

As Ciências Sociais Aplicadas e a Interface com vários Saberes



Atena
Editora
Ano 2020

**Wendell Luiz Linhares
(Organizador)**

As Ciências Sociais Aplicadas e a Interface com vários Saberes



Atena
Editora
Ano 2020

**Wendell Luiz Linhares
(Organizador)**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Geraldo Alves

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



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

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
C569	<p>As ciências sociais aplicadas e a interface com vários saberes [recurso eletrônico] / Organizador Wendell Luiz Linhares. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-978-3 DOI 10.22533/at.ed.783202801</p> <p>1. Ciências sociais – Pesquisa – Brasil. I. Linhares, Wendell Luiz.</p> <p style="text-align: right;">CDD 301</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A presente obra, ao abordar as diferentes interfaces das Ciências Sociais Aplicadas, reforça uma de suas características, a qual, cada vez mais vêm ganhando destaque no campo científico, sendo ela, a interdisciplinaridade. Neste sentido, o e-book intitulado “As Ciências Sociais Aplicadas e a Interface com vários Saberes”, configura-se numa obra composta por trinta e um artigos científicos, os quais estão divididos em três eixos temáticos. No primeiro eixo intitulado “Direito, Políticas Públicas, Representações Sociais e Mídia”, é possível encontrar estudos que discutem e apresentam aspectos relacionados tanto ao direito e os procedimentos penais, quanto ao processo de constituição, aplicação e avaliação de Políticas Públicas e a construção de Representações Sociais de sujeitos a partir de veículos midiáticos específicos. No segundo eixo intitulado “Administração, Marketing e Processos”, é possível verificar estudos que discutem diversos elementos que compõem a grande área da administração e como ocorrem determinados processos numa empresa. No terceiro eixo intitulado “Educação, Práticas Pedagógicas e Epistemológicas”, é possível encontrar estudos que abordam de maneira crítica, diferentes práticas pedagógicas e epistemológicas, promovendo assim, uma reflexão histórica e social sobre o tema. O presente e-book reúne autores de diversos locais do Brasil e do exterior, por consequência, de várias áreas do conhecimento, os quais abordam assuntos relevantes, com grande contribuição no fomento da discussão e avanço dos temas supracitados.

Portanto, é com entusiasmo e grande expectativa que desejo a todos uma boa leitura.

Wendell Luiz Linhares

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS	
Adelcio Machado dos Santos Suzana Alves de Moraes Franco	
DOI 10.22533/at.ed.7832028011	
CAPÍTULO 2	11
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O INDICADOR ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®): O VALOR NA PETROBRAS	
Renato Aikawa Ricardo Maroni Neto	
DOI 10.22533/at.ed.7832028012	
CAPÍTULO 3	27
ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERNOS E DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO SETOR DE RECEBIMENTO FISCAL EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL	
Francisco Henrique dos Santos Silva Átila de Freitas Kaio de Freitas Araújo Marisa Mara Brito Nogueira Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas Samara Mírian Nobre de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.7832028013	
CAPÍTULO 4	33
ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA, RAZÕES, PRÁTICAS E IMPACTOS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA MADEIRENSE	
Luiz Pinto Machado António Almeida Carolina Ornelas	
DOI 10.22533/at.ed.7832028014	
CAPÍTULO 5	56
BIG DATA E PROCESSO DECISÓRIO: CONCEITOS EM BUSCA DE SINTONIA VIVENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	
Augusto Sérgio da Silva Souza	
DOI 10.22533/at.ed.7832028015	
CAPÍTULO 6	68
CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A MESORREGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	
Mauricio Galeazzi Medeiros de Farias	
DOI 10.22533/at.ed.7832028016	
CAPÍTULO 7	83
CERVEJA ARTESANAL TIJUBINA: UMA APLICAÇÃO DE MARKETING NO LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO	
Layde Dayane Oliveira Pereira	

Liduina Lyane da Silva Oliveira
Antônio Inácio da Silva Júnior
Átila de Freitas
Vivianne Freitas e Silva
Sônia Maria Castro de Andrade
Samara Mírian Nobre de Castro

DOI 10.22533/at.ed.7832028017

CAPÍTULO 8 90

**DESCENTRALIZAÇÃO, AUTONOMIA LOCAL E GOVERNANÇA TERRITORIAL:
EVOLUÇÃO RECENTE EM PORTUGAL**

Ana Bela Santos Bravo
Mário André Monteiro Pinto

DOI 10.22533/at.ed.7832028018

CAPÍTULO 9 106

**NEW ACCESS TO BOMBINHAS: COST AND BENEFIT ANALYSIS FOR EACH
OPTION**

Rafael Pacheco dos Santos
Lidiani Cristina Pierri

DOI 10.22533/at.ed.7832028019

CAPÍTULO 10 116

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, LOGÍSTICA EMPRESARIAL E DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: APLICAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DOS SETORES DE
ALIMENTOS E METALÚRGICO**

Anderson Correa Benfatto
Roderval Fernandes Cypriano
Gabriel Heme Alves
Giovana Bortoluzzi da Silva
João Victor De Menech Flor
Juliéser Batista da Silva
Renan Jeremias de Souza
Guilherme Rafael
Kellen Mestre de March
Leonardo Pinho Krausburg
Maria Joana Martins
Miguel Antônio Pioner Scandolaro

DOI 10.22533/at.ed.78320280110

SOBRE O ORGANIZADOR 134

ÍNDICE REMISSIVO 135

A ADMINISTRAÇÃO E O SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Data de aceite: 17/01/2020

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente, pesquisador e orientador nos Programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Endereço: Rua Prof. Egídio Ferreira, nº 271, Apto. 303 – 88090-699 Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

Suzana Alves de Moraes Franco

Advogada. Bacharela em Direito pela Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Especialista em Direito Empresarial. Mestranda do Programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Desenvolvimento e Sociedade (Uniarp) Endereço: Rua Bahia, nº 50, Caçador (SC).

RESUMO: A evolução da ciência da administração possibilitou o surgimento da abordagem direcionada para os recursos humanos na organização, uma vez que, inicialmente, a administração pouco se preocupava com as necessidades manifestas pelas pessoas. Tal característica pode ser observada por meio da descrição histórica da evolução da administração. Nesse sentido, Gil (1994) sustenta que o surgimento da então denominada Administração de Recursos

Humanos decorre do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal, sendo que seu desenvolvimento está diretamente relacionado à própria história do desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA).

PALAVRAS-CHAVE: Administração. Gestão de Pessoas. Evolução.

BUSINESS AND THE EMERGING OF THE MANAGEMENT OF PEOPLE

ABSTRACT: The evolution of the management science has allowed the appearing of the approach focused on the human resources in the organization, once, at first, management little did concern about the people’s needs. Such characteristic may be observed by means of the historical description of the business evolution. Accordingly, Gil (1994) states that the emerging of such management of human resources derives from the growing of organizations and the increase of the complexity of chores in the management of people’s field, therefore its development is directly related the history of the development of the General Theory of Management (GTM).

KEYWORDS: Business. Management of people. Evolution.

1 | INTRODUÇÃO

A raiz da epistemologia administrativa remonta ao ocaso do século XIX e albos do século XX, como influência direta da Revolução Industrial que mecanizou a indústria e passou a implementar o aço, a eletricidade e o petróleo. Essa primeira etapa da Teoria Geral da Administração é denominada de era clássica, tendo iniciado com o estudo sistemático da Administração nas organizações, estendendo-se até por volta da década de 1950 (MUNIZ; FARIA, 2001). Os expoentes dessa época, em termos de TGA são representados pelas seguintes escolas: Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia e Teoria das Relações Humanas.

A Administração Científica foi desenvolvida por Taylor (1856-1915) e estava fundamentada na racionalização do trabalho, especialmente, na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Essa teoria promoveu uma verdadeira revolução na mente dos empregados e empregadores, os quais deveriam deixar de lado a luta pela repartição do produto do trabalho em prol da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. Esse movimento se difundiu amplamente, tornando-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX. (GIL, 1994)

2 | A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: DA ERA CLÁSSICA À ERA DA INFORMAÇÃO

Enquanto Taylor defendia a Administração Científica nos Estados Unidos, surgiu na França em 1916 a Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura, na busca de eficiência das empresas, afirma Faria (2002). Segundo Fayol, são funções universais da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Assim, a organização necessita ser tratada como um todo, ou seja, globalmente.

O modelo burocrático de administração surge na década de 1940, uma vez que os modelos clássicos mostraram falhas no que concerne à condução de pessoas. Essa teoria está fundamentada nas pesquisas desenvolvidas pelo sociólogo Max Weber (1864-1920). A burocracia deve aqui ser compreendida como uma forma de organização fundamentada na racionalidade, na adequação dos meios aos propósitos da organização, com a finalidade de se obter a máxima eficiência, e previsibilidade do sistema (UHLMANN, 1997).

A partir da constatação de que urgia considerar a relevância dos fatores psíquicos e sociais na produtividade, surgiu a Teoria das Relações Humanas. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos por Elton Mayo (1890-1949). Para Gil (1994), por intermédio de estudos experimentais, esse psicólogo identificou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.

Consequentemente, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho, sendo que temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

A Teoria das Relações Humanas surgiu em decorrência de estudos e experiências realizadas na fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, Estados Unidos. Os estudiosos que se destacaram nessa escola foram Elton Mayo, Kurt Lewin, e Chester Barnard. De acordo com Ribeiro (2003), a Teoria das Relações Humanas resultou da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho pela aplicação de métodos excessivamente rigorosos, pautados em estudos científicos precisos aos quais os trabalhadores eram submetidos, sendo inviabilizados de dar sua contribuição.

De acordo com Muniz e Faria (2001), uma das características pertinentes a todas as escolas pertencentes à era clássica diz respeito ao modelo organizacional entendido como um sistema formal de estrutura linear de níveis de autoridade, divisão do trabalho em unidades departamentais e com sistema de comunicação vertical simples. Além disso, as relações dentro da organização eram concebidas de forma mecanicista, com centralização da autoridade para efeito de controle e dependência de regulamentos a fim de impor uniformidade.

No âmbito organizacional, predominava uma cultura direcionada para o passado e para a conservação das tradições e valores ao longo do tempo. Os indivíduos eram considerados simples recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção, a saber: natureza, capital e trabalho.

Na era clássica a administração das pessoas era chamada de “Relações Industriais”. O movimento das relações industriais foi caracterizado pelo surgimento dos sindicatos de trabalhadores, determinando mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar (GIL, 1994).

Acerca do assunto, Morales (2002) comenta que foi no início do século XX que o Departamento de Recursos Humanos, como setor definido da ciência da administração, teve seu aparecimento, com evolução rápida na década de 20. Nesse período, pode-se destacar o fortalecimento do movimento sindical, o qual emerge como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, causadas pela Revolução Industrial, auxiliando grandemente a institucionalização dos setores de pessoal nas organizações, gerando uma atenção específica no tratamento do fator humano no trabalho.

Também naquele período constatava-se a carência de mão-de-obra, decorrente da Primeira Guerra Mundial, fator este que contribuiu para o reforço da necessidade dos setores de Recursos Humanos. Na abordagem de Morales (2002), essa primeira

configuração da Administração de Recursos Humanos é assim caracterizada:

É fácil deduzir que, as atividades iniciais neste novo órgão, eram voltadas para um regime paternalista de bem-estar social, numa tentativa de impedir a hostilidade sindical, sendo este o período inicial da Administração de Recursos Humanos, no que tange ao controle de pessoal, na administração salarial, no recrutamento e no começo das atividades de formação sistemática de pessoal.

A passagem para a era industrial neoclássica, período no qual as mudanças dentro das organizações tornaram-se mais rápidas, intensas e pouco previsíveis, foi marcada pelo desenvolvimento das seguintes escolas de pensamento: Teoria Estruturalista, Teoria Neoclássica, Teoria Comportamental, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência. Essa era estendeu-se de 1950 a 1990, iniciando a partir da Segunda Guerra Mundial.

Durante as quatro décadas abrangidas pela era neoclássica, as organizações passaram a enfrentar um mundo dos negócios cada vez menos previsível, onde novos paradigmas impunham-se: a padronização, a especialização, a sincronização, a concentração, a maximização e a centralização. O mercado local expandiu-se para o mercado global, acentuando a competitividade entre as empresas (MUNIZ; FARIA, 2001).

A primeira teoria que surgiu em meio a esse contexto de transformações foi a Teoria Estruturalista, no final da década de 50. Na concepção dessa teoria, a organização é uma unidade complexa, com muitos grupos sociais compartilhando alguns objetivos. Assim, a organização é concebida como um todo, dotada de elementos, inter-relações. Os estruturalistas chamam a atenção para o efeito, na estrutura, do grande número de interações; para eles, no exame dos elementos organizacionais, deve-se dar atenção primordial às relações que, tomadas conjuntamente ou em parte, formam aquilo que se denomina de estrutura da organização (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A Teoria Neoclássica também se destacou durante a década de 1950, e consistiu na reformulação da Teoria Clássica. No entender dos teóricos que construíram essa abordagem, a posição clássica, na verdade, nunca tinha sido realmente abandonada, mas ela necessitava de uma atualização e ampliação, para atender à necessidade da nova ordem econômica e do tamanho das organizações, sem, entretanto, desprezar os novos conhecimentos, mesmo que decorrentes de correntes contrárias. Segundo Uhlmann (1997), deu-se ênfase na prática administrativa, entendendo a Administração como sendo orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

A partir da crítica à Teoria Burocrática, à Teoria Clássica e a aceitação, com reservas, da Teoria das Relações Humanas, é elaborada a Teoria Comportamental. Pedrosa (2004) afirma que a Teoria Comportamental, fundada na concepção

behaviorista, considera o indivíduo como um tomador de decisão e o visualiza como Homem Administrativo: por atuar dentro de uma racionalidade, limitada pela escassez de informações, ele deve buscar soluções satisfatórias e não ótimas. Um dos teóricos que se destaca nesse período é McGregor, devido à formulação de dois conjuntos de suposições a respeito da natureza humana, quais sejam: a Teoria X (apresenta uma visão essencialmente negativa das pessoas) e a Teoria Y (destaca uma visão positiva das pessoas).

A abordagem sistêmica, ou Teoria dos Sistemas, foi idealizada por Ludwig Von Bertalanffy. Essa teoria encara a organização como um conjunto de unidades internas e externas, integradas em um todo funcionalmente indivisível. Portanto, nessa abordagem, a organização é visualizada como um sistema aberto e dinâmico de insumo-produto.

De acordo com Meireles e Paixão (2003, p. 163):

A concepção sistêmica de organização está centralizada na tomada das decisões necessária à realização dos objetivos de forma eficaz. Para tal, ela deve ser planejada de forma a facilitar a tomada de decisões. Como as decisões dependem das informações e estas das comunicações, conclui-se que a organização é construída a partir da análise das necessidades de informações e das redes de comunicações.

O que caracteriza a Administração de Recursos Humanos, segundo Gil (1994), é a adoção do enfoque sistêmico. No entanto, isso não significa que as organizações, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Segundo este autor, muitas vezes essa designação é atribuída somente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

Quando a organização implementa o enfoque sistêmico na administração de seus recursos humanos, passa a apresentar determinadas características, tais como: interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis (GIL, 1994).

Seguindo essa linha de raciocínio que vê a organização com um sistema aberto e que é influenciado pelo ambiente externo, emerge a Teoria da Contingência, a qual resulta dos estudos de Joan Woodward. Conforme essa autora, não existe uma única forma correta de montar a estrutura organizacional. Ao contrário, são várias as alternativas de estruturação organizacional que se adaptam de forma melhor ou pior a cada organização, dependendo das peculiaridades de cada caso. Um dos aspectos mais importantes dessa teoria é que as condições do ambiente são responsáveis por causar as transformações no interior das organizações e a de que

não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Desse modo, a Teoria da Contingência está diretamente ligada à abordagem sistêmica, que traduz a organização como um sistema aberto e influenciado por forças internas e externas. Por sua vez, conforme Lacombe e Heilborn (2003), a Teoria da Contingência defende que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de diferentes fatores: do ambiente em que se encontra a empresa, do seu pessoal e da sua situação específica.

O que se pode inferir a partir das escolas da era industrial neoclássica é que a organização deixou de se concentrar no conservadorismo para dar lugar à inovação e obter índices seguros de competitividade. Desde o início da década de 60 teve início a Administração de Recursos Humanos, sendo que essa expressão passou a substituir a utilizada até então no âmbito das organizações, qual seja: Relações Industriais (GIL, 1994).

Através da nova abordagem, as pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e não como fatores de produção dissociados psicologicamente de todo o processo. Nesse sentido, conforme Gil (1994, p. 15), “o aparecimento da Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal”.

De acordo com Gil (1994), atualmente, a maior parte das empresas brasileiras de grande e médio porte possui departamento de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar mais ligada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade.

Em substituição à era industrial neoclássica, surge, em torno do início da década de 90, a era da informação. Com essa era, a sociedade tende a tornar-se uma consciência única. O computador anuncia por antecipação, uma situação de compreensão e unidade, universais através da tecnologia. De acordo com Wiener (ano apud KUMAR, 1997), a informação representa um requisito para a sobrevivência no meio social. É através dela que se estabelece o intercâmbio entre o homem e o ambiente no qual está inserido.

A tecnologia tem passado por um intenso desenvolvimento e influencia profundamente a rotina dentro das organizações e as pessoas que dela participam. Kumar (1997) salienta que a influência do conhecimento e das tecnologias de informação sobre o mercado de trabalho se dá principalmente pelo aumento do conteúdo de conhecimentos do trabalho existente, no sentido de que a nova tecnologia adiciona mais do que retira da qualificação dos trabalhadores, bem como a criação e a expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que trabalhadores em informação serão predominantes na economia.

Nesse contexto, as mudanças no mundo dos negócios se tornaram velozes,

imprevistas e inesperadas. Drucker (2001a) é um dos teóricos da era da informação que analisa a transformação mundial no âmbito das organizações. Para o autor, essas mudanças estendem suas consequências nos ambientes social e econômico e também nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas.

A estrutura organizacional em matriz se tornou insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de mudanças intensas. Face a isto, os processos organizacionais adquiriram maior importância quando comparados aos órgãos que formam a empresa. Os cargos e funções passaram a ser constantemente redefinidos em virtude das alterações no ambiente e na tecnologia. Ademais, os produtos e serviços passaram a ser ajustados de forma permanente às demandas e necessidades do cliente.

