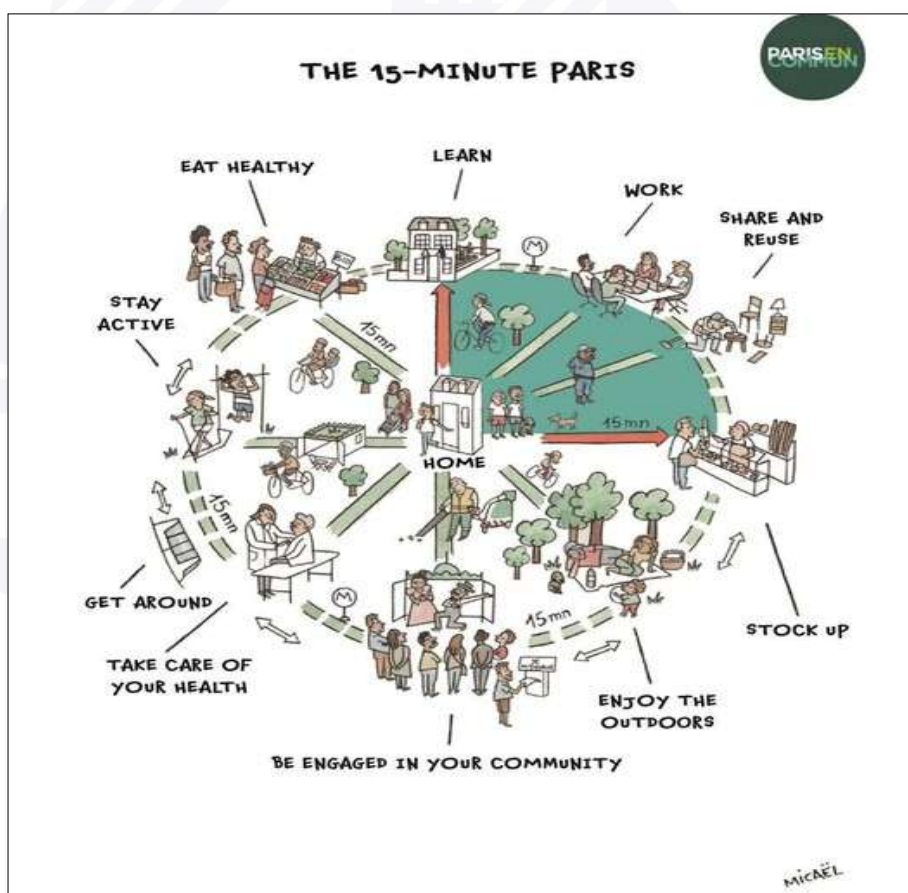
2. A cidade de 15 minutos pela ótica da Administração

O conceito da Cidade de 15 Minutos tem sido discutido sob diferentes perspectivas, como planejamento urbano, sustentabilidade, qualidade de vida, inovação tecnológica e práticas de gestão. Neste artigo, o foco se concentra nas transformações urbanas e suas implicações para a Administração.

2.1 Transformações urbanas e proximidade

A Cidade de 15 Minutos, conceito proposto e defendido por Carlos Moreno (2016), propõe a reorganização da vida urbana em torno da proximidade, permitindo que cidadãos acessem serviços essenciais em até quinze minutos de suas residências, conforme figura 1, que representa a cidade de Paris. A proposta de reorganização da vida urbana em torno da proximidade se articula com autores como Jane Jacobs (2003), que valorizava a diversidade de usos e a vida comunitária conforme expôs em sua obra de 1961, *Morte e vida de grandes cidades*, e Milton Santos (1993), que destacava a centralidade do cotidiano urbano. Mesmo discutido em momentos distintos, há convergência quanto ao papel do espaço urbano na qualidade de vida da população.

Figura 1: Modelo conceitual da Cidade de 15 minutos



Fonte: Site Archdaily, 2021.

Segundo Moreno (2016), uma Cidade 15 minutos precisa atender as demandas essenciais dos cidadãos como moradia, trabalho, estudo, cuidados com a saúde, lazer, entretenimento, o que pode ser viabilizado pelos seguintes princípios: densidade, proximidade, diversidade e digitalização.

De acordo com Pereira (2023), Cargnin, Santiago, Silva (2023), esses princípios significam que: a densidade significa um número suficiente de pessoas vivendo em uma área para justificar serviços próximos, como escolas, comércios, saúde e transporte. Quanto mais moradores, mais viável é oferecer infraestrutura completa sem precisar se deslocar longe. Ainda segundo as autoras, proximidade significa garantir que tudo o que as pessoas precisam no dia a dia (trabalho, lazer, compras, saúde, educação) esteja acessível em até 15 minutos a pé ou de bicicleta.

As autoras, Pereira (2023), Cargnin, Santiago, Silva 2023, continuam explicando que a diversidade implica em misturar funções urbanas (moradia, trabalho, lazer, cultura, serviços) em um mesmo bairro, evitando zonas exclusivas que demandam longos deslocamentos. Digitalização necessita de tecnologia para facilitar a vida urbana, como trabalho à distância (teletrabalho), serviços *online*, aplicativos de mobilidade e plataformas de participação cidadã. Isso reduz deslocamentos desnecessários e aproxima cidadãos dos serviços (Pereira, 2023, Cargnin, Santiago, Silva 2023).

Por outro lado, autores críticos alertam que soluções locais, como a Cidade de 15 Minutos, não se sustentam sem enfrentar os processos globais da urbanização capitalista (Brenner, 2018). Deiny Costa, pesquisadora de Arquitetura e Urbanismo, em entrevista ao jornal da USP *online*, edição de 12 de dezembro de 2024, também aponta as diferenças de formação das cidades entre os países em desenvolvimento e os países europeus, onde o conceito foi criado. A pesquisadora comenta alguns riscos, como desigualdade entre áreas urbanas e periferias e limitações na oferta de trabalho, pois, muitas cidades são consideradas dormitórios. Nesse mesmo viés, Cargnin, Santiago e Da Silva (2023) também reforçam que a implementação exige não apenas infraestrutura, mas também mudanças culturais e institucionais.

Mesmo sendo um tema controverso, o fato é que esse conceito de cidade tem se destacado no planejamento urbano contemporâneo como proposta de reorganização dos territórios urbanos, visando aproximar os cidadãos de serviços essenciais como trabalho, educação, saúde, cultura, lazer e comércio, em um raio acessível por deslocamentos ativos e sustentáveis (Molinete, 2024, Eleutério, 2023, Santana, 2023). Esse modelo é apontado por Santana (2023) como alternativa às crises ambientais e sociais agravadas pela urbanização acelerada, pela dependência do automóvel e pela fragmentação espacial. Devido a esses e outros temas ligados ao conceito da Cidade de 15 minutos, os administradores precisam se inteirar dos impactos que isso pode trazer aos modelos de negócios atuais e avaliar as oportunidades que podem surgir para atender as demandas decorrentes desse modelo.

2.2 Modelos de negócios e economia local

De acordo com Christensen (1997), ocorrem quando inovações modificam o *modus operandi* de mercados e modelos de negócio. O conceito de Cidade de 15 minutos pode ser interpretado como uma dessas rupturas, ao favorecer a descentralização econômica, a economia de proximidade e a necessidade de novos serviços ligados à mobilidade, logística urbana e consumo local (Santana, 2023).

Para Porter (1989) a localização estratégica e a criação de *clusters* regionais são fundamentais para gerar vantagem competitiva, elementos diretamente conectados ao modelo urbano de proximidade. Considerando que o conceito de Cidade de 15 minutos propõe uma reorganização espacial e temporal da vida urbana, observa-se que isso traz implicações diretas para os modelos de negócios. Isso porque, a lógica tradicional, segundo Francisco Jr. (2021), centrada em grandes

deslocamentos para o consumo, o trabalho e os serviços, é substituída por um paradigma de proximidade, em que pequenos negócios, serviços compartilhados e plataformas digitais ganham relevância. Moreno (2022) reforça que a descentralização urbana fortalece economias locais, estimulando redes de microempreendedores e iniciativas de economia solidária.

Neste cenário, a digitalização e a integração tecnológica tornam-se fundamentais. A necessidade de plataformas de *delivery*, *coworkings* de bairro e *work-on-demand* (serviços sob demanda) reconfiguram a relação entre consumidores e empresas, incentivando modelos híbridos que articulam o físico e o digital, conhecido como *omnicanalidade* (Sebrae, 2022, Francisco Jr., 2021). O autor ainda reforça que com isso, o comércio eletrônico deixa de ser apenas um substituto das lojas tradicionais e passa a complementar experiências de proximidade (Francisco Jr., 2021).

Em relação à sustentabilidade urbana, é compreendida como um eixo estruturante uma vez que a Cidade de 15 minutos demanda modelos de negócios que reduzam pegadas de carbono, promovam cadeias curtas de suprimento e valorizem práticas circulares, como reuso e compartilhamento (Martins, Aguilera, 2024, Francisco Jr., 2021). Isso implica em novos arranjos empresariais que priorizam eficiência energética, mobilidade verde e logística urbana sustentável, especialmente em setores como alimentação, moda e serviços de saúde (Pereira, Massonetto, 2023). Por isso, é importante lembrar que as transformações nos modelos de negócios não se restringem à escala local, mas impactam cadeias globais, que precisam se adaptar às exigências de consumo consciente e às regulações de sustentabilidade urbana (Francisco Jr., 2021).