Para Bell (apud KUMAR, 1997), conhecimento e informação estão se tornando os recursos estratégicos e os agentes transformadores da sociedade pós-industrial, da mesma forma que a combinação de energias, recursos e tecnologia mecânica foram os instrumentos transformadores da sociedade industrial.

Ainda em relação à importância do conhecimento, Kumar (1997, p. 22) acrescenta:

A combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra óptica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento. Ela acabou com a imprecisão da informação. Agora, pela primeira vez, somos uma economia realmente global, porque, pela primeira vez, temos informações compartilhadas de forma instantânea pelo planeta.

Em relação à valorização do conhecimento e à precisão da informação, Drucker (2001b) afirma que a globalização transformou profundamente as organizações, permitindo que elas, de maneira geral, acessem às inovações tecnológicas. Dessa forma, as empresas em geral têm acesso facilitado às novas tecnologias e o diferencial competitivo passa a ser o conhecimento. Passa-se então para a era do conhecimento, onde as mudanças são cada vez mais rápidas e as transformações inconstantes, exigindo-se cada vez mais preparação por parte do trabalhador.

A competitividade demanda a tomada de decisões com agilidade, o que acaba tornando os recursos humanos um fator diferencial de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou qualquer outra forma de diferenciação que, na sua essência, tenha origem e fundamento nas pessoas.

Drucker (2001b) argumenta que toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades dentro da organização, estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e proporcionar uma perspectiva de crescimento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), algumas abordagens contemporâneas focalizam aspectos da administração tais como a reengenharia, a readministração, a qualidade total, o *benchmarking*, a empresa virtual, a terceirização, a desburocratização, o teletrabalho, a administração do conhecimento, as organizações que aprendem e as influências da globalização e do meio ambiente. A ênfase dessas abordagens é na flexibilidade que a organização deve ter para responder com agilidade e rapidez às mudanças ambientais. Portanto, tais abordagens surgiram face às novas exigências de mercado.

No que diz respeito à abordagem que defende o aprendizado nas organizações, tem-se que, o que distingue uma organização de uma turba é o modo pelo qual ela concebe procedimentos para tomar decisões em nome da coletividade, delega a indivíduos a autoridade para agir pela coletividade e estabelece limites entre a coletividade e o mundo restante (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Uma organização, na prática, aprende quando os próprios empregados absorvem lições dessa experiência, quando o novo conhecimento se incorpora a normas, estratégias e hipóteses de trabalho para perdurarem. Além disso, também ocorre a aprendizagem quando há o questionamento das normas, o que, frequentemente, implica conflito, seja entre exigências consagradas ou entre diferentes gerentes e departamentos, e pode resultar em significativas mudanças na imagem que as pessoas têm do negócio (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

A partir da era da informação, as pessoas, juntamente com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser vistas como a principal base da nova organização. Assim, a antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Com isso, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Em relação ao surgimento da Gestão de Pessoas, Gil (2001) acrescenta que aliadas a novas concepções sobre o papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, mormente a partir da década de 90, profundos questionamentos ao modo como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas empresas. Dentre as várias críticas, uma delas se referia à terminologia empregada para designá-la.

As pessoas, a partir do momento em que são tratadas como recursos, precisam ser administradas, para delas se obter o máximo rendimento possível. Por conseguinte, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização e, como tais, deveriam passar a ser reconhecidas como parceiros da organização, dotados de uma série de características que podem ser utilizadas em favor do alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Pode-se resumir a abordagem outorgada à gestão de pessoas à das três eras

da seguinte forma, na forma do magistério de Gil (1994):

- a) industrialização clássica: pessoas como fatores de produção inertes e estáticos sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados;
- b) industrialização neoclássica: pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados;
- c) era da informação: pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.

Conforme Dutra (2002), o processo evolutivo para se chegar até a Gestão de Pessoas é lido de maneira diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas.

Na abordagem funcionalista, pode-se identificar três fases, sustenta Dutra (2002, p. 30):

- a) operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações etc;
- b) gerencial: dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- c) estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destarte, pode-se notar modificações na abordagem dos recursos humanos desde o surgimento da Teoria Geral da Administração, bem como evoluíram as teorias, também se modificou a visão que a organização possui dos seus colaboradores, agora revestidos de enorme valia.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001a.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001b.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração**: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração**: noções básicas. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O INDICADOR ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®): O VALOR NA PETROBRAS

Data de aceite: 17/01/2020

Data de Submissão: 23/10/2019

Renato Aikawa

Administrador e Pós-Graduando do curso Lato Sensu Especialização em Gestão Financeira pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - Campus Caraguatatuba – SP

<http://lattes.cnpq.br/7035761103044616>

Ricardo Maroni Neto

Economista e Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica - Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - Campus Caraguatatuba – SP

<http://lattes.cnpq.br/5219310812203812>

RESUMO: O *Economic Value Added* (EVA®) é uma ferramenta que permite identificar a efetiva criação de riqueza de uma empresa, sendo possível constatar rentabilidade de um investimento, tomando como ponto de partida as informações de relatórios contábeis. Este trabalho explora a metodologia de cálculo do indicador EVA®, também conhecido como Valor Econômico Agregado e, posteriormente, realiza observações sob a ótica da criação de valor da Petrobras, empresa de economia mista cujo modelo societário é de uma Sociedade Anônima de capital aberto, tendo o Governo Federal do Brasil como acionista majoritário, com ações

negociadas na Bolsa de Valores: brasileira (B3) e americana (*New York Stock Exchange - NYSE*). Recentemente, a empresa vem sendo destaque no cenário econômico e político por conta de envolvimento em esquemas de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo partidos políticos e grandes empreiteiras. Este trabalho se presta a estudar o indicador EVA® aplicado com bases nas informações dos relatórios contábeis da Petrobras, em um período de instabilidade política pela qual passou o Brasil, 2012 a 2016, constatando-se resultados negativos para o EVA® da companhia.

PALAVRAS-CHAVE: EVA; Criação de Valor; Finanças Corporativas, Petrobras

SOME OBSERVATIONS ABOUT THE ECONOMIC VALUE ADDED (EVA®) INDICATOR: THE VALUE IN PETROBRAS

ABSTRACT: The Economic Value Added (EVA®) is a tool that allows identify the company's value creation. Based on the study of this indicator, it's possible to verify about of company's profitability of an investment, using public information provided by company's accounting reports. This research explores the calculation methodology of EVA® indicator, and make observations from the view of Petrobras's value, relevant petrochemical industry on national and international scenery. Petrobras

is a mixed capital and publicly-traded company that has the Federal Government of Brazil as its main shareholder, with shares traded on *Brasil, Bolsa, Balcão* (B3) and on New York Stock Exchange (NYSE). In the last years, the company has been highlighting due to involvement on corruptions and money laundering activities. This research work presents the EVA[®] indicator based on Petrobras's accounting reports in a political instability period, within a 2012 to 2016 years period, it was found negative return from company's EVA[®]

KEYWORDS: EVA, Value Creation, Corporate Finance, Petrobras

1 | INTRODUÇÃO

Nem sempre os dividendos distribuídos no final do ano representam acréscimo de riqueza para os acionistas, que procuram maximizar seus investimentos (STEWART III, 2005). 'Espera-se que o capital aplicado na empresa renda, no mínimo, o mesmo que uma aplicação financeira com risco equivalente. A análise isolada dos Lucros ou Prejuízos, via Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), não evidencia se o acionista realmente fez um bom negócio (BLATT, 2001).

O *Economic Value Added* (EVA[®]), ou Valor Econômico Agregado, é o indicador que mede a saúde econômica da empresa, recupera a ideia de lucro residual da Economia, indicando que o lucro só existe após a remuneração de todo o capital empregado, compensando o custo de oportunidade (MARONI NETO, 2001).

A Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) fundada em 1953, no governo de Getúlio Vargas, dedica-se desde então à exploração, produção, comercialização e distribuição de petróleo, tendo o Governo Federal do Brasil como seu principal acionista. Em 2012, a empresa ocupava a 10^o posição no ranking da Forbes, que lista maiores empresas do mundo. Em 2016, no entanto, ocupava a 411^o posição do mesmo ranking (Forbes.oul, 2016).

No panorama nacional, a Petrobras perdeu o posto de maior empresa em valor de mercado ainda no ano de 2012 e não retomou a posição até o final do ano de 2016, apesar de ter figurado momentaneamente como líder do ranking em outubro de 2014, segundo levantamento produzido pela consultoria Economatica (Economatica, 2016). Dois fatores podem ser apontados como causas do declínio da empresa no período estudado.

Até 2011, o preço do barril do petróleo vinha estável, situação que foi alterada a partir de 2012, na qual o valor do barril passou a sofrer queda vertiginosa, devido principalmente ao aumento da oferta da *commodity* puxada pelo aumento da produção norte americana.

Outro fator relevante foi a crise de credibilidade pela qual vem passando a empresa, devido aos esquemas de lavagem e desvios de dinheiro que envolveram a

estatal, políticos e empreiteiras, deflagrados pela Operação Lava-jato, investigação da Polícia Federal iniciada em março de 2014. Diante desse contexto, este artigo se dispõe a investigar e responder a seguinte situação problema: Houve constatação de efetiva criação de valor econômico na Petrobras, no período de 2012 a 2016?

O objetivo geral deste trabalho é aplicar o conceito EVA[®] sobre os resultados obtidos das demonstrações contábeis da empresa para discutir o resultado sob a óptica da criação de valor. Os objetivos específicos desse artigo são: Estudar o indicador EVA[®] para aprofundar o entendimento sobre esse indicador e como este pode ser utilizado nas análises referente a Valor; estudar criação de valor e seu uso como parâmetro do sistema EVA[®]; e calcular o indicador EVA[®] e avaliar o histórico de criação de valor da Petrobras no período de 5 anos, tendo como base nas demonstrações contábeis da companhia.

Esse estudo se justifica à medida em que fornece subsídios empíricos sobre os reflexos dos indicadores EVA[®] extraídos a partir da análise de demonstrações contábeis de uma companhia de grande porte e relevante expressão nacional. A pesquisa, de abordagem quantitativa e teórica quanto aos procedimentos, contribui para o estudo sobre a interpretação do indicador e sua potencial influência nas tomadas de decisões dos diversos *stakeholders* envolvidos. Sem a pretensão de esgotar o tema, a primeira parte desse trabalho se dedica ao levantamento conceitual do EVA[®]. Os aspectos metodológicos são apresentados na segunda parte desse trabalho e a terceira parte é dedicada à modelagem para o cálculo do EVA[®]. Finalmente, a quarta parte discute os resultados decorrentes da pesquisa, com posterior conclusão.

2 | ELEMENTOS CONCEITUAIS

O objetivo desta seção é apresentar os elementos que compõem o cálculo do O EVA[®]. Stewart III e Ehrbar (1999) discutem sobre os aspectos conceituais do EVA[®]. Maroni Neto (2001) faz uma revisão teórica do tema abordado. Müller (2006) apresenta um exemplo prático de cálculo do Valor Econômico Agregado. Assaf Neto (2008) apresenta uma proposta metodológica para o cálculo do Custo do Capital Próprio que incorporar o risco Brasil e considera os títulos do tesouro norte americano como *benchmark*.

2.1 Características Gerais

Na moderna concepção de análise de balanços, o azul do lucro pode não ser suficiente para definir se um investimento está sendo devidamente remunerado. O EVA[®] se presta a constatar, de forma analítica, se há valor realmente sendo criado, podendo ser considerado a versão moderna do lucro, apesar de não considerar alguns aspectos, como o risco do mercado financeiro (BLATT, 2001). O modelo EVA[®]

é descrito esquematicamente por Maroni Neto (2001), no qual o EVA[®] é apurado excluindo-se as despesas com capital em unidades monetárias do *Net Operating Profit After Tax* (NOPAT) ou Lucro Operacional Líquido após Impostos (LODIR).

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Capital Investido} \times \text{Custo do Capital})$$

O “Capital Investido” é o montante aplicado na organização e o “Custo de Capital” representa o custo de oportunidade do credor. A real medida de desempenho que apropriadamente leva em consideração todas as maneiras pelas quais o valor corporativo pode ser agregado ou perdido é o valor econômico agregado (EVA[®]), por ser uma medida de receita residual que subtrai o custo do capital dos lucros operacionais. (STEWART III; EHRBAR, 1999).

No Brasil, o EVA[®] foi traduzido como Valor Econômico Agregado - VEA. Pode ser entendido como o resultado apurado pela sociedade que excede à remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas). É um indicador que sinaliza se a empresa está criando ou destruindo valor por meio de um resultado, definido como supranormal por David Ricardo no início do século XIX. A partir de então, a medida foi sendo adotada por um número cada vez maior de empresas e recebendo diferentes denominações (MÜLLER; SCHULTZ; BORGERT, 2006).

2.2 Demonstrações Padronizadas

As demonstrações financeiras compreendem todas as operações da empresa, traduzidas segundo as normas contábeis (BACKES, 2002). De forma geral, a empresa apresenta suas demonstrações para atender às normas do fisco, regidas pela lei 6.404, sendo necessário realizar a reestruturação do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Resultados da empresa (MÜLLER; SCHULTZ; BORGERT, 2006), cuja finalidade é expurgar eventuais distorções que não reflitam o resultado operacional e não permitam identificar o capital investido. Posteriormente, são excluídas as despesas com capital, apurando-se o valor econômico adicionado. Um modelo de obtenção do NOPAT é descrito por Maroni Neto (2001) e utilizado nesta pesquisa.

2.3 Despesa de Capital

Para a efetiva apuração do EVA[®], faz necessário calcular a Despesa de Capital para posteriormente deduzi-la do NOPAT. A Despesa de Capital é composta pelo produto dos Investimentos realizados na empresa com o seu Custo de Capital.

2.3.1 CAPITAL INVESTIDO

O Capital Investido representa a quantidade de dinheiro depositada em um negócio, ao longo de sua vida, sob a forma de recursos necessários para a

sua operação, sendo os fundos disponibilizados pelos investidores alocados exclusivamente nas atividades operacionais do empreendimento (MARONI NETO, 2001). Para a apuração do Capital Investido é necessário excluir do ativo circulante os passivos não onerosos, representados pelas dívidas formadas por obrigações de curto prazo decorrentes das atividades operacionais da empresa.

2.3.2 CUSTO DO CAPITAL

Custo de Capital pode ser conceituado como a taxa de expectativa de retorno requerida pelo mercado para ceder fundos (MARONI NETO, 2001), sendo geralmente determinado por uma média dos custos pós-impostos dos capitais de terceiros e do custo de oportunidade do capital próprio (CRUZ, 2009), ponderados por suas respectivas contribuições na estrutura de capital. No modelo EVA®, o cálculo do custo de capital é obtido pelo método do Custo do Capital Médio Ponderado (CCMP), sendo representado pela seguinte equação:

$$CCMP = [(b \times K_t) + ((1-b) \times K_p)]$$

CCMP = Custo do Capital Médio Ponderado

b = Participação do capital de terceiros sobre o ativo total

K_t = Custo do endividamento

K_p = Remuneração do capital próprio

2.3.2.1 Custo do Capital Próprio

O custo do capital próprio reflete a expectativa dos investidores sobre o retorno do *Equity*, sendo a taxa de retorno exigida pela aplicação do capital do acionista, caracterizando-se como fundos de longo prazo. (MÜLLER; SCHULTZ; BORGERT, 2006). Para a apuração do valor do capital próprio pode-se utilizar o modelo de precificação dos ativos financeiros, *Capital Asset Pricing Model*, no qual o capital próprio é remunerado por uma taxa de remuneração composta pela remuneração isenta de risco (*Risk free*) mais um prêmio adicional adicionado ao risco de mercado (MARONI NETO, 2001).

$$\text{Custo do Capital Próprio} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

R_f = Retorno do ativo livre de risco

R_m = Retorno esperado sobre o índice de mercado

β = Coeficiente de sensibilidade ao risco sistêmico

2.3.2.2 Custo do Capital De Terceiros

De forma análoga ao que ocorre com o custo do capital próprio, o custo do capital de terceiros reflete a taxa de retorno esperada pelos credores para emprestar recursos para a empresa (MÜLLER; SCHULTZ; BORGERT, 2006). O cálculo do custo

de capital de terceiros é relativamente simples, pois se considera a participação de cada elemento em relação ao passivo total, com base nos valores apresentados no balanço patrimonial ou com base na observação dos valores de mercado, devendo se atentar para o uso das taxas de juros correntes e considerar, na equação, o benefício fiscal da dívida (MARONI NETO, 2001).

$$\text{Custo do Capital de Terceiros} = [1-t] \times k$$

t = Taxa da alíquota do imposto de renda

k = Custo do endividamento

3 | MÉTODOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa detalha os procedimentos adotados quanto a abordagem, a técnica de coleta de dados, a forma de análise, a natureza da pesquisa e o provável resultado do estudo. O estudo apresenta enfoque na compreensão e interpretação das teorias presentes em fontes bibliográficas e aborda o EVA[®] de forma sistemática e empírica. A pesquisa, que trabalha desenvolvendo cálculos matemáticos da fórmula do EVA[®], classifica-se predominantemente como quantitativa (Malhotra, 2005).

Os cálculos mencionados são modelados com os dados das demonstrações contábeis da Petrobras e apresentados na seção 4. A pesquisa bibliográfica ou documental, se vale das “fontes de papel” em um primeiro momento, com coleta de dados secundários, obtidos nos sites do Tesouro Nacional, BM&F BOVESPA e das demonstrações financeiras consolidadas da Petrobras. A metodologia de coleta de dados utilizados é a de métodos eletrônicos, com foco na internet, por permitir que os dados possam ser coletados e analisados de maneira rápida e com baixíssimo custo (MALHOTRA, 2005).

O período de estudo compreende os anos de 2012 a 2016, e foi definido por conveniência, devido aos acontecimentos políticos que afetaram profundamente a Petrobras, com escândalos de corrupção e ingerência na cúpula estratégia da companhia. Na verdade, esta pesquisa não consiste rigorosamente de um experimento, posto que não tem controle sobre as variáveis, constituídas pelos balanços e demonstrações da Petrobras no período de 5 anos. Todavia, os procedimentos lógicos de delineamento *ex-post* são semelhantes aos experimentos propriamente ditos, pois os dados das demonstrações foram trabalhados e seus resultados analisados e discutidos como se estivessem submetidos a controles (DIEHL; TATIM, 2004), sendo realizada simulação dos dados existentes, com objetivo geral não exploratório e características de resumo de assunto. A pesquisa é fundamentada em trabalhos mais avançados, sendo a estratégia de pesquisa de natureza básica e o resultado do estudo semi-original.

4 | MODELAGEM PARA O CÁLCULO EVA®

A modelagem para o cálculo do EVA® é apresentada nesta seção, na qual as informações presentes nos demonstrativos contábeis da Petrobras são utilizadas para obtenção das variáveis do indicador. De forma estruturada, cada item, desta seção, apresenta a forma de cálculo do NOPAT, do Capital Investido, do CCMP, da Despesa de Capital e finalmente indicando o EVA® da companhia estudada.

4.1 Cálculo do Nopat

O NOPAT é obtido com base nas informações presentes na Demonstração dos Resultados da empresa, sendo o Lucro operacional após os Impostos. O NOPAT do período estudado é apresentado na tabela 1 e a média aritmética é exposta na última linha.

Período	Controladora	Consolidada
2012	R\$ 11.440	R\$ 25.603
2013	R\$ 12.293	R\$ 29.216
2014	-R\$ 20.829	-R\$ 17.430
2015	-R\$ 4.355	-R\$ 6.333
2016	R\$ 15.456	R\$ 14.769
2012 – 2016	R\$ 2.801	R\$ 9.165

Tabela 1. Demonstração do NOPAT (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

Nos anos de 2014 e 2015, tanto os resultados da Controladora quanto o Consolidado apresentaram valores negativos, indicando prejuízo operacional. A contração no resultado de 2014 se deve ao prejuízo decorrente da desvalorização dos ativos da companhia (*impairment*). No ano de 2015, uma combinação de fatores, decorrentes das baixas contábeis dos ativos, da desvalorização da moeda nacional, da redução da demanda doméstica por combustíveis, do acréscimo de despesas tributárias e do aumento de despesas de contingências judiciais corroboraram para permanência do resultado negativo. No entanto, no ano de 2016, a companhia se recupera e volta a apresentar resultados positivos de NOPAT, que contrasta com o prejuízo do exercício, que é de R\$ -14.824 bilhões.

4.2 Cálculo do Capital Investido

A apuração do investimento econômico é realizada seguindo os métodos apresentados na seção 2, sendo necessário realizar alguns ajustes no Balanço Patrimonial para se obter as variáveis do indicativo.

O resultado da apuração do Capital Investido, realizado com base nas Demonstrações dos Balanços Patrimoniais dos cinco exercícios sociais estudados, compreendendo o período de 2012 a 2016, é multiplicado pelo custo do capital (CCMP), permitindo a apuração da despesa de capital. Os resultados encontrados do Capital Investido apresentam-se na Tabela 2, com exposição da média aritmética do período na última linha. Nota-se o ritmo crescente dos investimentos até o ano de 2015, tanto na controladora como na controlada. A partir do ano de 2016, a empresa altera sua estratégia e reduz os investimentos.

Período	Controladora	Consolidada
2012	R\$ 368.302	R\$ 552.104
2013	R\$ 473.313	R\$ 639.360
2014	R\$ 503.952	R\$ 727.910
2015	R\$ 525.134	R\$ 855.770
2016	R\$ 508.679	R\$ 725.456
2012 – 2016	R\$475.876	R\$700.120

Tabela 2. Demonstração do Capital Investido (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

4.3 Cálculo do Ccmp

A participação percentual do Capital Próprio é obtida pelo quociente do Patrimônio Líquido pelo Passivo Total (Passivo Exigível somado ao Patrimônio Líquido), sendo multiplicada pelo Custo do Capital Próprio (Kp). A participação percentual do Capital de Terceiros é obtida pelo quociente do Passivo Exigível pelo Passivo Total, sendo multiplicada pelo Custo do Capital de Terceiros (Kt) descontado do Imposto de Renda.

O resultado dessas operações, com a soma das Participações do Custo do Capital Próprio (PCCP) com o Custo do Capital de Terceiros (PCCT), representa o Custo Médio Ponderado do Capital (CCMP), expressos nas tabelas 3 e 4. A última

linha das tabelas mencionadas apresentam a apuração do CCPM realizada com base na média aritmética das variáveis que compõem o indicador em todo o período de 2012 a 2016. O CCPM é obtido com base na ponderação dos K_p e do K_t , que serão detalhados ao longo desta seção.

Período	$[(PL)/(P+PL)]$	K_p	PCCP	$[(P)/(P+PL)]$	K_t	PCCT	CCMP
	a	b	c=a x b	d	e	f = d x e	g = c + f
2012	61%	7,19%	4,37%	39%	4,50%	1,76%	6,13%
2013	55%	-19,90%	-10,94%	45%	4,50%	2,03%	-8,92%
2014	49%	-15,49%	-7,52%	51%	4,91%	2,53%	-4,99%
2015	36%	-38,28%	-13,96%	64%	5,03%	3,20%	-10,76%
2016	37%	63,60%	23,33%	63%	5,80%	3,67%	27,01%
2012-2016	48%	-2,43%	-1,15%	52%	4,95%	2,59%	1,44%

Tabela 3. Demonstração do CCMP da Petrobras Controladora (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

Período	$[(A)/(P+PL)]$	K_p	PCCP	$[(P)/(P+PL)]$	K_t	PCCT	CCMP
	a	b	c=a x b	d	e	f = d x e	g = c + f
2012	51%	7,19%	3,66%	49%	4,50%	2,21%	5,87%
2013	46%	-19,90%	-9,23%	54%	4,50%	2,41%	-6,82%
2014	39%	-15,49%	-6,07%	61%	4,91%	2,99%	-3,08%
2015	29%	-38,28%	-10,97%	71%	5,03%	3,59%	-7,38%
2016	31%	63,60%	19,97%	69%	5,80%	3,98%	23,95%
2012-2016	39%	-2,43%	-0,95%	61%	4,95%	3,01%	2,06%

Tabela 4. Demonstração do CCMP da Petrobras Consolidada (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

O Custo do Capital Próprio (K_p) apresenta redução, com resultados negativos nos anos de 2013 a 2015. No mesmo período, o Custo do Capital de Terceiros (K_t) se eleva devido ao aumento desta modalidade de financiamento em relação as fontes totais. No ano de 2016, o K_p volta a apresentar valores positivos. Outro fato interessante é constatado no período de 2013 a 2015. Nesses anos, CCMP da empresa apresenta resultados negativos. Esse fato é explicado devido ao desempenho do índice IBOVESPA que também apresenta resultado negativo, ocasionando um prêmio de mercado negativo.

4.3.1 CUSTO DO CAPITAL PRÓPRIO E DO CAPITAL DE TERCEIROS

O Cálculo do K_p é obtido com a fórmula do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) e exposto na tabela 5. A última linha apresenta a apuração do CAPM realizada com base na média aritmética das variáveis que compõem o indicador em todo o período de 2012 a 2016. Com o objetivo de contextualizar com cenário nacional, utiliza-se variáveis presentes no mercado brasileiro. Para tanto, os Títulos do Tesouro Nacional com rendimento atrelado à taxa SELIC (LFT), são considerados, neste estudo, como Títulos Livres de Riscos (R_f), embora os títulos do Tesouro Nacional brasileiro não possuam o status de *risk free*, como ocorre com o *Tresure Bills* americanos (*T-bound*). Para o prêmio de mercado, diferença entre o Retorno de Mercado (R_m) e o título livre de risco, considera-se o índice IBOVESPA como R_m .

Período	IBOVESPA	SELIC	Prêmio de mercado	Beta (β)	K_p
	a	b	$c = a - b$	d	$e = b + d \times c$
2012	7,40%	8,49%	-1,09%	1,19339	7,19%
2013	-16,10%	8,18%	-24,28%	1,15653	-19,90%
2014	-2,91%	10,82%	-13,73%	1,9164	-15,49%
2015	-13,31%	13,40%	-26,71%	1,93469	-38,28%
2016	38,94%	14,08%	24,86%	1,99209	63,60%
2012-2016	2,80%	10,99%	-8,19%	1,63862	-2,43%

Tabela 5. Demonstração dos índices que compõem o CAPM (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

A taxa Selic estava pagando 8,49% em 2012, contra os negativos -1,09% do prêmio de mercado para o mesmo ano, situação atípica para a consagrada teoria, mas normal para a realidade do mercado brasileiro no período estudado. No período de 2012-2016, a média para o prêmio de mercado se mantém negativa em -8,19%, resultando no K_p também negativo de -2,43%. A taxa Selic apresentou o comportamento dentro do espectro da normalidade, com índice médio de 11% e variância de 0,07% e coeficiente de variação de 0,25, refletindo a política econômica do período, de juros positivos. O mesmo não se pode dizer do índice IBOVESPA, que se apresentou instável no período analisado, com rendimento médio de 2,8%, variância de 4,94% e coeficiente de variação de 7,93. O Retorno de Mercado (R_m), é a remuneração exigida pelos investidores pela assunção dos riscos do mercado.

Como o R_m é baseado no índice IBOVESPA e no período de 2012-2015 houve um retorno negativo, os agentes, pautados pela incerteza e percebendo os elevados níveis de riscos do mercado, optaram por mudar suas posições, fato que reduziu os preços das ações com consequente rebaixamento do índice IBOVESPA. Aplicado ao modelo CAPM, tornou o prêmio de mercado negativo no mesmo período. O prêmio de mercado menor que zero influencia diretamente no cálculo do custo do capital próprio, que apresenta valores negativos nos períodos de 2013 a 2015. Esse valor negativo revela que, no período observado, os investidores não estavam dispostos a correr riscos, primeiro por conta da acentuada incerteza da economia e segundo pelo contexto do negócio da Petrobras. Interessante notar que o comportamento negativo do capital próprio da Petrobras acompanha o aumento do índice beta das ações da PETR4 para o mesmo período, com desvalorização das ações. Essas conjunções potencializam a possibilidade de perda ao combinar o risco de mercado com o risco do evento. Assaf Neto (2008), apresenta uma proposta metodológica para o cálculo do custo do capital próprio, utilizando como *benchmark* os títulos do tesouro norte americano e somando ao custo de capital próprio o risco Brasil. De forma diversa, esse trabalho se mantém fiel à fórmula original, substituindo apenas as variáveis endógenas. O Custo do Capital de Terceiros é divulgado nas notas explicativas do Demonstrativo Financeiro Anual da Petrobras em seus respectivos períodos e apresentados na tabela 6.

2012	2013	2014	2015	2016	2012-2016
4,50%	4,50%	4,91%	5,03%	5,80%	4,95%

Tabela 6. Custo dos capitais de terceiros

Fonte: Elaborada pelo autor

4.3.2 CÁLCULO DO BETA

Proposto inicialmente por Sharpe (1973), com base no risco sistêmico, o índice beta (β) indica a relação entre o retorno de um ativo e o retorno do mercado:

$$\beta = \frac{\text{Covariância (Ativo; Mercado)}}{\text{Variância (Mercado)}}$$

De baixa complexidade, o cálculo do coeficiente beta é realizado para um período anual, sendo obtido pelo quociente da correlação da variação percentual anual do índice IBOVESPA e da variação percentual anual das ações PETR4 apresentados na tabela 7. O histórico das cotações das ações preferenciais da Petrobras (PETR4) é obtido no banco de dados públicos disponibilizados no site da B3, composto pelas ações das empresas que integram o índice IBOVESPA. O índice beta das ações PETR4 acompanha a onda de incerteza que atinge as ações da companhia, sendo

que o ano de 2014 apresenta os piores resultados do período estudado, com perdas de 28,44%. Nos anos de 2012 e 2013, o índice beta dessas ações está em 1,19 e 1,15, respectivamente, indicando que as ações PETR4 possuem riscos superiores ao do mercado de 19% e 15%, respectivamente. Esse risco se eleva de forma acentuada no período de 2014 a 2016, sendo que neste último período, o risco dessas é o dobro do risco do mercado. O Beta médio do período de 2012-2016 é de 1,6386204

Período	Covariância (PETR4;IBOVESPA)	Variância (IBOVESPA)	Beta (β)
	A	b	$c = a \div b$
2012	2,081338	1,744053	1,193392
2013	1,908963	1,650592	1,156533
2014	4,837026	2,524015	1,916401
2015	4,167944	2,154324	1,934687
2016	5,614019	2,818157	1,992089
2012-2016	-	-	1,6386204

Tabela 7. Demonstração do Beta das ações PETR4 (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

4.4 Cálculo da Despesa De Capital

A Despesa de Capital (DC) é produto da multiplicação do Capital Investido (CI) pelo CCMP dos respectivos anos. Os resultados são apresentados na tabela 8. A última linha da tabela apresenta a apuração da DC realizada com base na média aritmética das variáveis que a compõem durante o período de 2012 a 2016.

Período	Controladora			Consolidada		
	CI	CCMP	DC	CI	CCMP	DC
	a	b	$c = a \times b$	a	b	$c = a \times b$
2012	R\$ 368.302	6,13%	R\$ 22.593	R\$ 552.104	5,87%	R\$ 32.410
2013	R\$ 473.313	-8,92%	-R\$ 42.203	R\$ 639.360	-6,82%	-R\$ 43.609
2014	R\$ 503.952	-4,99%	-R\$ 25.148,	R\$ 727.910	-3,08%	-R\$ 22.417
2015	R\$ 525.134	-10,76%	-R\$ 56.509	R\$ 855.770	-7,38%	-R\$ 63.157
2016	R\$ 508.679	27,01%	R\$ 137.373	R\$ 725.456	23,95%	R\$ 173.745
2012-2016	R\$ 475.876	1,44%	R\$ 6.852	R\$ 700.120	2,06%	R\$ 14.422

Tabela 8. Demonstração das despesas de capital (Em milhões de reais)

Fonte: Elaborada pelo autor

A despesa de capital negativa eleva o prejuízo, destruindo valor. Quando associado ao CCMP negativo, consequência do prêmio pelo risco negativo, pode indicar que o mercado não está disposto a pagar pelo risco assumido. Esse contexto é alavancado por betas crescentes, decorrentes dos riscos elevados da empresa. Portanto, o CCMP é negativo por uma conjunção de fatores: o mercado em contexto de incerteza que não assume riscos e a empresa individualmente, que tem o risco potencializado. A despesa de capital do período 2012-2016 se apresenta positiva, sendo utilizadas as médias simples das variáveis que compõem o indicador.

4.5 O Valor Econômico na Petrobras

A análise do resultado do EVA[®] calculado para a Petrobrás, é discutido em dois blocos: o primeiro toma os valores ano-a-ano, enquanto o segundo toma a média do período considerado, conforme a ótica de Copeland, Koller e Murrin (2001).

4.5.1 ANÁLISE ANO A ANO

A riqueza efetivamente criada, EVA[®], pela Petrobrás surge da diferença entre o NOPAT e a Despesa de Capital (DC), cujo resultado é apontado na Tabela 9.

Período	Controladora			Consolidada		
	NOPAT	DC	EVA [®]	NOPAT	DC	EVA [®]
	A	B	c = a - b	a	b	c = a - b
2012	R\$ 11.440	R\$ 22.592	-R\$ 11.152	R\$ 25.603	R\$ 32.410	-R\$ 6.807
2013	R\$ 12.293	-R\$ 42.202	R\$ 54.495	R\$ 29.216	-R\$ 43.608	R\$ 72.824
2014	-R\$ 20.829	-R\$ 25.148	R\$ 4.319	-R\$ 17.430	-R\$ 22.416	R\$ 4.986
2015	-R\$ 4.355	-R\$ 56.509	R\$ 52.154	-R\$ 6.333	-R\$ 63.157	R\$ 56.824
2016	R\$ 15.456	R\$ 137.373	-R\$ 121.917	R\$ 14.769	R\$ 173.744	-R\$ 158.975
2012-2016	R\$ 2.801	R\$ 6.852	-R\$ 4.051	R\$ 9.165	R\$ 14.422	-R\$ 5.257

Fonte: Tabela 9. Demonstração do EVA[®] (Em milhões de reais)

Elaborada pelo autor

De forma ampla, percebe-se a destruição de valor no período. Explicitamente em 2012 e 2016, quando o NOPAT foi menor que a DC. O NOPAT em 2013 apresentou-se positivo e no biênio seguinte, 2014-2015, tornou-se prejuízo. Supondo uma eventual DC nula, também em 2014-2015 haveria destruição de valor. No entanto, constatou-se uma anomalia no período 2013-2015, com relação a DC, pois esta apresentou-se negativa. Esse resultado está diretamente relacionado ao prêmio de mercado também negativo, sendo a variação negativa do IBOVESPA a causa da distorção, e revela que os investidores não acreditando na economia e ficam dispostos a trocar

de posição por ativos menos arriscados, como o dólar, por exemplo. A anomalia se revela algébricamente, pois ao subtrair um número negativo, este torna-se positivo, criando a ilusão da geração de valor. A distorção encontrada ocorre quando o CCMP se apresenta negativo, devido à remuneração negativa do CAPM (2013, 2014, 2015). Isso significa aceitar um investimento com taxa de retorno negativa! De qualquer forma, a possível criação de valor do período é absorvida pelos ajustes contábeis decorrentes do *impairment* imposto à companhia a partir de 2014. Para contornar esta situação oferece-se como alternativa a análise pela média do período, exposta no item 4.6.2.