Diante desse contexto, o quadro 1 apresenta algumas possíveis implicações que o conceito de Cidade de 15 minutos pode trazer para os modelos de negócios, baseados na discussão dos autores como Martins, Aguilera, 2024, Pereira, Massonetto, 2023, Sebrae (2022), Francisco Jr, (2021), Bertaglia (2017).

Quadro 1: Implicações para os modelos de negócios

Elementos	Impactos nos Modelos de Negócios
Comércio local	Fortalecimento de pequenos negócios e microempreendimentos; descentralização das economias urbanas.
Serviços	Expansão de <i>coworkings</i> de bairro, <i>delivery</i> de proximidade e serviços <i>on-demand</i> integrados ao cotidiano.
Logística urbana	Necessidade de cadeias curtas de suprimento, redução de emissões e reorganização das entregas urbanas.
Tecnologia digital	Consolidação de modelos híbridos (físico + digital), <i>omnicanalidade</i> e integração de plataformas digitais.
Sustentabilidade	Ênfase em economia circular, eficiência energética, reuso e compartilhamento como eixos estratégicos.

Fonte: Autoria própria (2025), a partir dos autores citados.

Observa-se pelo quadro 1 que a cidade de 15 minutos representa, não apenas uma proposta urbanística, mas, um eixo articulador da inovação empresarial que conecta inclusão social, tecnologia e sustentabilidade (Moreno, 2022). Sendo assim, pelos elementos apresentados no quadro 1, percebe-se os administradores terão que se tornar: gestores de proximidade para atuar nas áreas de comércio local e serviços, já que a Cidade de 15 minutos tem como proposta que os cidadãos tenham acesso aos serviços essenciais próximos da sua residência (Cargnin, Santiago, Silva, 2023);

gestores da inovação que dominem tecnologia digital e modelos híbridos, uma vez que muitas cidades e consequentemente empresas, possuem sistemas de monitoramento digital (Hiroki, 2021, Evex-Enap, 2021); gestores da sustentabilidade para atuarem com a logística urbana e economia circular, uma vez que no conceito da Cidade de 15 minutos, a sustentabilidade urbana é condição mínima para sua efetividade (Martins, Aguilera, 2024, Cargnin, Santiago, Silva, 2023, Coelho, 2020). Isso requer que os administradores em atuação busquem identificar se já possuem competências necessárias para atuar nesse novo escopo ou precisam desenvolvê-las. Da mesma forma, os futuros administradores também precisam se qualificar para atender essas novas demandas.

2.3 Competências do administrador

Na esfera da Administração privada, devido ao conceito da Cidade 15 minutos, as transformações disruptivas se manifestam na criação de novos modelos de negócios alinhados ao urbanismo de proximidade, conforme já apontado por Francisco Jr, (2021). Pequenos empreendimentos locais, *coworkings* de bairro, serviços de logística sustentável e soluções baseadas em economia circular ganham espaço, demandando gestores preparados para lidar com ecossistemas híbridos, que integram físico e digital (Martins, Aguilera 2024, Santana, 2023, Gomes, 2023, Evex-Enap, 2021).

É preciso esclarecer que essas mudanças também impactam a formação e atuação dos administradores, que passam a ser desafiados a desenvolver competências em inovação, sustentabilidade e gestão de ecossistemas complexos, conforme exposto por Morin (2000). A cidade de 15 minutos, nesse sentido, não apenas redesenha o espaço urbano, mas também redefine o papel da Administração como área estratégica para criar e gerenciar novos negócios, articular interesses entre empresa, gestão pública e população, além de buscar soluções logísticas que se enquadrem no escopo de proximidade e público-alvo específico de determinada região.

A fim de apresentar algumas das áreas da administração comumente impactadas pelas transformações nos modelos de gestão, o quadro 2 foi construído a partir das colocações dos autores seminais: Chiavenato (2014) na área de gestão de pessoas; Mintzberg (2000) e Ansoff (1990) na área de gestão estratégica; Bertaglia (2017) e Bowersox, Closs, Cooper (2014) em logística e operações; Kotler, Keller (2012) em marketing e (2008) em consumo; Drucker (2002) e Schumpeter (1984) em Inovação; Elkington (2012), Sachs (2002) e Meadows (1998) em sustentabilidade e ESG; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) em governança corporativa.

Quadro 2: Implicações Práticas para a Administração

(continua)

Área da Administração	Implicações da Cidade de 15 Minutos	Oportunidades para Empresas e Gestores
Gestão de Pessoas	Expansão do teletrabalho (trabalho remoto), <i>coworkings</i> e modelos híbridos; necessidade de políticas de qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família.	Atração e retenção de talentos; aumento da produtividade; valorização do bem-estar organizacional.

(conclusão)

Área da Administração	Implicações da Cidade de 15 Minutos	Oportunidades para Empresas e Gestores
Gestão Estratégica	Reorganização do espaço urbano em torno da proximidade; fortalecimento da economia local; pressão por modelos de negócios ágeis e sustentáveis.	Desenvolvimento de estratégias baseadas em <i>clusters</i> locais; inovação em serviços; vantagem competitiva pela proximidade.
Logística e Operações	Crescimento da micrologística, <i>hubs</i> urbanos e entregas de última milha; redução da dependência de grandes centros de distribuição.	Redução de custos de transporte; maior eficiência operacional; menor pegada de carbono.
Marketing e Consumo	Valorização do comércio de bairro e do consumo responsável; novos padrões de comportamento do consumidor.	Fortalecimento do relacionamento com comunidades locais; uso de <i>branding</i> associado à sustentabilidade e proximidade.
Gestão da Inovação	Necessidade de <i>startups</i> ligadas à mobilidade ativa, serviços digitais e economia colaborativa.	Criação de novos modelos de negócio; integração com incubadoras e universidades; geração de ecossistemas de inovação.
Sustentabilidade e ESG	Pressão social e regulatória por práticas mais responsáveis; ligação direta com ODS 11, 12 e 13.	Reforço da imagem corporativa; acesso a investimentos sustentáveis; aumento da legitimidade junto à sociedade.
Governança Corporativa	Necessidade de alinhar empresas às transformações urbanas e à participação comunitária.	Construção de confiança com as partes interessadas; maior legitimidade social; novos mecanismos de governança participativa.

Fonte: Autoria própria (2025), a partir dos autores citados.

A conexão entre as implicações práticas da Cidade de 15 Minutos e as áreas da Administração foi fundamentada em autores seminais que oferecem aportes consistentes que podem ser utilizados para compreender esse novo cenário urbano. Em Gestão de Pessoas, Chiavenato (2014) contribui para refletir sobre políticas de valorização do bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e atração de talentos em contextos de trabalho híbrido.

Na Gestão Estratégica, Mintzberg (2000) e Ansoff (1990) oferecem referenciais complementares: enquanto o primeiro destaca a importância das estratégias emergentes e da adaptação, o segundo reforça a análise sistemática de oportunidades e riscos no redesenho dos modelos de negócio urbanos. Já em Logística e Operações, Bertaglia (2017) e Bowersox, Closs, Cooper (2014) discutem a relevância da eficiência nos fluxos de suprimentos, o que dialoga com a micrologística, os *hubs* urbanos e a redução de custos e emissões.

No campo de Marketing e Consumo, Kotler e Keller (2012) ajudam a compreender a valorização do comércio de bairro e do consumo consciente, enquanto Bauman (2008) traz uma leitura crítica sobre os padrões de consumo na modernidade líquida, que se ressignificam em contextos de proximidade. E a Gestão da Inovação pode ser analisada à luz de Drucker (2002) e Schumpeter (1984), que destacam respectivamente a inovação como função central da administração e a destruição criativa como motor de novos modelos de negócio.

Em Sustentabilidade e ESG, Elkington (2012), Sachs (2002) e Meadows (1998) reforçam a necessidade de integrar práticas ambientais, sociais e econômicas, conectando diretamente o modelo urbano aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à legitimidade social das empresas. E no campo da Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2023) destaca-se como referência no Brasil, defendendo boas práticas de governança que se alinham à transparência, à confiança com *stakeholders* e à participação comunitária.

2.4 Estratégia, inovação e sustentabilidade

Na perspectiva da estratégia organizacional, Mintzberg (2000), que é um autor seminal sobre o assunto, destaca que o ambiente é determinante na definição das escolhas estratégicas das empresas. Assim, em cidades orientadas pela lógica de 15 minutos, os negócios precisam repensar suas operações em função da mobilidade ativa, da descentralização de serviços e da valorização do consumo responsável. Já Drucker (2002) ressalta a inovação como um elemento de transformação empresarial, e, no contexto das transformações das cidades para adotar o conceito de 15 minutos, pode-se esperar que novas demandas urbanas estimularão o surgimento de *startups*, serviços digitais e soluções colaborativas.

A partir dessa discussão, é possível compreender a Cidade de 15 minutos como uma estratégia urbana que integra inovação e sustentabilidade, pois, propõe uma reorganização territorial baseada na proximidade, no acesso equitativo e na redução de impactos ambientais (Moreno, 2022). Ainda é possível analisar a partir do ponto de vista estratégico, uma vez que o conceito trata de uma abordagem de gestão urbana que busca alinhar políticas públicas, planejamento territorial e modelos de governança capazes de descentralizar serviços e fortalecer as comunidades locais (Martins, Aguilera, 2024).