4.5.2 ANÁLISE PELA MÉDIA DO PERÍODO

Para amenizar o efeito de distorções como as relacionadas ao prêmio de mercado com resultado negativo, Copeland, Koller e Murrin (2000) recomendam, no cálculo do CAPM, a utilização de um período histórico longo. Assim, simulou-se o cálculo do CAPM com prazo de 60 meses, que se manteve negativo em -2,43%. No entanto, conforme demonstrado na tabela 8, o valor da DC se torna positivo, adequando-se ao modelo proposto na seção 2, mais coerente com os padrões da teoria ortodoxa. O valor médio do EVA[®] indica a destruição de valor no período de 60 meses. Os autores defendem, também, a utilização da média aritmética simples, por estar de acordo com as proposições do modelo CAPM, estruturado na média-variância. Por isso, a partir da Tabela 1 e nas seguintes apresenta-se na última linha valores médios dos itens observados. A destruição de valor no período contrasta com o saldo positivo do NOPAT, evidenciando que nem sempre o resultado operacional positivo representa a criação de valor de uma empresa. Quando o desempenho contábil da empresa é analisado, verifica-se que esta apresenta resultados negativos a partir de 2014 e observa-se nas DRE na conta Prejuízos Acumulados e o EVA[®] do período evidencia a destruição de valor. Em parte, pode-se afirmar que o custo de oportunidade também se eleva, visto às altas taxas de juros aplicadas para controle da inflação. Tal política macroeconômica acaba tendo peso importante nos cálculos do capital próprio. Isso somado ao baixo desempenho do IBOVESPA e ao cenário de desconfiança por conta dos escândalos de corrupção que atingiram a empresa, contribuem para o contexto de destruição de valor que ocorre ao longo de todo o período em estudo. No entanto, a análise macroeconômica e política da empresa fogem do escopo do trabalho.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando qual seria a efetiva criação de valor econômico na Petrobras no

período de 2012 a 2016, observa-se, na realidade, a destruição no período de referência que pode ser atribuída a uma combinação de fatores, decorrente da desvalorização dos ativos da companhia (*impairment*), da desvalorização da moeda nacional, da redução da demanda doméstica por combustíveis, do acréscimo de despesas tributárias e do aumento de despesas de contingências judiciais. Com base nas demonstrações contábeis, o EVA® pôde ser utilizado como parâmetro de criação de valor na Petrobras no período de 2012 a 2016, atingindo, portanto, todos os objetivos propostos. Ao optar pela utilização das variáveis presentes no mercado financeiro brasileiro (Selic e IBOVESPA) na composição CCMP, encontrou-se um contexto nada ortodoxo, que revela uma situação que torna o CCMP negativo, devido principalmente ao valor negativo do prêmio de mercado. Nessa situação, o uso da média aritmética de longo prazo atenua as distorções dos indicadores, adequando a equação ao contexto teórico ortodoxo. Finalmente, salienta-se que o estudo não se apresentou de forma a esgotar o tema. Este trabalho teve a pretensão de abordar assuntos que possam auxiliar futuras pesquisas acadêmicas sobre o tema *Economic Value Added* e trazer reflexões sobre as peculiaridades da realidade mercado financeiro nacional que destoam da metodologia Anglo-Saxônica original.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; GUASTI LIMA, F.; PROCÓPIO DE ARAÚJO, A. M. Uma Proposta metodológica para o cálculo de custo de capital no Brasil. **Revista Adm**, jan/fev 2008.

BACKES, J. A. Valor Econômico Agregado. **ConTexto**, Porto Alegre, 2002. ISSN 2175-8751.

BLATT, A. **Análise de Balanços**. [S.l.]: Makron Books, 2001.

BRASIL. Lei 6.404. **Dispõe sobre as Sociedades por Ações**, 15 dezembro 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas. Valuation. Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas**. [S.l.]: Pearson Makron Books, 2001.

CRUZ, U. O.; COLAUTO, R. D.; LAMOUNIER, W. M. Valor Econômico Agregado e Lucro Contábil: Evidências Novo Mercado. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, setembro/dezembro 2009. ISSN 1984-6266.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa Em Ciências Sociais Aplicadas**. 1. ed. [S.l.]: Pearson Brasil, 2004.

ECONOMATICA. **Consultoria Economatica**, 2016. Disponível em: <<https://economica.com/estudos.html>>. Acesso em: 12 dezembro 2017.

FORBES.OUL. **Ranking Forbes**, 2016. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/listas/2016/05/50-maiores-empresas-do-mundo-em-2016/>>. Acesso em: 12 dezembro 2016.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. [S.l.]: Pearson, 2005.

MARONI NETO, R. Algumas Considerações sobre as Características do Economic Value Added - EVA. **Revista Álvarez Penteadó**, v. 3, p. 81-101, dezembro 2001. ISSN 1517-7912.

MÜLLER, ; SCHULTZ, ; BORGERT,. Considerações acerca da determinação do Valor Econômico Agregado - EVA@. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, novembro 2006. ISSN 2237-7662.

SHARPE, W. F. **The Capital Asset Pricing Model: A “Multi-Beta” Interpretation**. [S.l.]. 1973.

STEWART III, G. B. **Em Busca do Valor**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

STEWART III, G. B.; EHRBAR, A. The EVA Revolution. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 12, 1999. ISSN 1745-6622

ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERNOS E DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO SETOR DE RECEBIMENTO FISCAL EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Data de aceite: 17/01/2020

Data de submissão: 29/10/2019.

Francisco Henrique dos Santos Silva

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/9312282243915029>

Átila de Freitas

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/8653669021260774>

Kaio de Freitas Araújo

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/9072778166410765>

Marisa Mara Brito Nogueira

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/0951604252905202>

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/8740050053511265>

Samara Mírian Nobre de Castro

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/7975719634008057>

RESUMO: Considerando a importância da

eficiência na passagem de informações, proporcionando eficácia dos processos e vantagens competitivas no mercado. Considera-se as informações, objetivas e tempestivas, essenciais para a tomada de decisões. Dessa forma, o presente estudo apresenta uma análise dos processos internos e do fluxo de informações no setor de recebimento fiscal em uma empresa multinacional, abordando os impactos de possíveis falhas e os principais problemas observados no decorrer de 1 (um) ano de análise. Esta análise objetiva propor possíveis melhorias a partir da geração de novas ideias que possibilitem aumentar a eficiência dos processos e gerar mais rapidez no fluxo de informações.

PALAVRAS-CHAVE: Eficiência, Eficácia, Processos, Fluxo de informações.

INTERNAL PROCESS AND INFORMATION FLOW ANALYSIS ON A TAX DEPARTMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY

ABSTRACT: Considering the importance of efficiency in the process of sharing information, providing the effectiveness of the process and competitive advantage in the job market. Taking in consideration precise and relevant information that are vital in the decision making process. Thus, the present paper features an analysis of the internal process regarding the information

flow in a tax department of a multinational company, approaching the possible damage and failures in the process as well as the main problems over a year. The analysis has by objective to provide great improvement through new ideas that may increase the efficiency of the process and generate faster information flow.

KEYWORDS: Effectiveness, Efficiency, Organizational Process, Information Flow.

1 | INTRODUÇÃO

Mudanças em aspectos globais e novas tecnologias impactam diretamente em todos os processos de uma organização. As informações precisam ser mais claras, objetivas e tempestivas. Os processos internos necessitam serem executados com foco na eficiência e rapidez e com a menor quantidade de erros possíveis.

Dentre os fluxos que impactam nos processos, a informação torna-se um bem valioso, pois um erro pode ocasionar distintos impactos em setores diferentes. Parafraseando Jones e Silva (2012), processos podem ser definidos como atividades sequenciais coerentes com um significado único, agregando valor a organização ou até mesmo a visão do cliente. Com isso pode-se perceber que processos bem definidos e elaborados podem e impactam diretamente na qualidade do produto ou serviço prestado.

Com isso, o presente documento estuda o modelo de processos internos e de informação do recebimento fiscal de uma indústria multinacional com filial no Estado do Ceará, que optamos mantê-la no anonimato, e seus impactos nos setores envolvidos. Observando a importância das informações e o fluxo informacional elevado de uma indústria multinacional, sendo o recebimento fiscal responsável por: alimentação do sistema com informações; recebimento fiscal de materiais; selagem de notas fiscais; faturamento de notas fiscais de materiais como devoluções, remessas, avarias, transferências, anulações, outras saídas e etc., suscita-se uma problemática interessante: qual o impacto que o fluxo de informações do recebimento fiscal de uma empresa multinacional pode acarretar nos setores próximos?

Este estudo tem como objetivo geral apresentar e analisar o modelo e fluxo da passagem das informações dentro desta filial da indústria multinacional em questão, entre os anos de 2018 e 2019, e propor possíveis melhorias. Buscando esta compreensão, podemos elencar também alguns objetivos específicos: observar e compreender os fluxos das informações, interpretar e estruturar fluxogramas dos processos e analisar e apresentar possíveis falhas nos processos.

2 | METODOLOGIA

Metodologicamente o presente estudo se constrói com uma abordagem

qualitativa com sua natureza de cunho exploratório, descritivo e explicativo. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa não se preocupa com apresentações numéricas, mas com compreensão de um determinado assunto, grupo social ou organização.

Utilizamos um método exploratório com o intuito de familiarizar-se com o problema e torná-lo visível; descritivo, pois necessitamos de informações sobre o que desejamos pesquisar; e explicativo pois almejamos identificar fatores que ocasionam um determinado fenômeno. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Metodicamente estruturamos o estudo com as seguintes etapas: (1) coleta de dados através de 1 (um) ano de observação do ambiente de trabalho dos funcionários do setor de recebimento fiscal; (2) compreensão do funcionamento do fluxo de processos de informações; (3) apresentação dos processos através de fluxograma, para melhor compreensão e apresentação dos elementos envolvidos; (4) exposição e demonstração dos problemas possíveis e existentes em todo o fluxo de informações.

3 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verifica-se durante o período de 1 (um) ano, 16 de abril de 2018 à 16 de abril de 2019, que cada processo funciona de uma determinada forma, e são divididos em 4 (quatro) grandes grupos: (I) Recebimento de notas fiscais de materiais para uso e consumo; (II) recebimento de notas fiscais de matérias primas; (III) recebimento de notas fiscais de serviço; (IV) e faturamento de notas fiscais de materiais para conserto e bonificações. Entretanto optamos para esta análise pela demonstração dos processos de recebimento de notas fiscais de materiais para uso e consumo, devido envolver o processo de forma completa e abordar a maioria dos possíveis problemas nos outros grupos.

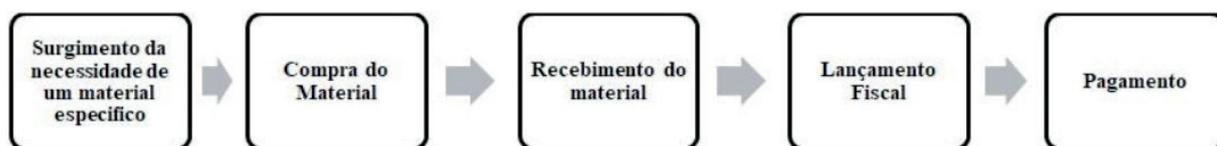


Imagem 1 - Fluxo das passagens de informações do processo de compra de materiais para uso e consumo.

Fonte: construção dos autores.

3.1 Surgimento da necessidade de um material específico

No início do processo há o surgimento da necessidade de um produto específico. É feita uma solicitação de compra, através do sistema, entendendo-se que existe um item cadastrado e uma descrição para uso do mesmo como pré-requisito para a próxima etapa, assim a solicitação é criada e enviada ao gestor responsável, onde

o mesmo deve estar ciente do uso do material e do custo que será alocado em seu setor.

3.2 Compra do material

A solicitação é enviada ao setor de compras onde um colaborador da empresa, especializado na utilização do material solicitado, irá pesquisar no mercado, negociar com o fornecedor e realizar o pedido de compra, que será enviado para o gestor do setor de compras e, dependendo do valor e material, pode ser enviado ao gerente geral da fábrica ou presidente da empresa. Após a aprovação de todos inicia-se a próxima etapa: o recebimento do material.

3.3 Recebimento do material

O material é enviado para o setor de destino e a nota fiscal é entregue ao setor de recebimento fiscal, passando por uma análise e verificação de compatibilidades das informações. Após a análise, dão-se as primeiras informações ao sistema sobre a nota, seguido da emissão da ficha cega (documento utilizado para conferência de quantidade) que será enviada ao setor do almoxarifado.

Após a entrada do motorista com o automóvel na fábrica, o almoxarifado verifica o material e informa na ficha cega a quantidade real enviada pelo fornecedor e essa informação é enviada ao setor de recebimento fiscal, onde será finalizado o processo de recebimento.

Os assistentes fiscais verificam a quantidade entregue no almoxarifado e a quantidade descrita na nota e repassa ao sistema. Entendendo-se que não existe divergência de informações, assina-se a confirmação do recebimento e autoriza-se a saída do motorista com o automóvel da fábrica, finalizando o processo de recebimento.

3.4 Lançamento fiscal

Após o recebimento do material, a nota fiscal, contendo as informações que serão utilizadas para alimentar o sistema integrado da indústria, fica sobre a posse dos assistentes fiscais que são responsáveis por analisar diversas informações como impostos, alíquotas, base de cálculos, natureza de operações fiscais, entre outras. Após esta análise, alimenta-se o sistema com todas as informações. Essas informações ficam disponíveis aos interessados sendo também enviadas, conforme sua relevância e pertinência, para cada setor da empresa.

3.5 Pagamento

Após o lançamento fiscal apresenta-se a etapa de pagamento devido a finalização do processo, onde as notas são digitalizadas e disponibilizadas na pasta integrada da organização. Entretanto serve, não somente para extração de boletos pelo financeiro para efetuação de pagamento, mas também como fonte de pesquisa de dados brutos e primários, conferência de impostos, verificação do ticket de pesagem pelo PCP (setor de Planejamento e Controle de Produção), dentre outros. Os dados serão utilizados por diversos setores.

Nesse processo, os setores que recebem também analisam os dados contidos no sistema que serão processados e transformados em novas informações que serão utilizadas para fins específicos, influenciando diretamente a tomada de decisão.

3.6 Possíveis problemas observados

Apesar de o processo parecer bastante eficiente, o mesmo não é eficaz, pois depende da realização de procedimentos manuais que podem ocasionar falhas e algumas divergências nas informações, intempestividade das mesmas, demora em determinados momentos do processo, dentre outras problemáticas.

Iniciando o processo, as duas primeiras etapas não costumam apresentar elevados índices de falhas nas informações, mas ocorre demora no processo devido a aprovação da solicitação, cadastro de novos itens, demora no envio da solicitação ao setor de compras, pesquisa de mercado e negociações com fornecedores e demora na aprovação de pedidos de compra devido elevados número de aprovadores. Esses problemas de atraso poderiam ser evitados com informes no e-mail, sendo o próprio sistema (*software*) responsável pelos envios.

A maioria dos problemas percebidos encontra-se no processo de análise das informações entre nota e pedido de compra. Observa-se muitas vezes, divergências nas informações como: valores incorretos; quantidade em demasias; pedidos não aprovados; dentre outros específicos.

Valores incorretos: acontece devido aos descontos inclusos no pedido, mas não na nota, gerando atrasos com recusa da nota e o faturamento de uma nota substituta; Arredondamento de valores no sistema: a diferença, mesmo de centavos, impede a continuidade de processos; Inclusão de impostos como IPI (imposto sobre produtos industrializados) indevidamente no pedido; Mudança de base cálculo quando a negociação é feita em dólares ou em outra moeda estrangeira.

Quantidade em demasias: esse problema reflete no anterior, valores divergentes, pois quanto mais produtos enviados, mais caro será o valor. Assim, observamos que quando isso acontece podem ser geradas duas situações: primeiro pode ocorrer do setor de almoxarifado decidir ficar com a quantidade a mais, forçando o setor de compras a refazer o pedido de compra que cairá novamente para aprovação, gerando

atrasos nos processos; como segunda situação, que ocorre com mais frequência, o almoxarifado opta por não receber o material em demasia, o recebimento fiscal recusa a nota, envia ao fornecedor e solicita uma nova nota com quantidades corretas.

Pedidos pendentes de aprovação - este problema é basicamente caracterizado pelos seguintes motivos: atraso nas aprovações, devido a elevada quantidade de aprovadores; envio do pedido, antes de sua aprovação, ao fornecedor, levando a interpretação da necessidade do envio do material; materiais de urgência, que são informados aos fornecedores antes mesmos de serem feitos os pedidos de compra.

Esses problemas refletem nos próximos processos e voltam a acontecer novamente, impactando diversos setores e ocasionando atrasos nas informações, necessitando de uma visão holística do processo, como abordada neste documento, para o possível surgimento de ideias de implementações e mudanças para alcançar melhorias.

4 | CONCLUSÃO

Percebendo-se que existem outros processos, outras informações e outros problemas que, a primeira instância, o presente trabalho foi incapaz de abordar, e as consequências de atrasos e erros na informação que geram diversas dificuldades em todos os setores próximos, verifica-se a necessidade de outros trabalhos sobre o mesmo contexto e temática, na mesma empresa, com o objetivo de agilizar e tornar mais eficiente os processos de fluxo de informações, acarretando a eficácia na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Gheisa Zuccari, SILVA, Reinaldo Ramos. **Mapeamento do fluxo de recebimento de materiais em uma indústria automobilística do sul fluminense**. AEDB. Rio de Janeiro, RJ. 2015.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. UNIVATES. Lajeado, RS. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. UFRGS. Porto Alegre, RS. 2009.

JONES, Graciela Dias Coelho, SILVA, Vanessa Ramos da; **Análise do gerenciamento do processo de recebimento e arquivamento de documentos fiscais em uma empresa prestadora de serviços contábeis mineira**. UFU. Uberlândia, MG. 2102.

ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA INDÚSTRIA HOTELEIRA MADEIRENSE

Data de aceite: 17/01/2020

Luiz Pinto Machado

Universidade da Madeira and CEFAGE Center for advanced studies in management and economics, University of Évora, Portugal.
Luizpintomachado@gmail.com

António Almeida

Universidade da Madeira and CEFAGE Center for advanced studies in management and economics, University of Évora, Portugal.
amma@uma.pt

Carolina Ornelas

Universidade da Madeira and CEFAGE Center for advanced studies in management and economics, University of Évora, Portugal.
carolinaornelas@gmail.com

RESUMO: O turismo é geralmente aceite como atividade relevante com inúmeros impactos positivos e negativos, que afetam a economia, a cultura e o ambiente. Para existir se atingir um melhor equilíbrio, torna-se necessário minimizar as consequências negativas. A Economia circular afigura-se como uma das formas de operacionalizar esta ideia, nomeadamente através da adoção de Para tal, têm-se vindo a adotar práticas de desenvolvimento sustentável nos principais destinos turísticos do Mundo com o objetivo de ampliar os efeitos positivos

do sector e aumentar a consciencialização dos stakeholders no que respeita ao a necessidade de uma maior preocupação com o meio ambiente. Esta investigação centra-se na vertente hoteleira e utiliza como caso prático a Região Autónoma da Madeira e centra-se na vertente hoteleira, desenvolve-se com baseando-se com base num inquérito efetuado junto de turistas e de alguns estabelecimentos turísticos em funcionamento na Região. O resultado do inquérito evidencia a existência de um regime de boas práticas de sustentabilidade das unidades hoteleiras locaisregionais, ao nível ao nível das suas congéneres internacionais, confirmando-se que se têm vindo a introduzir melhorias significativas ao longo dos anos produzindo um impacto substantivo ao nível ambientaldo aumento da quota destemercado específico, cujo crescimentotem sido constante. Os resultados permitem ainda verificar queem torno desta temática, existe uma crescente responsabilidade social quer dos turistas quer das próprias unidades da Ilha. As conclusões incluem aalgumaspresenta diversas recomendações propostas de boas práticas de sustentabilidade ambiental que poderão ser implementadas em estratégias futuras de desenvolvimento turístico da região,com o objetivo de desenvolver este nicho de mercado, propostas que são divididas em dois grandes grupos: as medidas que devem ser

operacionalizadas pelos hotéis e medidas outras que devem ser postas em prática pelas entidades governamentais.

PALAVRAS-CHAVE: Turismo sustentável; hotelaria unidades hoteleiras; práticas de sustentabilidade ambiental; Região Autónoma da Madeira.

ANALYSIS AND CLASSIFICATION OF ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY IN THE MADEIRAN HOTEL INDUSTRY

ABSTRACT: Tourism is generally accepted as a relevant activity with numerous impacts affecting the economy, culture and the environment. To improve the balance, it is necessary to minimize the negative consequences. Circular economy appears to be one of the ways to operationalize this idea, namely through the adoption of sustainable development practices in tourist destinations with the aim of broadening the positive effects of the sector and increasing the stakeholders' environmental awareness. This research uses the Autonomous Region of Madeira case study and focuses on the hotel industry, based on a survey conducted with tourists and hotels tourist establishments operating in the Region. The result shows the existence of a good practice sustainability regime at the level of their international counterparts, confirming that significant improvements have been made over the years with a substantial environmental impact. The results show that there is a growing social responsibility of both tourists and the units of the island. The conclusions include some recommendations that could be implemented in future tourism development strategies in the region, proposals that are divided into two major groups: measures that should be operationalized by hotels and measures that should be implemented by the local authorities.

KEYWORDS: Sustainable tourism; hospitality; environmental sustainability; Madeira Island

INTRODUÇÃO

É consensual a ideia de que o turismo é hoje uma das principais indústrias do mundo. Diversos estudos mostram que os turistas tendem a reforçar a sua consciência estão cada vez mais consciencializados para as questões ambientais, pelo que os destinos devem assegurar que a proteção da natureza é plenamente operacionalizada em pleno, para que consigam atrair mais e melhores turistas, contribuindo para o sucesso desta atividade enquanto contributo para a sustentabilidade económica e ambiental e económica do destino.

As principais economias mundiais reconhecem que é crucial proteger o meio ambiente uma vez que podem retirar benefícios dessa proteção. Até há poucos anos a preocupação com a sustentabilidade residia maioritariamente numa vertente económica não havendo espaço para uma aposta na harmonia entre os interesses da população e a salvaguarda do meio. Segundo Garcia (2011), o conceito de desenvolvimento sustentável começou a ser utilizado no final do século XX, mais

precisamente na década de 80.

A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em 1972, em Estocolmo, Suécia, marca o início do aumento desta consciencialização com o ambiente (Dias, 2005). Anos mais tarde, no relatório *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development* (1980) foi mencionado, pela primeira vez, o conceito de “desenvolvimento sustentável”. Este relatório sugeria alguns princípios fundamentais para o desenvolvimento sustentável dos quais se salienta: a conservação da biodiversidade, a utilização sustentável dos ecossistemas e das espécies neles contidas, e a manutenção de processos ecológicos (Leví, 2012). De acordo com o relatório de *Brundtland*, publicado em 1987, o desenvolvimento sustentável deve satisfazer das necessidades atuais e não comprometer as necessidades futuras (Moniz, 2009).

Para que a sustentabilidade tenha lugar, o sector do turismo deverá adotar estratégias de planeamento e de gestão a nível económico, ambiental e também cultural. É importante compreender que a sustentabilidade é um pré-requisito para um melhor aproveitamento do potencial da atividade turística.

Para Carrillo e Jorge (2017) “devido ao desenvolvimento do setor do turismo em todo o mundo torna-se importante avaliar o desempenho de sustentabilidade do turismo de regiões ou países para assegurar um equilíbrio adequado entre oportunidades presentes e futuras de áreas com economia turística”.

A competitividade deste sector depende da capacidade que as empresas e os destinos turísticos demonstrem em adequar as novas práticas ou paradigmas em matéria de sustentabilidade acompanhando um nicho de mercado crescente. Os principais modelos teóricos de desenvolvimento turístico, incluem como tópicos prioritários o ambiente e a sustentabilidade, ideia que sugere que os destinos turísticos que não oferecem esses atributos poderão sofrer um acentuado declínio quer na qualidade do produto quer na quantidade de turistas que os visitam.

Cabe aos governos e aos respetivos departamentos de planeamento do território garantir que os recursos naturais são bem administrados e que estarão disponíveis para as gerações futuras da mesma maneira que estão disponíveis atualmente.

Baptista, (2005) refere que desenvolvimento turístico sustentável só será uma realidade quando a economia turística e a proteção do ambiente e da qualidade de vida forem encaradas como dois objetivos complementares e não alternativos. A sustentabilidade é assumida hoje como a única forma de assegurar o sucesso do turismo a longo prazo.

O sector do turismo assume uma posição notória no crescimento da economia nacional. O Arquipélago da Madeira a par com Lisboa e Algarve são as regiões de Portugal que mais beneficiam da atividade turística. O turismo na ilha da Madeira data do final do século XIX, uma atividade alimentada sob a forma por de ricos visitantes

britânicos, que eram trazidos por passageiros de navios transatlânticos e navios de carga. Manteve-se a reserva exclusiva do bem fazer até à abertura do aeroporto na capital, Funchal, em 1963, que deveria conduzir ao desenvolvimento e expansão de infraestruturas e à construção de mais hotéis (Barros & Machado, 2010).

O turismo continua a ocupar o lugar de maior destaque na estratégia de desenvolvimento da ilha da Madeira, hoje com perto de 30.000 camas, continuando a revelar-se como um setor pleno de oportunidades e condições necessárias para um progresso exemplar.

Este estudo dá especial ênfase à sustentabilidade do sector pretendendo contribuir para um melhor conhecimento do conceito de turismo sustentável na Região Autónoma da Madeira destacando as medidas que as unidades hoteleiras praticam com o objetivo de preservarem o meio ambiente. O estudo pretende responder a duas questões de partida: Estarão as unidades hoteleiras da Região Autónoma da Madeira ao nível das internacionais no que diz respeito às práticas de sustentabilidade? E que medidas adotar para melhorar essas práticas?

Para responder a estas questões foram analisadas diversas unidades hoteleiras situadas no Arquipélago da Madeira, com recurso a um inquérito junto dos diretores gerais e, em alguns casos, junto dos departamentos de ambiente dos mesmos hotéis.

Este estudo, apresenta na Introdução uma análise do sector turístico e aborda o tema turismo sustentável. Segue-se a revisão da literatura e análise do perfil do turista “verde”. De seguida descreve-se a análise metodológica utilizada. Finalmente apresentam-se os resultados do estudo. Neste ponto é ainda apresentada uma análise estudo comparativa, envolvendo todas as unidades hoteleiras analisadas. Nas conclusões são apresentadas algumas recomendações e iniciativas que devem ser promovidas pelas entidades governamentais com vista a dinamizar o turismo sustentável junto de turistas e da população residente.

REVISÃO DA LITERATURA

É geralmente aceite a ideia de que não pode existir turismo se não houver respeito pelos recursos naturais. Graças ao exponencial crescimento da atividade turística, a problemática do meio ambiente tem ganho grande importância para este sector e tem aproximado os conceitos de economia circular, economia turística e, preservação do meio ambiente.

De acordo com Dedeke (2017), o turismo sustentável é um segmento crescente em todo o mundo enquanto para Santos et al. (2017), os debates sobre gestão sustentável tornaram-se notórios, significativos e pertinentes para a sociedade contemporânea. Esta perspetiva é justificada pelo fato de que a gestão moderna deve abordar as preocupações de um público plenamente consciente em relação

aos limites a serem impostos ao uso de recursos naturais / culturais e ao impacto negativo das operações no meio ambiente e na sociedade. Sem dúvida, esse pressuposto é ainda mais importante nas indústrias onde o poder da transformação socioambiental, cultural e económica está cada vez mais latente, concretamente no caso da Hotelaria.

A Organização mundial de Turismo (OMT) declarou, em 2005, que o Turismo Sustentável é definido como uma atividade que tem em conta os seus atuais e futuros impactos económicos, sociais e ambientais, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e das comunidades de acolhimento enquanto a World Conservation Union define o desenvolvimento sustentável como um “processo que permite que o desenvolvimento ocorra sem degradar ou esgotar os recursos que tornam esse desenvolvimento possível”., isto é gerir os recursos de forma a que estes se possam renovar-se na mesma proporção em que se encontram, mudando o uso de um recurso de regeneração lenta para um que se regenera mais rápido. Assim, o turismo sustentável pode ser visto como um paradigma de progresso económico que possibilita a melhoria da qualidade de vida da população local oferecendo uma experiência de excelência ao turista preservando a qualidade do ambiente do qual depende a comunidade e o turismo (Moniz 2009). Desta forma, o objetivo não está no aumento puro e simples da economia, mas sim em alcançar uma harmonia a nível social, ambiental e económico e assegurar esse equilíbrio para o futuro (Moutinho, 2011). Este conceito tem-se tornado cada vez mais forte na gestão dos recursos turísticos.

Para Careto e Lima (2006), o turismo sustentável não é um modelo fechado e deve adaptar-se -se as particularidades e características do destino recetor. É um modelo que respeita e preserva, a longo prazo, os recursos naturais, culturais e sociais e contribui positivamente para a economia e qualidade de vida da população, busca idealmente a preservação de um fluxo permanentemente partilhado, criando um nicho de mercado competitivo sem sacrificar a integridade sociocultural e natural (Apostolopoulos & Gayle (2002).

A OMT em 2003, explicou que o desenvolvimento sustentável do turismo se concebe como um caminho para a gestão de todos os recursos de forma que possam satisfazer-se as necessidades económicas, sociais e estéticas e define os princípios para o turismo sustentável da seguinte forma:

- *Conservar os recursos naturais, históricos e culturais para que sejam utilizados no futuro trazendo benefícios para a comunidade;*
- *Planear o desenvolvimento turístico para não criar problemas ambientais;*
- *Melhorar a qualidade ambiental do turismo;*

- *Garantir um elevado nível de satisfação dos turistas;*
- *Estender os benefícios do turismo a toda a sociedade.*

Se o desenvolvimento sustentável se refere ao uso sem exploração de recursos naturais, culturais e de todos os outros recursos turísticos da geração atual, significa preservá-los para uso futuro pelas gerações futuras (Najdeska e Rakicevik, 2012), e pode-se por isso afirmar que em poucos anos, o turismo sustentável se tornará o turismo tradicional (Janusz e Bajdor 2013).

O turismo perde sustentabilidade quando não é reconhecido como indústria que depende dos recursos naturais; quando o turismo se torna invisível nas áreas urbanas; e quando existe falta de liderança na indústria que torna este sector vulnerável (Fennelle, 2008). Para Kilipiris e Zardava (2012), o turismo verde é usado como antídoto para o turismo de massa. A indústria do turismo é condenada por usar o rótulo verde apenas como uma estratégia de marketing.

Segundo a TIES, estima-se que o tráfego aéreo seja responsável pela emissão de 10% de gases prejudiciais em todo o mundo. Com uma política mais firme ao nível da informação sobre o tema, pode-se conseguir que os turistas ajudem a minimizar a produção de emissões de carbono apoiando a eficiência energética e as organizações, por exemplo utilizando transportes mais amigos do ambiente como autocarros, comboios, metros, ou descobrindo os destinos a pé ou de bicicleta, colaborando na triagem de lixo, preferindo alojamentos certificados e “amigos” do ambiente.

Autor	Ano	Definição
Mowforth e Munt	2009	Não existe uma definição indiscutível e abrangente que seja aceite por todos. A abordagem mais correta deve examinar e avaliar as atividades turísticas de acordo com os critérios de sustentabilidade.
Relatório Brundtland	1987	"O desenvolvimento sustentável é um processo de satisfação das necessidades do presente que não compromete a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades"
Organização Mundial de Turismo	2005	"Turismo que tem em conta os seus atuais e futuros impactos económicos, sociais e ambientais, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do ambiente e das comunidades de acolhimento"
Moniz	2009	Um paradigma de progresso económico que possibilita a melhoria da qualidade de vida da população local oferecendo uma experiência de excelência ao turista preservando a qualidade do ambiente do qual depende a comunidade e o turismo.
McIntyre	1993	"Processo que permite que o desenvolvimento ocorra sem degradar ou esgotar os recursos que tornam esse desenvolvimento possível. Isto é conseguido gerindo os recursos de forma a poderem renovar-se na mesma proporção em que se encontram, mudando o uso de um recurso de regeneração lenta para um que se regenera mais rápido. Desta forma, os recursos continuam a ser capazes de apoiar futuras gerações como as atuais".
Careto e Lima	2006	Turismo Sustentável não é um modelo fechado e deve adaptar-se as particularidades e características do destino receptor. É um modelo que respeita e preserva a longo prazo os recursos naturais, culturais e sociais e contribui positivamente para a economia e qualidade de vida da população.
Janusz	2013	"O turismo sustentável não significa apenas uma proteção ambiental, mas também inclui (...) a dimensão social e económica da área turística. Pode-se afirmar que em poucos anos, o turismo sustentável se tornará o turismo tradicional."
Kilipiris	2012	"O turismo verde é usado como antídoto para o turismo de massa. A indústria do turismo é condenada por usar o rótulo verde apenas como uma estratégia de marketing."

Tabela 1: Resumo das definições de Turismo Sustentável

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas com base nos estudos de Mowforth e Munt (2009), Moniz (2009), McIntyre (1993), Careto e Lima (2006), Janusz e Bajdor (2013) e Kilipiris e Zardava (2012)

Apesar de estarmos em pleno séc. XXI e conscientes da importância da preservação do ambiente, quando se fala em turismo sustentável, ou viagens responsáveis a maioria da população partilha de uma ideia estereotipada, baseada em conceitos desatualizados.

O perfil do turista ambiental

A alteração do pensamento e a abertura de consciência dos turistas atuais em relação à proteção do meio ambiente força o sector do turismo a mudar alguns princípios. Esta pressão obriga a adotar diferentes procedimentos de organização e gestão de empresas e de destinos turísticos, visando especialmente a qualidade de vida, a qualidade ambiental e a eficiência económica.

Quando se fala de turismo sustentável, fala-se de um turista-alvo cujo perfil assenta numa pessoa que planeia a sua viagem tentando evitar, sempre que possível, o contacto com os intermediários e agentes de viagem, que procura usufruir de um maior contacto com o meio ambiente. Estes novos turistas são apelidados, segundo Moniz (2009), de “turistas verdes” pois possuem uma grande consciência ambiental, tentam fugir do quotidiano e do stress do dia-a-dia, têm mais experiência em viagens o que os leva a fazer comparações de forma expedita, dispõem de um capital cultural mais elevado, procuram a qualidade e um nível a cima das expectativas em termos dos serviços prestados, são autónomos e aventureiros, estão conscientes das suas decisões dado que o seu objetivo é a prevenção da natureza, são sensíveis às culturas e tradições das comunidades, procuram experiências desafiantes, são altamente motivados para atingir patamares elevados de aprendizagem e autorrealização e, o mais importante de tudo, desejam contribuir para um aumento dos impactos positivos no destino que visitam. Este tipo de turista demonstra um grau de consciência do meio envolvente muito mais elevado e desejam contribuir para o aumento dos impactos positivos (Garcia, 2011).

METODOLOGIA

A pesquisa, apresenta um estudo de caso focado na Região Autónoma da Madeira, com vista a responder às questões centrais do estudo e, ao mesmo tempo, obter conclusões que se viessem a revelar úteis para o setor. A recolha de informação foi organizada através do lançamento de um questionário enviado a um conjunto alargado de diretores hoteleiros complementado com visitas aos hotéis para analisar e verificar *in loco* as medidas sustentáveis apontadas. Foi ainda efetuada pesquisa bibliográfica, análise de dissertações, documentos oficiais e revistas científicas, indicadores estatísticos, imprensa nacional e regional e outras publicações. Para a análise das unidades hoteleiras, entre as 160 existentes na região, foram enviados 64 questionários para unidades localizadas na Ilha da

Madeira e Porto Santo (imagem1), entre fevereiro e março de 2017 para que estes enumerassem e descrevessem as práticas sustentáveis que adotam, caracterizando ainda a sua política de responsabilidade social.

Apesar de só terem respondido 28 unidades, estas correspondem a 44% das unidades hoteleiras instaladas na Região e a 65% da capacidade das camas hoteleiras disponíveis.

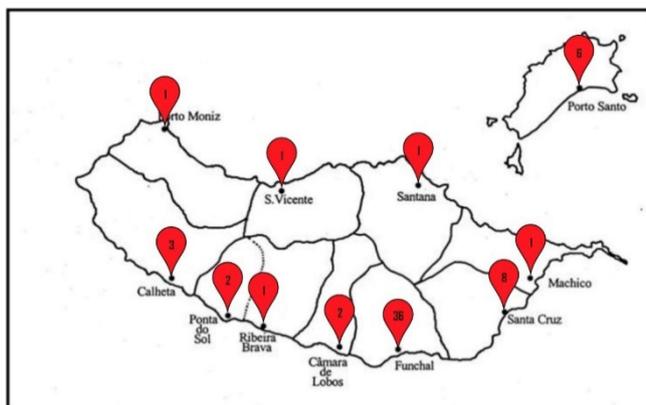


Imagem 1: Mapa da ilha da Madeira com número de hotéis inquiridos por Concelho

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas (2017).