A inovação é elemento central dessa proposta e, neste sentido, Cargnin, Santiago, Silva (2023), Kretzer, (2009), apontam que a incorporação de tecnologias digitais, como plataformas de mobilidade, sistemas de monitoramento de dados urbanos e soluções de energia limpa, potencializa a criação de ecossistemas inteligentes e resilientes. Esses recursos não apenas viabilizam a integração entre espaços físicos e digitais, mas também promovem maior eficiência no uso dos recursos e incentivam novas formas de interação entre cidadãos e governos (Martins, Aguilera, 2024).

A sustentabilidade, por outro lado, é tanto premissa quanto consequência do modelo, assim, ao reduzir a dependência do transporte motorizado, incentivar modos ativos de deslocamento e aproximar serviços essenciais, a cidade de 15 minutos contribui diretamente para o cumprimento do ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e se conecta às agendas de mitigação das mudanças climáticas (Martins, Aguilera, 2024, Molinete, 2024, Pereira, 2023, Pereira, Massonetto, 2023). As autoras Martins, Aguilera (2024) ainda reforçam que a ênfase em economias locais e práticas circulares fortalece a coesão social e a resiliência comunitária, ampliando a capacidade das cidades de responder a crises ambientais e sociais.

A partir da discussão desses autores e autoras, observa-se que a Cidade de 15 minutos deve ser compreendida como um modelo de planejamento urbano inovador, que alia inovação tecnológica e práticas sustentáveis para transformar os espaços urbanos em territórios mais inclusivos, inteligentes e ambientalmente responsáveis (Trevisan, 2021, Evex-Enap, 2021), o que exigirá ampliação das competências dos administradores.

2.5 Desafios e transformações disruptivas para a administração

No contexto da Administração, as transformações disruptivas geradas pela Cidade de 15 Minutos exigem gestores capazes de lidar com ambientes complexos e dinâmicos, como aponta Morin (2000) ao tratar da necessidade de integrar múltiplas dimensões em sistemas interdependentes. Isso significa que administradores devem desenvolver competências voltadas não apenas à eficiência operacional, mas também à inovação, à sustentabilidade e à articulação com comunidades locais (Gomes, 2023).

O modelo de cidade de 15 minutos precisa ser compreendido como um impulsionador de transformações disruptivas no campo da Administração e da gestão urbana contemporânea (Gomes, 2023). Isso porque, ao propor uma reorganização da vida urbana baseada na proximidade e no acesso rápido a serviços essenciais, esse modelo rompe com lógicas tradicionais de planejamento, mobilidade e negócios, exigindo novas práticas administrativas. (Freitag, 2023, Santana, 2023, Coelho, 2020).

Em relação às competências, para atender aos modelos de negócios citados no quadro 1, foram identificados novos campos para os administradores como gestores da proximidade (comércio local e serviços); gestores da inovação (tecnologia digital e modelos híbridos) e gestores da sustentabilidade (logística urbana e economia circular), conforme já comentado anteriormente. Para atender essas novas configurações, a formação dos profissionais em Administração, precisa contemplar:

- Gestão de ecossistemas locais (integração de pequenos negócios e iniciativas comunitárias). (Kretzer, 2023)
- Habilidade em inovação e transformação digital (*omnicanalidade*, economia de plataformas, gestão de dados). (Pereira, 2023)
- Visão sistêmica de sustentabilidade (práticas de ESG, logística verde, economia circular). (Leite, 2017)
- Capacidade de liderança participativa (gestão colaborativa com governo, sociedade civil e empresas). (Coelho, 2020)

Em decorrência disso, o administrador estará cada vez mais presente no campo estratégico, uma vez que a Cidade de 15 minutos não se configura apenas como uma proposta urbanística, mas também como um projeto de gestão. Essa abordagem demanda profissionais capazes de reconfigurar modelos de negócios urbanos, atuar no planejamento estratégico territorial e articular empresas e comunidades em redes colaborativas. Tal perspectiva reforça a reflexão de que a Administração desempenha um papel fundamental como ciência aplicada ao espaço urbano, alinhando inovação, estratégia e sustentabilidade.

O administrador, por outro lado, assume posição de destaque na mediação entre os interesses públicos e privados, promovendo soluções integradas que respondem às complexas demandas territoriais contemporâneas e fortalecem a construção de cidades mais inclusivas, inteligentes e ambientalmente responsáveis.

3. Metodologia

Este artigo foi construído a partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, considerada adequada para investigar fenômenos emergentes e ainda pouco consolidados na literatura de Administração, como as implicações do conceito de Cidade de 15 Minutos para os modelos de negócios e práticas de gestão.