Após a análise dos resultados, 50% das unidades inquiridas aceitaram uma visita ao estabelecimento, para que a nossa equipa pudesse observar como implementam algumas das medidas sustentáveis descritas nos questionários respondidos na primeira fase.

Dada a dificuldade de encontrar um estudo científico que proponha uma análise quantitativa dos critérios analisados em cada hotel, que pudesse ser replicado, decidimos criar a nossa própria escala de avaliação.

Assim decidimos atribuir a cada parâmetro o valor que julgamos adequado tendo em conta que o total deverá somar os 100 pontos. A tabela 3 ilustra essa proposta de análise quantitativa.

Após a avaliação de cada parâmetro o valor do total do hotel irá corresponder a uma letra existente numa escala de 7 critérios. Assim, a escala abaixo representada (imagem2) foi a escala considerada mais apropriada e mais original para avaliação (apesar de usada para classificar os eletrodomésticos), dado que, a avaliação A+++ equivale ao ponto máximo de sustentabilidade e a D ao ponto mínimo. Os números assinalados à direita correspondem à escala numérica da avaliação total dos parâmetros que as unidades hoteleiras executam. O valor final do somatório da apreciação de cada critério determina o lugar de cada unidade no ranking regional.

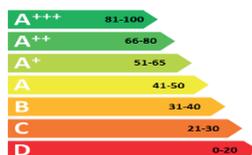


Imagem 2: Escala de avaliação dos hotéis

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas (2017)

Práticas sustentáveis	Pontuação
Informação geral	
Plano de reutilização da roupa de cama e de toalhas de banho	3
Painéis solares	4
Janelas eficientes	1
Limpeza a seco sustentável	1
Regista emissões de carbono	2
Estação de carregamento de carros	1
Tintas, primários, adesivos e vedantes com COV baixo	1
Energia	
Regula o ar condicionado	2
Máquinas secar roupa eficientes	1
Plano de manutenção preventiva	2
Aquecimento da água sistema solar	3
Sensores que desligam as luzes nas áreas públicas	2
Sensores desligam os equipamentos eletrónicos	2
Sensores que ajustam a temperatura	2
Sensores que desligam as luzes	2
Piscina com aquecimento solar	1
Minibar sempre desligado	1
Televisores plasma eficientes	1
Lâmpadas interiores em LEDs	3
Avaliação energética do edifício	3
Água	
Doseadores nas torneiras	1
Doseadores nos chuveiros	1
Descarga eficiente nas sanitas	1
Fonte água alternativa sanitas	2
Fonte água alternativa rega jardim	1
Fonte água alternativa aspersores de incêndio	1
Rega inteligente nos jardins	1
Compras	
Artigos de higiene biodegradáveis	2
Artigos de higiene orgânicos	2
Artigos de higiene locais	2
Artigos de higiene com embalagens recicladas	2
Dispensadores recarregáveis	1
Frutas e legumes regionais	3
Bebidas regionais	3
Mobília sustentável	1
Desperdício	
Avaliação de desperdício	3
Eliminação segura de materiais perigosos	3
Resíduos compostados no local	4
Resíduos compostados no exterior	2
Loiça e talheres reutilizáveis	1
Recicla óleo alimentar	1
Recicla piso, colchões e mobília	1
Ecoponto nos quartos	1
Lixo orgânico refrigerado	1
Jardim	
Prática jardinagem sem químicos	1
Plantas locais no jardim	1
Horta biológica	2
Mata ervas da horta com maçarico	1
Educação e certificados	
Solicita comentários aos hóspedes	1
Informa os hóspedes sobre a sustentabilidade	1
Certificado Green Key	2
Certificado Tui	2
Certificado TripAdvisor	2
Certificado Travelife	3
Assinou o Código Ética 2017 (OMT)	2
Certificado ISO 14001	3
TOTAL	100

Tabela 3: Pontuação final obtida por parâmetros

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas (2017)

RESULTADOS

Após recolha e compilação da informação procedeu-se à comparação de todos os resultados, através da produção de uma tabela, com escala graduada, baseada na análise dos exemplos de boas práticas de sustentabilidade que identificámos a nível nacional e internacional. A partir daí foi inserido o total da pontuação obtida por cada hotel. Graças a esta metodologia, conseguimos identificar um ranking regional que espelha a posicionamento das unidades hoteleiras em matéria de sustentabilidade.

Os hotéis escolhidos foram examinados de acordo com parâmetros semelhantes àqueles que foram utilizados na análise das unidades internacionais. Tal como na amostra regional, também as amostras dos hotéis nacionais e internacionais foram avaliados atingindo um valor pertencente a uma escala de avaliação similar.

Esta investigação fora da Região foi útil na medida em que permitiu comparar resultados e responder à primeira parte da questão de partida da dissertação: **Estarão as unidades hoteleiras da Região Autónoma da Madeira ao nível das internacionais no que diz respeito às práticas de sustentabilidade?**

A escolha dos hotéis inquiridos teve em consideração a localização dos mesmos (Ilhas da Madeira e Porto Santo) dado que, 37 pertencem ao concelho do Funchal, 9 a Santa Cruz, 6 ao Porto Santo, 3 estão localizados na Calheta, 2 hotéis em Câmara de Lobos e Ponta do Sol e 1 unidade hoteleira nos concelhos de Porto Moniz, Machico, Ribeira Brava, Santana e São Vicente, perfazendo um total de 64 estabelecimentos inquiridos. Julgámos relevante considerar no estudo os principais grupos hoteleiros a operar na Região: o grupo Pestana, o grupo Four Views, o grupo Porto Bay, o grupo Savoy, o grupo Galo Resorts, o grupo Enotel e o grupo Porto Santo Hotels. Tornou-se também importante analisar as medidas de sustentabilidade dos hotéis menos luxuosos e situados na baixa funchalense, pelo que, o concelho do Funchal regista um número mais elevado de hotéis inquiridos. A tabela 4 regista a amostra dos hotéis avaliados.

Hotel	Estrelas	Tipologia	Localização
Pestana Palms	4	Studio, apartamento	Funchal
Pestana Casino Park	5	Clássico, familiar, suite	Funchal
Pestana Bay	5	Studio, suite	Funchal
Pestana CR7	4	Clássico, suite	Funchal
Pestana Carlton	5	Clássico, suite	Funchal
Pestana Porto Santo	5	Studio, suite	Porto Santo
Pestana Columbus	5	Clássico, suite, apartamento	Porto Santo
Savaoy Calheta beach	4	Clássico, suite	Calheta
Savoy Gardens	4	Clássico, suite	Funchal
Royal Savoy	5	Clássico, suite	Funchal
Savoy Saccharum	5	Clássico, suite	Calheta
Four Views Baía	4	Studio, suite	Funchal
Four Views Monumental	4	Studio, apartamento	Funchal
Four Views Oásis	4	Clássico, suite	Santa Cruz
Vila Porto Mare	4	Clássico, suite	Funchal
Porto Bay Serra Golfê	4	Clássico, suite	Santa Cruz
Enotel Lido	5	Clássico, suite	Funchal
Enotel Baía	4	Clássico	Ponta do Sol
Enotel Quinta do Sol	4	Clássico	Funchal
Galo Sol Active Hotel	4	Clássico	Santa Cruz
Alpino Atlântico Avurveda Hotel	4	Clássico	Santa Cruz
Vidamar hotel	5	Clássico, suite	Funchal
Reid's Belmond Palace	5	Clássico, suite	Funchal
Aqua Natura Madeira Hotel	4	Clássico, suite	Porto Moniz
Hotel Madeira	3	Clássico, suite	Funchal
Quintinha de São João	5	Clássico, suite	Funchal
Estalagem da Ponta do Sol	4	Clássico	Ponta do Sol
Hotel Orquídea	3	Clássico, apartamento	Funchal

Tabela 4: Caracterização da amostra (Ilhas da Madeira e Porto Santo)

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas (2017)

A tabela 5 reflete a pontuação dos hotéis analisados. Unidades cujo total registre valores entre 0 e 20 valores são avaliados como D, entre 21 e 30 valores são inseridos na letra C, entre 31 e 40 correspondem à letra B, entre os 41 e 50 são avaliados como A, entre 51 e 65 correspondem à letra A+, entre 66 e 80 valores equivalem à letra A++ e, por último, entre 81 e 100 enquadram-se na letra A+++.

A categoria A+ regista maior número de unidades hoteleiras com um total de 9 hotéis, seguida da escala A com 8 estabelecimentos. As 3 avaliações seguintes registam poucos hotéis dado que a sua pontuação é baixa, verificando-se que a categoria B reúne 4 unidades, o grupo C 2 hotéis e a avaliação D não detém registos.

Importa analisar os hotéis mais pontuados da investigação. O grupo Four Views ocupa os 3 primeiros lugares do ranking destacando-se na liderança está o Hotel Four Views Monumental, seguido dos Hoteis Four Views Baía e do Four Views Oásis. O hotel Galo Sol ocupa o quarto posto de avaliação e o hotel Pestana Bay finaliza o Top five.

A partir daqui, estamos aptos a responder à primeira questão de partida da presente investigação: Estarão as unidades hoteleiras da Região Autónoma da Madeira ao nível das internacionais no que diz respeito às práticas de sustentabilidade?

A análise fez-se através da consulta via internet, nos principais destinos turísticos do mundo e nas principais regiões turísticas portuguesas, avaliação que considerou o número de entrada de turistas e o Índice de Desempenho Ambiental (EPI) de 2016, nomeadamente os 10 países mais sustentáveis do Mundo, cujo ranking é construído através de elementos como os recursos naturais dos países, o

investimento nas energias renováveis e a qualidade de vida da população residente. Os cento e oitenta Países estudados pela EPI foram classificados em 9 grupos: saúde ambiental, poluição do ar, recursos hídricos, biodiversidade, recursos naturais, florestas, energia, clima e outros. Refira-se que o 7º lugar deste ranking pertence a Portugal com 88,63 pontos num total de 100 pontos possíveis. Dos dez países mais sustentáveis internacionalmente foram escolhidos cinco para este trabalho (Finlândia; Islândia; Dinamarca; Espanha e França) e um hotel de cada país. A partir daí fez-se uma análise das medidas sustentáveis que implementam de acordo com informação que cada unidade coloca no site *TripAdvisor*. Esta análise pretendeu ajudar a responder à pergunta de partida. As conclusões estão refletidas na tabela 6. As alíneas assinaladas a verde são as práticas que diferenciam estes hotéis dos hotéis da ilha da Madeira. É notório que a unidade turística analisada na Finlândia é a que regista maior número de medidas implementadas, situação o coloca no lugar cimeiro no ranking Dado que algumas medidas regionais foram retiradas porque não eram executadas pelos hotéis internacionais e outras foram adicionadas foi necessário proceder-se a um reajuste na pontuação dos parâmetros analisados. Seguindo a mesma metodologia, procedeu-se à seleção e análise dos hotéis do continente Português, um por cada zona (tabela7).

Hotéis	Pestana Palms	Pestana Casino Park	Pestana Bay	Pestana CR7	Pestana Carlton	Pestana Porto Santo	Pestana Colombras	Savoy Calheta Beach	Savoy Gardens	Royal Savoy	Savoy Saccharum	Four Views Baía	Four Views Monumental	Four Views Oásis	Vila Porto Mare	Serra Golf	Enotel Baía	Enotel Quinta do Sol	Enotel Lido	Gato Sol	Gato Alpino	Vila Mar	Reid's Palace	Aqua Natura	Hotel Madeira	Quintinha S. João	Estalagem Ponta Sol	Hotel Orquídea
Práticas Sustentáveis																												
Informação geral																												
Plano de reutilização da roupa de cama e de toalhas de banho	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Painéis solares	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Janelas eficientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limpeza a seco sustentável	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Regista emissões de carbono	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Estação de carregamento de carros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tintas, primários, adesivos e vedantes com COV baixo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Energia																												
Regula o ar condicionado	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Máquinas secar roupa eficientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Plano de manutenção preventiva	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Aquecimento da água sistema solar	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sensores que desligam as luzes nas áreas públicas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sensores desligam os equipamentos eletrónicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sensores que ajustam a temperatura	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sensores que desligam as luzes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Piscina com aquecimento solar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Minibar sempre desligado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Televisores plasma eficientes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lâmpadas interiores em LEDs	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Avaliação energética do edifício	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Água																												
Doseadores nas torneiras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Doseadores nos chuveiros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Descarga eficiente nas sanitas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fonte água alternativa sanitas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Fonte água alternativa rega jardim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fonte água alternativa aspersores de incêndio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Rega inteligente nos jardins	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Compras																												
Artigos de higiene biodegradáveis	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Artigos de higiene orgânicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Artigos de higiene locais	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Artigos de higiene com embalagens recicladas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Dispensadores recarregáveis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frutas e legumes regionais	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Bebidas regionais	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mobiliário sustentável	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Desperdício																												
Avaliação de desperdício	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Eliminação segura de materiais perigosos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resíduos compostados no local	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resíduos compostados no exterior	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Loja e talheres reutilizáveis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recicla óleo alimentar	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recicla piso, colchões e mobília	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ecoponto nos quartos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lixo orgânico refrigerado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jardim																												
Prática jardinagem sem químicos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Plantas locais no jardim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Horta biológica	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Mata ervas da horta com maçarico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Educação e certificados																												
Solicita comentários aos hóspedes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Informa os hóspedes sobre a sustentabilidade	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Certificado Green Key	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Certificado Tui	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Certificado TripAdvisor	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Certificado Travelife	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Assinou o Código Ética (OMT)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Certificado ISO 14001	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total	54	62	64	44	60	59	47	59	50	50	57	83	89	80	50	47	40	29	35	71	53	42	44	63	36	22	33	31

Tabela 5: pontuação dos hotéis analisados (Arquipélago da Madeira- Portugal)

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas (2017)

A tabela 8 mostra a comparação entre os estabelecimentos melhor classificados das três zonas analisadas. Assim, o Four Views Monumental na Região Autónoma da Madeira, é o hotel com a pontuação mais elevada, enquanto em Portugal o que mais pontos reúne é o Hotel Inspira Santa Marta situado em Lisboa. Já a nível internacional o Original Sokos Hotel Vaakuna, situado na Finlândia é o que mais destaque regista.

Hotéis	Finlândia	Islândia	Dinamarca	Espanha	França		
	Original Sokos Hotel Vaakuna	Icelandair Hotel Reykjavik Natura	Sinatur Hotel Fredriksdal	Meliã Sancti Petri	P'tit Dej- Hotel		
Práticas Sustentáveis							
Informação geral							
Plano de reutilização da roupa de cama e de toalhas de banho	✓	3	✓	3	✓	3	
Painéis solares	✓	4		✓	4		
Janelas eficientes	✓	1	✓	1	✓	1	
Monitoriza a utilização de energia	✓	3	✓	3	✓	3	
Limpeza a seco sustentável	✓	1		✓	1		
Formação dos funcionários em práticas sustentáveis	✓	2	✓	2	✓	2	
Regista emissões de carbono			✓	2	✓	2	
Estação de carregamento de carros	✓	1					
Tintas, primários, adesivos e vedantes com COV baixo			✓	1	✓	1	
Energia							
Regula o ar condicionado	✓	2	✓	2	✓	2	
Máquinas secar roupa eficientes	✓	1	✓	1	✓	1	
Plano de manutenção preventiva	✓	2	✓	2	✓	2	
Aquecimento da água sistema solar	✓	3		✓	3		
Sensores que desligam as luzes nas áreas públicas	✓	2	✓	2	✓	2	
Sensores desligam os equipamentos eletrónicos	✓	2			✓	2	
Sensores que ajustam a temperatura	✓	2			✓	2	
Sensores que desligam as luzes	✓	2			✓	2	
Piscina com aquecimento solar					✓	1	
Sistema elétrico rede aquecimento combinado			✓	4			
Recuperação de calor	✓	3		✓	3		
Lâmpadas interiores em LEDs	✓	3	✓	3	✓	3	
Avaliação energética do edifício	✓	3	✓	3	✓	3	
Água							
Dosadores nas torneiras	✓	1	✓	1	✓	1	
Dosadores nos chuveiros	✓	1	✓	1	✓	1	
Descarga eficiente nas sanitas	✓	1	✓	1	✓	1	
Fonte água alternativa rega jardim						✓	1
Fonte de água alternativa nas sanitas	✓	2				✓	2
Fonte água alternativa aspersores de incêndio	✓	1					
Compras							
Artigos de higiene biodegradáveis	✓	2	✓	2	✓	2	
Artigos de higiene orgânicos	✓	2	✓	2	✓	2	
Artigos de higiene locais	✓	2	✓	2	✓	2	
Artigos de higiene com certificação sustentável	✓	2			✓	2	
Artigos de higiene com embalagens recicladas	✓	2	✓	2	✓	2	
Dispensadores recarregáveis	✓	1	✓	1	✓	1	
Frutas e legumes regionais			✓	3	✓	3	
Bebidas regionais					✓	3	
Desperdício							
Avaliação de desperdício	✓	3	✓	3	✓	3	
Eliminação segura de materiais perigosos	✓	3	✓	3	✓	3	
Resíduos compostados no exterior			✓	2	✓	2	
Loja e talleres reutilizáveis	✓	1	✓	1	✓	1	
Recicla colchões, piso e mobília	✓	1	✓	1	✓	1	
Recicla óleo alimentar	✓	1	✓	1	✓	1	
Jardim							
Partica jardinagem sem químicos			✓	1	✓	1	
Plantas locais no jardim			✓	1	✓	1	
Pavimento concebido para minimizar inundações					✓	3	
Educação e certificados							
Solicita comentários aos hóspedes	✓	1	✓	1	✓	1	
Informa os hóspedes sobre a sustentabilidade			✓	1	✓	1	
Certificado Green Key	✓	2	✓	2	✓	2	
Certificado TripAdvisor	✓	2	✓	2	✓	2	
Certificado Travelife					✓	2	
Certificado ISO 14001			✓	3			
Total	71	64	62	69	45		
Avaliação	A++	A+	A+	A++	A		

. Tabela 6: Análise das medidas sustentáveis dos hotéis dos países mais sustentáveis

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas com dados do site TripAdvisor (2017)

 Práticas de sustentabilidade que diferenciam hotéis internacionais hotéis da ilha da Madeira.

Práticas Sustentáveis	Hotéis		Zona Norte		Zona Centro		Zona Sul		Açores	
	Ibis Porto Centro		Inspira Santa Marta		Zmar Eco Experience		Forte da Horta			
Informação geral										
Plano de reutilização da roupa de cama e de toalhas de banho	✓	3	✓	3	✓	3	✓	3		
Painéis solares			✓	4	✓	4				
Janelas eficientes					✓	1				
Monitoriza a utilização de energia	✓	3	✓	3	✓	3	✓	3		
Limpeza a seco sustentável			✓	1						
Formação dos funcionários em práticas sustentáveis	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Regista emissões de carbono	✓	2	✓	2						
Estação de carregamento de carros			✓	1						
Tintas, primários, adesivos e vedantes com COV baixo			✓	1	✓	1	✓	1		
Energia										
Regula o ar condicionado	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Máquinas secar roupa eficientes	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Plano de manutenção preventiva	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Aquecimento da água sistema solar			✓	3	✓	3				
Sensores que desligam as luzes nas áreas públicas	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Sensores desligam os equipamentos eletrónicos			✓	2	✓	2	✓	2		
Sensores que ajustam a temperatura					✓	2				
Sensores que desligam as luzes			✓	2	✓	2	✓	2		
Piscina com aquecimento solar			✓	1	✓	1				
Sistema elétrico e de aquecimento combinado			✓	4						
Recuperação de calor			✓	3						
Lâmpadas interiores em LEDs	✓	3	✓	3	✓	3	✓	3		
Avaliação energética do edifício	✓	3	✓	3	✓	3				
Água										
Doseadores nas torneiras	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Doseadores nos chuveiros	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Descarga eficiente nas sanitas	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Fonte água alternativa rega jardim					✓	2				
Fonte água alternativa aspersores de incêndio							✓	1		
Rega inteligente nos jardins	✓	1			✓	1				
Compras										
Artigos de higiene biodegradáveis			✓	2			✓	2		
Artigos de higiene orgânicos					✓	2				
Artigos de higiene locais					✓	2	✓	2		
Artigos de higiene com certificação sustentável	✓	2			✓	2				
Artigos de higiene com embalagens recicladas			✓	2	✓	2	✓	2		
Dispensadores recarregáveis	✓	1	✓	1	✓	1				
Frutas e legumes regionais							✓	3		
Bebidas regionais			✓	3						
Desperdício										
Avaliação de desperdício	✓	3			✓	3				
Eliminação segura de materiais perigosos	✓	3	✓	3	✓	3	✓	3		
Resíduos compostados no exterior	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Loiça e talheres reutilizáveis	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Recicla óleo alimentar	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Jardim										
Partica jardinagem sem químicos	✓	1			✓	1				
Plantas locais no jardim	✓	1			✓	1	✓	1		
Pavimento concebido para minimizar inundações					✓	3				
Educação e certificados										
Solicita comentários aos hóspedes			✓	1	✓	1	✓	1		
Informa os hóspedes sobre a sustentabilidade	✓	1	✓	1	✓	1	✓	1		
Certificado TripAdvisor	✓	2	✓	2	✓	2	✓	2		
Certificado Travelife			✓	2						
Certificado Green Globe			✓	4						
Certificado ISO 14001	✓	3	✓	3						
Total		48		76		71		48		
Avaliação										

Tabela 7: Análise das medidas sustentáveis dos hotéis nacionais

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas com dados do site TripAdvisor (2017)

Práticas de sustentabilidade que diferenciam hotéis internacionais/ hotéis da ilha da Madeira.

Hotéis	Regional	Nacional	Internacional
	Four Views Monumental	Inspira Santa Marta	Original Sokos Hotel Vaakuna
Práticas Sustentáveis			
Informação geral			
Plano de reutilização da roupa de cama e de toalhas de banho	✓	✓	✓
Painéis solares	✓	✓	✓
Janelas eficientes	✓	✓	✓
Monitoriza a utilização de energia			
Limpeza a seco sustentável		✓	✓
Formação dos funcionários em práticas sustentáveis		✓	✓
Regista emissões de carbono	✓	✓	✓
Estação de carregamento de carros	✓	✓	✓
Tintas, primários, adesivos e vedantes com COV baixo	✓	✓	✓
Energia			
Regula o ar condicionado	✓	✓	✓
Máquinas secar roupa eficientes	✓	✓	✓
Plano de manutenção preventiva	✓	✓	✓
Aquecimento da água sistema solar	✓	✓	✓
Sensores que desligam as luzes nas áreas públicas	✓	✓	✓
Sensores desligam os equipamentos eletrônicos	✓	✓	✓
Sensores que ajustam a temperatura	✓	✓	✓
Sensores que desligam as luzes	✓	✓	✓
Piscina com aquecimento solar	✓	✓	✓
Sistema elétrico e de aquecimento combinado		✓	✓
Recuperação do calor			
Minibar sempre desligado	✓	✓	✓
Televisores plasma eficientes	✓	✓	✓
Lâmpadas interiores em LEDs	✓	✓	✓
Avaliação energética do edifício			
Água			
Doseadores nas torneiras	✓	✓	✓
Doseadores nos chuveiros	✓	✓	✓
Descarga eficiente nas sanitas	✓	✓	✓
Fonte água alternativa sanitas	✓	✓	✓
Fonte água alternativa rega jardim	✓	✓	✓
Fonte água alternativa aspersores de incêndio	✓	✓	✓
Rega inteligente nos jardins	✓	✓	✓
Compras			
Artigos de higiene biodegradáveis	✓	✓	✓
Artigos de higiene orgânicos		✓	✓
Artigos de higiene locais		✓	✓
Artigos de higiene com certificação sustentável		✓	✓
Artigos de higiene com embalagens recicladas	✓	✓	✓
Dispensadores recarregáveis	✓	✓	✓
Frutas e legumes regionais	✓	✓	✓
Bebidas regionais	✓	✓	✓
Móveis sustentáveis	✓	✓	✓
Desperdício			
Avaliação de desperdício	✓	✓	✓
Eliminação segura de materiais perigosos	✓	✓	✓
Resíduos compostados no local	✓	✓	✓
Resíduos compostados no exterior		✓	✓
Loiça e talheres reutilizáveis	✓	✓	✓
Recicla óleo alimentar	✓	✓	✓
Recicla piso, colchões e mobília	✓	✓	✓
Ecoponto nos quartos	✓	✓	✓
Lixo orgânico refrigerado	✓	✓	✓
Jardim			
Plantas locais no jardim	✓	✓	✓
Horta biológica	✓	✓	✓
Mata ervas da horta com maçarico	✓	✓	✓
Educação e certificados			
Solicita comentários aos hóspedes	✓	✓	✓
Informa os hóspedes sobre a sustentabilidade	✓	✓	✓
Certificado Green Key	✓	✓	✓
Certificado TripAdvisor	✓	✓	✓
Certificado Travelife	✓	✓	✓
Certificado Green Globe	✓	✓	✓
Assinou o Código Ética 2017 (OMT)	✓	✓	✓
Certificado ISO 14001	✓	✓	✓
Total	89	74	70

Tabela 8: Comparação considerando a localização (regional, nacional e internacional)

Práticas de sustentabilidade exclusivas do hotel internacional
Práticas de sustentabilidade exclusivas do hotel nacional
Práticas de sustentabilidade exclusivas do hotel internacional e nacional
Práticas de sustentabilidade exclusivas do hotel regional

Fonte: Elaborado por Carolina Ornelas com dados cedidos pelos hotéis e site TripAdvisor

CONCLUSÃO

As alíneas assinaladas a azul são os parâmetros que apenas o estabelecimento turístico Internacional possui. As alíneas amarelas correspondem às práticas sustentáveis exclusivas apenas do hotel em Portugal. A verde são os parâmetros em comum entre os hotéis nacional e internacional. A vermelho são as medidas de sustentabilidade exclusivas do hotel da Região.

Analisando o quadro, verifica-se a existência de um maior número de alíneas assinaladas a vermelho, ou seja, exclusivas da RAM o que significa que as unidades hoteleiras regionais estão situadas a um nível superior quando comparadas com as suas congéneres nacionais ou internacionais. Todas as outras alíneas (verde, amarela e azul) podem ser parâmetros a considerar numa tentativa de melhoria do hotel Four Views e ao mesmo tempo, servir de exemplo de boas práticas para todos outros hotéis em geral.

Resumindo, estarão mesmo as unidades hoteleiras da RAM ao nível das internacionais no que diz respeito às práticas de sustentabilidade? A resposta é sim! Os resultados das análises podem comprová-lo. A unidade turística regional regista 89 pontos enquanto que a nacional obteve 74 pontos. Logo abaixo está o hotel Finlandês com 70 pontos. A média da pontuação deste Top 3 corresponde a 77,7 pontos o que equivale a uma avaliação de A++, igual à avaliação do top 5 regional.

A investigação apresentada destinou-se a aprofundar teórica e empiricamente a prática de turismo sustentável na Região Autónoma da Madeira.

Na tentativa de tornar a Ilha da Madeira num destino sustentável de referência, propõe-se um conjunto de medidas que devem ser cumpridas, quer pelas entidades governamentais quer pelas unidades hoteleiras no sentido de promoverem a proteção ambiental, a promoção cultural e vantagem económica para o destino Madeira. Estas medidas surgiram das inúmeras pesquisas efetuados no âmbito deste estudo e dos resultados obtidos bem como das visitas efetuadas às unidades hoteleiras.

- Criação de uma agência regional de controlo e fiscalização das práticas sustentáveis das atividades turísticas na região
- Criação de um sistema de incentivos para as empresas turísticas que se destaquem nas boas práticas de turismo sustentável
- Criação do “Sustainable Passport” para os turistas e “Sustainable Pack” para os hotéis
- Criação de uma aplicação turística em torno do tema sustentabilidade

A preocupação com a sustentabilidade do desenvolvimento turístico é uma constante para as autoridades turísticas, nomeadamente para a Organização mundial de Turismo que se destaca por ter considerado 2017 o ano internacional do turismo sustentável. Inspirado nesta questão, este estudo foi apenas um estudo exploratório, tendo como base a ilha da Madeira e não deve ser generalizado. Outros

estudos deverão ser desenvolvidos para aprofundar o conhecimento desta temática.

O setor turístico assume uma importância relevante para a economia regional apresentando uma contribuição de 26% para o PIB da Região Autónoma da Madeira, situação que no futuro deve obrigatoriamente registar um aumento da preocupação com a sustentabilidade na medida em que a maioria dos turistas que visitam a Região, fazem-no com o intuito de conhecer a natureza e fazer percursos nas *levadas* (famoso sistema de irrigação da ilha com uma extensão de cerca de 3000km). Só protegendo o meio ambiente, poderemos tirar o melhor partido deste recurso!

REFERÊNCIAS

Associação de Comércio e Indústria do Funchal- ACIF. (2015). *Documento estratégico para o turismo na RAM (2015- 2020)*. Funchal, Portugal. Retirado de http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Doc_Estrategico_Turismo_RAM_0.pdf

Apostolopoulos, Y. & Gayle, D. (2002). *Island tourism and sustainable development: Caribbean, pacific, and mediterranean experiences*. Reino Unido: Praeger.

Barros, C, Machado, L / The length of stay in tourism *Annals of Tourism Research* 37 (2010) 692–706 , 2010

Batista, J. (2005). *A evolução do turismo na Madeira no período de 1975 a 2000*. Funchal, Portugal:

Batista, J. (2008). *Funchal cidade turística do atlântico- Produtos e recursos turísticos*. Madeira, Portugal: O Liberal.

Belmond Reid's Palace. (2017). Retirado de <http://www.belmond.com/pt-br/reids-palace-madeira/>
Bodosca, S. & Diaconescu, D. (2015, Março). Tourism development after the implementation of sustainable strategies in Neamt country. *Elsevier Ltd.* 188, 230-236.

Brau, R. Lanza, A. & Usai, S. (2008). *Tourism and sustainable economic development- Macroeconomic models and empirical methods*. Massachusetts, U.S.A: Edward Elgar.

Careto, H. & Lima, S. (2006). *Turismo e desenvolvimento sustentável*. Portugal: GEOTA.

Carrillo, M. & Jorge, J. (2017, Outubro). Multidimensional Analysis of Regional Tourism Sustainability in Spain. *Ecological Economics*, 140, 89-98.

Código de ética OMT. (2017). Retirado de <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>

Dias, R. (2005). *Introdução ao turismo*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.

Dedeke, A. (2017, Agosto). Creating sustainable tourism ventures in protected áreas: An actor- network theory analysis. *Tourism Management*, 61, 161-172.

Ecorkhotel: Um hotel sustentável revestido de cortiça. (2014, Novembro 11). *Observador*, Retirado de <http://observador.pt/2014/11/11/ecorkhotel-um-hotel-sustentavel-revestido-cortica/>

Espada, R. (2011). *Alqueva- Roteiro para um destino turístico sustentável* (Tese de Mestrado em Turismo). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal.

Estratégia Municipal. (2017). Retirado de <http://pt.calameo.com/read/004348465b4b384a98f6b>

- Enotel. (2017). Retirado de <http://www.enotel.com.br/hotels-pt.html> Acedido em 8 de Março de 2017.
- Enotel Baia. (2017). Retirado de <http://www.enotelbaia.pt/default-en.html> Acedido em 9 de Março de 2017.
- Enotel Lido. (2017). Retirado de <http://www.enotellido.com/default-en.html> Acedido em 9 de Março de 2017.
- Enotel Quinta do Sol. (2017). Retirado de <http://www.enotelquintadosol.pt/dining-pt.html>
- Fennell, D. (2008). *Ecotourism* (3ª edição). Reino Unido: Routledge.
- Four Views Blog. (2017). Retirado de <http://www.fourviewshotels.com/blog>
- Four Views Hotels. (2017). Retirado de <http://www.fourviewshotels.com/archives/10883>
- Fugas. (2014, Dezembro 11). Açores declarado o destino turístico mais sustentável do Mundo. *Público*, retirado de http://fugas.publico.pt/Viagens/342627_acores-declarados-o-destino-turistico-mais-sustentavel-do-mundo
- Garcia, A. (2011). *O turismo sustentável como instrumento de desenvolvimento económico: O caso das ilhas do triângulo açorianas* (Tese de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças empresariais). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Grupo Savoy. (2017). Retirado de <http://www.hotelroyalsavoymadeira.com>
<https://pt.slideshare.net/egomesduarte/savoy-gri-ed-consulting>
- Green key. (2017). Retirado de <http://greenkey.abae.pt/sobre/#quem-somos>
<http://greenkey.abae.pt/galardoados/galardoados-2016/>
- Green Savers. (2017). Retirado de <http://greensavers.sapo.pt/2016/03/08/resort-turistico-mais-sustentavel-do-mundo-vai-nascer-nos-emirados-arabes-unidos-com-fotos/>.
- Hotel Madeira. (2017). Retirado de <http://hotelmadeira.com/pt/>
- O hotel mais sustentável de Portugal. (2014, Junho 19). *Visão*, retirado de <http://visao.sapo.pt/visaoviagens/dormir/o-hotel-mais-mais-sustentavel-de-portugal=f785833>
- Hotel Orquídea. (2017). Retirado de <http://www.hotelorquidea.com>.
- Índice dos 10 países mais sustentáveis do Mundo. (2017). Retirado de <http://thecityfixbrasil.com/2016/01/28/os-10-paises-mais-sustentaveis-do-mundo/>
- Ingelmo, I. (2013, Outubro). Design and develop of a sustainable tourism indicator based on human activities analysis in Inle lake, Myanmar. *Elsevier Ltd.* 103, 262- 272.
- Instituto Nacional de Estatísticas - INE (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa, Portugal.
- Instituto de Turismo- IPDT (2017). *Estratégia para o turismo da Madeira (2017- 2021)*. Funchal, Madeira., Portugal.
- ISO 14 001(2017). Retirado de <http://www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Environment/Environmental-Assessment-and-Management/ISO-14001-2004->

Environmental-Management-Systems.aspxhttp://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGSISO%2014001A4Pt13V1.pdf

Kilipiris, F. & Zardava, S. (2012, Maio). Developing sustainable tourism in a changing environment: Issues for the tourism enterprise. *Elsevier B.V.* 44, pp. 44- 52.

Leví, M. (2012). *O turismo e desenvolvimento sustentável- Contributos do turismo no desenvolvimento do parque nacional da Gorgongosa* (Tese de Mestrado em Turismo). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal.

Machado, L. (2010, Junho). Does destination image influence the length of stay in a tourism destination. *Tourism Economics.* 16, 443- 456.

Malik, M. & Bhat, S. (2015, Outubro). Sustainability of tourism development in Kashmir- Is Paradise lost?. *Tourism Management Perspectives.* 16, 11-21.

Martins, A. Canova, C., Pereira, D., Martins, J., Jorge, J., Evangelista, M., ... Farias, T. (2012). *Guia para eventos sustentáveis.* Portugal: BCSD. Retirado de <http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/Guia-para-Eventos-Sustentaveis.pdf>

Marujo, M. & Carvalho, P. (2010, Outubro). Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável. *Revista Turismo & Sociedade.* 3, nº2, 147- 161. Curitiba, Brasil.

McIntyre, G. (1993). *Sustainable tourism development: Guide for local planners*, Madrid, Espanha: World Tourism Organization Publication.

Moniz, A. (2009). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão- O caso dos Açores.* Açores, Portugal: Centro de estudos de economia aplicada do atlântico- CEEAplA.

Moutinho, D. (2011). *Turismo Sustentável e Desenvolvimento Local: Projeto da Mata de Sesimbra* (Tese de Mestrado de Turismo). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Lisboa, Portugal.

Mowforth, M. & Munt, I. (2009). *Tourism and sustainability- Development, globalization and new tourism in the third world* (3ª edição). Reino Unido: Routledge.

Najdeskaa, K. & Rakicevik, G. (2012, Maio). *Planning of sustainable tourism development.* *Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 44. 210 – 220.