De acordo com Lakatos, Marconi (2003), considera-se uma pesquisa qualitativa, quando se busca compreender sentidos, percepções e relações priorizando a interpretação da realidade social, neste caso, a análise entre a reorganização do espaço urbano e os impactos para a Administração. Classifica-se também como uma pesquisa exploratória, pois, Gil (2008), explica que na medida em que o pesquisador se debruça sobre um tema recente e ainda pouco investigado, isso o aproxima do objeto e possibilita maior clareza e formulação de hipóteses. Ainda cabe a classificação como descritiva, em que Cervo, Bervian, Silva (2007), comentam que esse tipo de pesquisa procura identificar, registrar e caracterizar os aspectos e dimensões da Cidade de 15 Minutos no campo da gestão, sem manipulação das variáveis.

Como método, foram empregados dois procedimentos principais: revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos da Administração e do Urbanismo sustentável; levantamento das implicações para a Administração e para o administrador atuar nesse novo cenário que desponta com o conceito da Cidade de 15 minutos. E, como ferramenta de análise, foram utilizados dois quadros que sintetizaram os impactos nos modelos de negócios e as implicações práticas do modelo para algumas áreas da Administração. A partir disso, considera-se que a escolha metodológica contribuiu para a análise crítica e sistemática de um conceito em expansão, oferecendo subsídios para a Administração diante das transformações urbanas contemporâneas.

4. Análise e Discussão dos Resultados

O quadro 1, sobre as implicações da cidade de 15 minutos nos modelos de negócios, possibilita uma reflexão sobre os impactos para a Administração e para a formação dos futuros profissionais da área. A proposta de reorganização urbana em torno da proximidade, da inovação e da sustentabilidade exige administradores preparados para atuar em diferentes frentes, articulando estratégias empresariais com os desafios sociais e ambientais das cidades contemporâneas.

No primeiro momento, foi destacado o papel do administrador como gestor da proximidade, capaz de articular os elementos essenciais para a Cidade 15 minutos e fomentar o comércio local, alavancar os serviços de bairro e incentivar a economia solidária. Esse profissional deve compreender as dinâmicas territoriais e promover o fortalecimento de redes comunitárias, estimulando a valorização da economia local e a coesão social, elementos centrais para o funcionamento de cidades de estrutura descentralizada. Na sequência, surge a figura do administrador como gestor da inovação, diante do avanço de plataformas digitais, da *omnicanalidade* e da integração entre espaços físicos e virtuais. Cabe ao administrador desenvolver competências em transformação digital, análise de dados e gestão de ecossistemas híbridos, promovendo modelos de negócios flexíveis e adaptados às demandas do urbanismo de proximidade.

Tão essencial quanto os gestores de proximidade e de inovação, destaca-se o papel do administrador como gestor da sustentabilidade, orientado por práticas de logística urbana verde, economia circular e adoção de critérios *Environmental, Social, Governance* (ESG). Nessa seara, a Administração assume papel estratégico ao

alinhar eficiência econômica com responsabilidade ambiental e inclusão social, contribuindo para cidades mais resilientes e para a materialização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O quadro 2, Implicações práticas para a Administração, por sua vez, amplia a análise ao destacar sete áreas da gestão que podem ser diretamente impactadas pelo modelo da Cidade de 15 Minutos: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Logística e Operações, Marketing, Consumo, Inovação e Sustentabilidade/ESG, e Governança Corporativa.

Na Gestão de Pessoas, a difusão do teletrabalho, *coworkings* e modelos híbridos exige novas políticas voltadas à qualidade de vida, equilíbrio entre trabalho e família e bem-estar organizacional. O administrador precisa desenvolver competências em gestão de equipes distribuídas, engajamento e retenção de talentos em contextos flexíveis. A Gestão Estratégica passa a lidar com territórios urbanos descentralizados, demandando visão integrada para articular empresas, governos locais e comunidades. A pressão por modelos de negócios ágeis e a valorização da economia de proximidade reforçam a necessidade de planejamento estratégico territorial e de gestão colaborativa.

Na área de Logística e Operações, a descentralização e a busca por menor tempo de deslocamento incentivam soluções de logística urbana sustentável, integração de cadeias curtas e uso de tecnologias de rastreabilidade. A eficiência operacional passa a estar associada também à redução de impactos ambientais.

O Marketing é desafiado a repensar sua lógica de atuação, privilegiando narrativas locais, valorização de comunidades e estratégias de engajamento que conectem consumidores a causas socioambientais. A cidade de 15 minutos reforça o papel das marcas na construção de vínculos de proximidade e identidade local. Em relação ao Consumo, há uma mudança cultural significativa: o consumo passa a ser mais consciente, orientado por valores de sustentabilidade, pertencimento e responsabilidade social. Esse contexto demanda do administrador capacidade de interpretar tendências e promover negócios alinhados a práticas éticas e sustentáveis.

Na esfera da Inovação, a descentralização urbana abre espaço para iniciativas em serviços digitais, soluções de mobilidade, novos formatos de varejo e modelos colaborativos. Nesse cenário, compete ao administrador como agente de transformação, estimulando a criatividade e o empreendedorismo em ecossistemas locais. E ainda, a Governança Corporativa ganha centralidade, uma vez que o modelo da Cidade de 15 Minutos exige transparência, ética e integração entre diferentes *stakeholders*. O administrador deve incorporar princípios do IBGC e de boas práticas de governança, reforçando o compromisso social e ambiental das organizações.

Assim, observa-se que, tanto nos modelos de negócios (quadro 1), quanto nas implicações práticas para a Administração (quadro 2), a Cidade de 15 minutos não se configura apenas como uma proposta urbanística, mas, como um projeto de gestão e transformação organizacional. Os futuros administradores precisarão desenvolver competências múltiplas, como as estratégicas, digitais, sociais e ambientais, para atuar em cidades complexas, sustentáveis e orientadas pela proximidade, contribuindo para a construção de novas formas de viver, trabalhar e consumir no espaço urbano.

5. Conclusão e Contribuições

O conceito de Cidade de 15 minutos representa mais do que uma proposta de reorganização urbana: trata-se de uma transformação disruptiva com diversas

implicações para a Administração e para os modelos de negócio. Ao aproximar cidadãos de serviços essenciais e fortalecer economias locais, o modelo redefine cadeias de suprimento, padrões de consumo, formas de trabalho e práticas de governança empresarial.

A análise realizada neste estudo evidencia que a Cidade de 15 minutos favorece o surgimento de novos formatos organizacionais, como *hubs* de micrologística, *coworkings*, *startups* de mobilidade e varejo de proximidade. Esses movimentos demandam dos gestores uma visão estratégica capaz de alinhar inovação, sustentabilidade e proximidade, ao mesmo tempo em que respondem às pressões sociais e regulatórias ligadas à agenda ESG.

Como contribuição, o quadro de implicações práticas elaborado neste artigo pode ser utilizado como ferramenta inicial para compreender os efeitos desse modelo urbano em diferentes áreas da Administração. Assim, esse artigo sugere que as empresas que se adaptarem à lógica da proximidade tendem a conquistar vantagem competitiva, legitimidade social e maior capacidade de inovação para atuar nesses novos cenários. Isso porque, para o administrador, a Cidade de 15 minutos não deve ser vista apenas como um conceito urbanístico, mas, como um ecossistema disruptivo que redefine a relação entre organizações, consumidores e cidades.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, Harry Igor. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARCHDAILY (2021). **Prêmio Obel 2021 é atribuído ao conceito da “cidade de 15 minutos”**. Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/971130/premio-obel-2021-e-atribuido-ao-conceito-da-cidade-de-15-minutos>>. Acesso em set. 2025.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BERNAL, Luciana Mação. **Um estudo sobre a mobilidade ativa de idosos em uma cidade de porte médio a partir da abordagem socioecológica**. Tese (Doutorado em Engenharia Urbana). Orientadora Dra. Suely da Penha Sanches. 146 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, SP, 2022.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- BOWERSOX, Donald John. CLOSS, David John. COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CARGNIN, Marcela. SANTIAGO, Alina Gonçalves. SILVA, Thaísa Leal da. **Cidades de 15 minutos: evolução de um conceito?** XX Enanpur – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional – Belém/PA. (22 a 26 de maio de 2023)
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHRISTENSEN, Clayton Magleby. **The innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- COELHO, Fabiana de Alcantara Pacheco. Direito à cidade e mobilidade urbana: reinventando o modal bicicleta. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro** nº 75, jan./mar. 2020, p.53-100.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ELEUTÉRIO, Yanka Flor Pinheiro. **A percepção da população de Viçosa acerca das áreas de alta declividade, sob a perspectiva da “Cidade de 15 minutos”: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo). Orientadora Dra. Luciana Bosco e Silva. 160 f. Universidade Federal de Viçosa, MG, 2023.
- ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca – o livro do conceito triple bottom line – profit, planet, people**. São Paulo: M Books do Brasil, 2012.
- EVEX-ENAP. Evidências Express-Escola Nacional de Administração Pública. **Cidades inteligentes: conceitos e aplicações**. [recurso eletrônico], maio de 2021.
- FRANCISCO JR. (Coordenador). **Cidades inteligentes: uma abordagem humana e sustentável**. 1.ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2021.
- FREITAG, Matheus Eduardo Rodrigues. **Uma abordagem para recomendação de rotas sob a perspectiva de mobilidade em cidades de 15 minutos a partir da preferência dos usuários**. Dissertação (Mestrado em Computação). Orientador Dr. Marilton Sanchotene de Aguiar. 20 f. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, RS, 2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Luís Filipe Rodrigues Tarroso. **A cidade de 15 minutos e o desafio da proximidade**. Dissertação (Mestrado em Planejamento Regional e Urbano). Orientador Dr. José Carlos Baptista da Mota. 83 f. Universidade de Aveiro. Aveiro, Portugal, 2023.
- HIDALGO JUNIOR, Jaime Massaguer. **Mobilidade urbana e tecnologias emergentes: o bem viver como significado para a cidade contemporânea**. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Orientadora Dra. Eloisa Carvalho de Araujo. 201 f. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2025.
- HIROKI, Stella Marina Yuri. Mobilidade, participação e dados: o caso da aplicação do *Waze for Cities Data* na cidade de Joinville (SC). **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v.13, 2021.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- JACOBS, Jane. **Morte e vida das grandes cidades**. Tradução de Carlos S. Mendes Rosa. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- JORNAL USP [online] 2024. **Cidades em 15 Minutos: entre um mundo ideal e a realidade desigual**. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/radio-usp/cidades-em-15-minutos-entre-um-mundo-ideal-e-a-realidade-desigual/>>. Acesso em set. 2025.
- KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KRETZER, Jucélio. Sistemas de inovação: as contribuições das abordagens nacionais e regionais ou locais. **Ensaio FEE, Porto Alegre**, v. 30, nº2, p.863-892, dez 2009.
- KRETZER, Gersa. **Diversidade e deslocamento a pé: usos do solo e caminhada utilitária a partir da residência**. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Orientador Dr. Renato Tibiriçá de Saboya. 208 f. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2023.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017.

- MARTINS, Geíse Carla. AGUILERA, Camila Garcia. Aplicação dos ODS na prática de Arquitetura e Urbanismo: desafios e oportunidades para integrar a sustentabilidade urbana. **Revista Latino-americana de Ambiente Construído & Sustentabilidade** – v.5, n.21, Cidade de Tupã – SP, 2024.
- MEADOWS, Donella. **Indicators and Information Systems for Sustainable Development**. A Report to the Balaton Group. The Sustainability Institute, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLINETE, Heloisa Balbinotti. **Avaliação da mobilidade urbana na zona central do município de Pato Branco (PR) no acesso a serviços essenciais sob a ótica do conceito “Cidade 15 minutos”**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Orientador Dr. Ney Lyzandro Tabalipa. 115 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Pato Branco – PR, 2024.
- MORENO, Carlos. **La Ville du ¼ d’heure: pour un Nouveau Chrono-Urbanisme**, 2016. Disponível em: <https://www.moreno-web.net/la-ville-du-quart-dheure-pour-un-nouveau-chrono-urbanisme/>. Acesso em 10 de set. 2025.
- MORENO, Carlos. **La Ville du Quart d’heure: Pour un Nouveau Chrono-Urbanisme!**, 2019. Disponível em: <https://www.moreno-web.net/la-ville-du-%C2%BC-dheure-pour-un-nouveau-chrono-urbanisme%E2%80%AF-pr-carlos-moreno/>. Acesso em 10 de set. 2025.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 2. ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- OLIVEIRA, Andersonn Magalhães de. **Metodologia para análise das relações entre regulação do uso do solo, preços imobiliários e mobilidade urbanas**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Orientador Dr. Maurício Oliveira de Andrade. 168 F. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2024.
- PEREIRA, Lucia Annunziato Cabral. **O conceito de “Cidade de 15 minutos” como possível norteador de políticas públicas e o plano diretor estratégico do município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Cidades Inteligentes e Sustentáveis). Orientador Dr. Luis Fernando Massonetto. 115 f. Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo, SP, 2023.
- PEREIRA, Lucia Annunziato Cabral. MASSONETTO, Luis Fernando. A cidade de 15 minutos como estratégia para um desenvolvimento sustentável e o Plano Diretor Estratégico do município de São Paulo. **Scientific Journal ANAP**, v.1, n. 04, 2023. Edição Especial – Anais do II Congresso Latino-americano de Desenvolvimento Sustentável.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTANA, Julia Monteiro. **Um estudo para melhoria da mobilidade urbana de municípios periféricos em grandes regiões metropolitanas: caso de referência Município de Japeri, Rio de Janeiro, Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana e Ambiental). Orientadora Dra. Izabella Kraichete Lentino. 94 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ). Rio de Janeiro, RJ, 2023.
- SANTOS, Milton. **A urbanização brasileira**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEBRAE, 2022. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel.** Disponível em:

<[https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD)

[channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em set. 2025.

TREVISAN, Eveline Prado. **Ruas de Estar: mobilidade e apropriação urbana.** Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo). Orientador Dr. Altamiro Sergio Mol Bessa. 273 f. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG, 2021.