Oliveira, E. & Manso, J. (2010). Turismo sustentável: utopia ou realidade?, *Revista de Estudos Politécnicos.* VIII, nº 14, 235-253 Retirado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112010000200015

Organização Mundial de Turismo- OMT. (2015). *Relatório Turismo e os Objetivos do desenvolvimento sustentável.*

Organização Mundial de Turismo- OMT .(2016). *Tourism Highlights- Relatório Anual.* Pereira, A., Onguglo, B., Pacini, H., Gómez, M. & Muwanga, M. (2017, Setembro).

Fostering local sustainable development in Tanzania by enhancing linkages between tourism and small-scale agriculture. *Journal of Cleaner Production.* 162, 1567-1581.

Planet Guest. (2017). Retirado de <http://www.planetguest.com/> Acedido em 15 de Março de 2017.

Porto Bay . (2017). Retirado de <http://docplayer.com.br/19897090-Portobay-relatorio-sustentabilidade.html>

<https://www.portobay.com/pt/hoteis/portugal/ilha-da-madeira-portugal/porto-mare/>

<https://www.portobay.com/pt/#footer/socialResponsability/11205>

Reis, L. (2007). A sustentabilidade do turismo na região autónoma da Madeira. (Tese de Mestrado em Engenharia do Território). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Relatório de Sustentabilidade do Grupo Pestana. (2013). Retirado de <https://www.pestana.com/pt/contents/institucional/planet-guest> Acedido em 15 de Março de 2017.

Relatório de Sustentabilidade do Grupo Porto Bay Hotels & Resorts. (2013). Retirado de <http://docplayer.com.br/19897090-Portobay-relatorio-sustentabilidade.html>

Santos, R., Méxas, M. & Meiriño, M. (2017, Janeiro). Sustainability and hotel business: Criteria for holistic, integrated and participative development. *Journal of Cleaner Production*, 142, 217- 224.

Santos, S. Barbosa, P. & Bárto, T. (2009). *Turismo sustentável e a sua importância para o sector em Portugal*. Amoreiras, Portugal: Sustentare Lda. Retirado de <http://www.sustentare.pt/pdf/Research5-%20Turismo-Sustentavel.pdf>

Shyan Hornga, J., HsingLiub, C., FangChouc, S., YenTsaid, C. & ChunChunge, Y. (2017, Maio). From innovation to sustainability: Sustainability innovations of eco-friendly hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 63, 44-52.

Silva, G., Azeredo, J. & Pinto, V. (2006). *Análise de um estudo de caso* Retirado de <file:///C:/Users/Fujitsu/Downloads/Estudo%20de%20caso.pdf>

The International Ecotourism Society- TIES. (2003). *A simple user's guide to certification for sustainable tourism and ecotourism*. Washington, USA.

The International Ecotourism Society- TIES. (2016). *Your travel choice makes a difference*. Rainforest Alliance. Costa Rica.

Trevizan, S. (2006). *Comunidades sustentáveis- A partir do turismo como base local*. Baía, Brasil: EDITUS- Editora da UESC.

Turismo de Portugal. (2011). *Plano estratégico nacional do turismo- Propostas para revisão no horizonte 2015- versão 2.0*. Portugal.: Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento.

Turismo de Portugal. (2012). *Plano estratégico nacional do turismo- Horizonte 2013-2015*. Portugal. Ministério da Economia e do Emprego.

Travel BI. (2017). Retirado de Acedido em 20 de Fevereiro de 2017.

Travelife. (2017). Retirado de https://www.travelife.info/index_new.php?menu=certification&lang=pt Acedido em 21 de Março de 2017.

TripAdvisor. (2017). Acedidos em 21 de Março de 2017.

TUI Umwelt. (2017). Retirado de https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup15/material/dokumente/en/FAQ_TUI-Environmental-Champion2016.pdf5ec87047bdbfe911c8f92bb5b51bb7f4.pdf Acedido em 21 de Março de 2017.

Turisver. (2017). Retirado de <http://www.turisver.com/omt-turismo-mundial-cresceu-44-2015-impulso-da-europa/> Acedido em 9 de Março de 2017.

Visit Açores. (2017). Retirado de <http://www.visitazores.com/pt-pt/top-ten-places-to-travel/awards/segundas>

-melhores-ilhas-do-mundo-para-turismo-sustent-velAcedido em 15 de Maio de 2017.

World Tourism Organization- UNWTO. (2017). Retirado de <http://sdt.unwto.org/>Acedido em 11 de Fevereiro de 2017

Xin, T & Chan, J. (2014, Julho), Tour operator perspectives on responsible tourism indicators of Kinabalu national park. *Elsevier Ltd.* 144, 24- 34.

BIG DATA E PROCESSO DECISÓRIO: CONCEITOS EM BUSCA DE SINTONIA VIVENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Data de aceite: 17/01/2020

Data de submissão: 04/11/2019

Augusto Sérgio da Silva Souza

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Recife – Pernambuco

<http://lattes.cnpq.br/8536346804525902>

RESUMO: A presente pesquisa tem o objetivo de identificar a visão de organizações com diferentes perfis a respeito da utilização da tecnologia *big data* nos seus processos decisórios, tanto estruturado quanto, em especial, o não estruturado. A priori foi necessário diferenciar no contexto estudado, como os gestores de empresas de portes distintos veem a aplicabilidade da tecnologia na tomada de decisão. Para atingir esse objetivo, foram realizadas entrevistas investigativas integradas ao caso em estudo e a técnica de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada. Foram realizadas cinco entrevistas em organizações escolhidas aleatoriamente da região metropolitana do Recife, Pernambuco. Os resultados apontam a contribuição para o entendimento de como o *big data* pode ser e como está sendo utilizado pelas organizações com o intuito de auxiliar na otimização do processo decisório, mostrando que há estágios distintos de uso da tecnologia

e que no processo decisório não estruturado estão cada vez mais presente essa nova ferramenta.

PALAVRAS-CHAVE: *big data*; processo decisório; organizações

BIG DATA AND DECISION MAKING: CONCEPTS IN SEARCH OF EXPERIENTIAL HARMONY IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: This research aims to identify a vision of organizations with different profiles about the use of big data technology in their decision-making processes, both structured and, in particular, unstructured. At first, it was necessary to differentiate in the studied context, how the managers see the applicability of this technology in decision making. To achieve this goal, investigative interviews integrated with the case study were performed and a chosen data collection technique was a semi-structured interview. Five interviews were conducted in randomly selected organizations in the metropolitan region of Recife, Pernambuco. The results point to a contribution to the understanding of how big data can be used and how they are being used with the purpose of helping the decision making process optimization, showing that there are distinct phases of its use and the unstructured decision making process increasingly present this new

tool.

KEYWORDS: *big data*; decision-making process; organizations

1 | INTRODUÇÃO

A quantidade de dados em circulação é marca contemporânea do crescimento exponencial da sociedade da informação (SILVA, 2015): vive-se na era digital!

Ademais, atualmente, com a democratização e facilidade de acesso das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), praticamente qualquer pessoa através das redes sociais, aplicativos de lojas e *e-mails*, por exemplo, fornece informações em tempo real, em um ciclo contínuo de consumo e geração de dados.

As empresas procuram capturar essa quantidade exorbitante de informações acerca dos seus clientes e fornecedores, a fim de incorporá-las em suas operações, na tentativa de extrair algum elemento desse material que lhe proporcione uma vantagem no mercado (MANYIKA et al., 2011).

Neste contexto, a tecnologia de *big data* revela potencial a ser explorado para fornecer essa vantagem competitiva, gerando novas oportunidades, pois “as empresas que dominam a disciplina emergente do gerenciamento de *big data* podem obter recompensas significativas e se diferenciar de seus concorrentes” (ISACA, 2013, p. 1).

A análise *big data* pode, por exemplo, trazer impactos positivos para o desenvolvimento de produtos/serviços, eficiência operacional e auxiliar na previsibilidade da demanda de mercado. Contudo, mesmo que os proveitos dessa tecnologia sejam significativos há uma série de desafios técnicos que necessitam ser contemplados a fim de explorar seu pleno potencial (JAGADISH et al., 2014).

Em coalizão, por constituir-se como um dos elementos centrais de uma organização, impreterivelmente o processo decisório precisa do acesso a maior quantidade de informação disponível, a fim de gerar alternativas para a tomada de decisão; porém os dados, na maioria dos casos, encontram-se disponíveis de forma não-estruturada requerendo mais tempo e tratamento acurado com ferramentas adequadas para abstrair as devidas informações (MAÇADA et al, 2015).

A elaboração deste relato justifica-se pela tentativa de procurar entender como as organizações enxergam a utilização da tecnologia *big data* e quais os perfis de seu uso, se existirem, no processo decisório.

Os resultados encontrados buscam contribuir para o esclarecimento de como a tecnologia está sendo utilizada e quais são suas potencialidades no ambiente organizacional, além do intuito de compreender como se dá o aprimoramento e otimização das estratégias de tomada de decisão aliadas a esta novidade.

2 | OBJETIVOS

O objetivo geral desse estudo é compreender, através da visão dos gestores de organizações que trabalham com *big data* em suas rotinas, qual o limiar de uso dessa tecnologia e qual sua adaptabilidade no atual cenário organizacional. O intuito efetivo é discernir no contexto estudado, qual a percepção dos decisores de empresas de distintos portes, quanto à aplicabilidade da tecnologia no processo decisório não-estruturado. Como objetivos específicos foram levantados os seguintes tópicos, nem todos aqui relatados:

- Descrever a percepção dos decisores sobre o uso tecnologias *big data* no processo decisório não-estruturado;
- Dimensionar a importância conferida às características da tecnologia *big data* para o processo decisório não-estruturado;
- Apurar mecanismos formais da aplicação da tecnologia *big data* no processo decisório não-estruturado.

Após explicitar a dinâmica do estudo, se faz necessário um rápido mergulho sobre as implicações conceituais que o alicerçam.

3 | BIG DATA

Big data é um fenômeno que não possui um conceito fixado (CHEN et al, 2014), embora seja consenso entre os autores que a grande quantidade de dados é um fator chave presente na maioria das definições.

Segundo Davenport (2012), esta tecnologia processa um conjunto de dados no qual à medida que cada milésimo de segundo transcorre, uma quantidade nova de dados digitais é inserida no escopo de armazenamento mundial de dados não-estruturado, o que faz este dinâmico repositório digital crescer de modo ininterrupto, com alta volatilidade, a partir de todos os tipos de mídia conectados à rede.

Assim, o *big data* constitui um fluxo de dados que não pode ser processado ou analisado por meio de processos ou ferramentas de banco de dados típicas, visto que seu tamanho excede a capacidade de um *software* tradicional nas atividades de captura, armazenamento, gerenciamento e análise de dados (MANYIKA et al, 2011; DEMCHENKO et al, 2013).

Autores como Cavalcanti (2015), McAfee et al. (2012) e Canary (2013) acordam também características que retratam as dimensões dos dados não-estruturados, constituindo um diferencial para as organizações, nos chamados cinco vês, - volume, velocidade, variedade, valor e veracidade marcantes dimensões de *big data*, descritas no quadro seguinte.

Dimensão	Conceitos e características
Volume	De acordo com McAfee e Brynjolfsson (2012), estima-se que desde 2012, cerca de 2,5 <i>exabytes</i> de dados sejam criados dia após dia, e esse número só cresce. Elementos como “as transações de dados armazenados, dados de texto, áudio ou vídeo disponíveis em <i>streaming</i> nas mídias sociais e a crescente quantidade de dados coletados por sensores” (CAVALCANTI, 2015, p. 3) contribuem para isso
Velocidade	Representa o ritmo que os dados devem ser tratados a fim de atender às demandas de mercado em tempo real, possibilitando às empresas maior agilidade que a concorrência. (MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012; BRETERNITZ; SILVA, 2013; CAVALCANTI, 2015). McAfee e Brynjolfsson (2012) defendem ainda a importância dessa dimensão no sentido de tratar-se de um fator limitador de uma análise, que pode impossibilitar uma operação no caso do <i>software</i> não estar apto a receber cargas em tempo real
Variedade	Compreende as características típicas dos dados, estruturados ou não-estruturados, com relação à sua devida fonte, que podem ser mensagens, leituras de sensores, câmeras de segurança, celulares, redes sociais, entre outros (MAÇADA et al, 2015). O uso expandido de dados não-estruturados é uma tendência (KIM et al, 2014), pois quase 90% dos dados do universo digital são do tipo não-estruturados
Valor	O valor do <i>big data</i> é percebido na capacidade de realizar previsões e aperfeiçoar os processos organizacionais. Sugere-se, pois, que a característica valor é o resultado associado à análise dos dados coletados
Veracidade	Uma das faces do <i>big data</i> é a presença de certo grau de imprecisão e incerteza dos dados disponíveis. Nesse sentido, é indispensável trabalhá-los, com o auxílio de ferramentas de análises pertinentes para gerenciamento e mineração (BRETERNITZ; SILVA, 2013)

Quadro 1: Dimensões usuais de *big data*.

Fonte: Compilado a partir dos vários autores referidos na montagem do quadro.

4 | PROCESSO DECISÓRIO

A decisão consiste no processo de escolha de, no mínimo, uma das diferentes alternativas que contemplem a solução do problema detectado (SHIMIZU, 2010). Para este autor, entre os principais fatores que influenciam uma decisão, destacam-se: o ambiente (onde se apresentam dinamicidade, complexidade e hostilidade); a organização (destacando poder, tipo e cultura organizacional) e o tipo de assunto (complexo, urgente, simples, abrangente).

Neste sentido, segundo Bazerman e Moore (2010), as variáveis que influenciam

a tomada de decisão são: o tomador de decisão; seus objetivos; suas preferências; os critérios de exame; a estratégia de enfrentamento; a situação do ambiente; o resultado pretendido. Assim, o processo racional de tomada de decisão está subdividido em seis etapas, conforme demonstra a imagem seguinte.

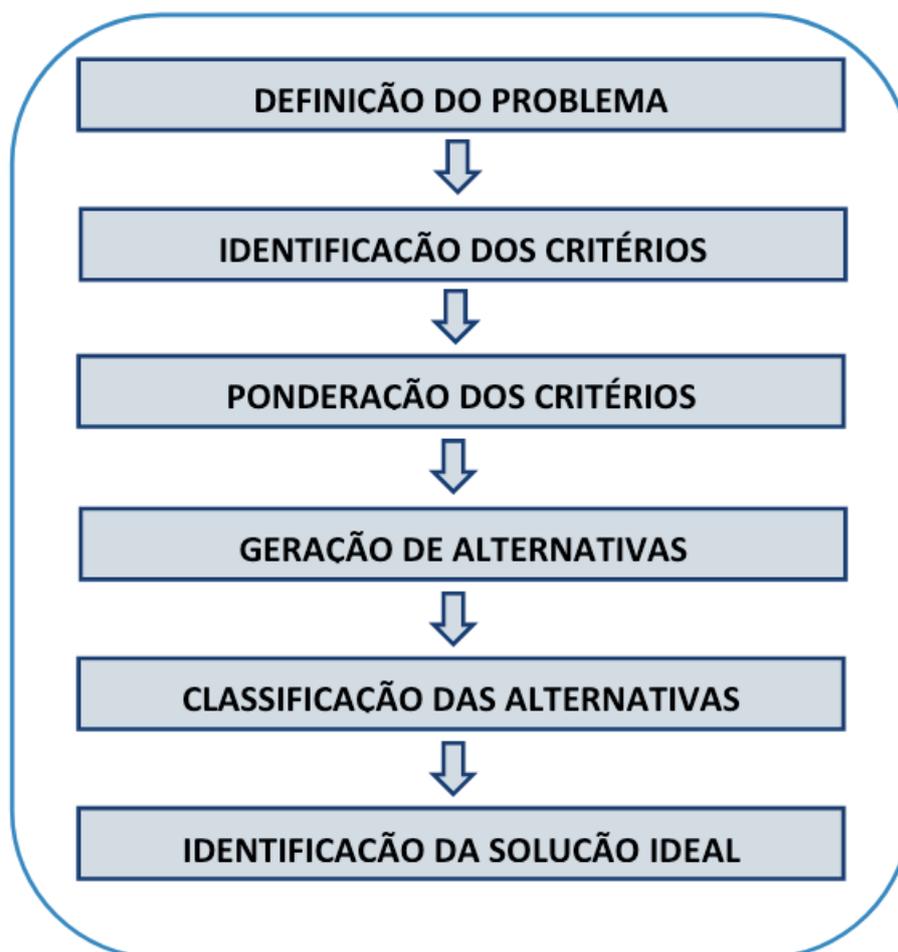


Figura 1: Etapas do processo de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Bazerman e Moore (2010).

Examinando o exposto na figura 1, nota-se que as decisões podem ser de dois tipos: estruturadas e não-estruturadas, sendo este segundo tipo, o foco desse estudo.

As decisões não-estruturadas apresentam certo grau de risco, por ocorrerem em situações novas com pouco ou quase nenhum controle sobre as variáveis. Há um maior nível de complexidade dos sistemas computacionais de apoio à decisão e necessita-se fortemente da capacidade de julgamento do gestor.

Situando o processo decisório no contexto do *big data*, o principal objetivo da análise da tecnologia é oferecer uma nova abordagem para o tratamento e entendimento de grandes conjuntos de dados para fins de tomada de decisões.

As organizações podem então realizar uma integração entre os dados que estão em seus sistemas internos e os dados não-estruturados, oriundos da rede de computadores, na intenção de reunir informações mais apuradas sobre atividades

realizadas (CHEN et al, 2014).

A análise de dados, nestes termos, pode valer-se, então, de abordagens mais direcionadas, proporcionando melhor compreensão do público-alvo, realidade do mercado, operações, produtos e interesses de clientes e fornecedores, modificação de processos internos e, conseqüentemente, melhores práticas que trazem a vantagem competitiva que as empresas procuram (ISACA, 2013).

5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (1999, p. 76), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Uma pesquisa como esta, caracteriza-se como qualitativa, pois se vale de uma abordagem que busca detalhar o modo que as pessoas enxergam e constroem o mundo a sua volta, analisando as experiências de indivíduos ou grupos e suas respectivas interações para entender o contexto que as cerca (GIBBS, 2009).

A metodologia escolhida para esta pesquisa foi a de entrevistas de investigação. Tal metodologia permite a explicação de variáveis que causam determinados fenômenos, neste caso, de um fenômeno relacionado a *big data* e ao processo decisório. Sua utilização, típica em estudos de casos, único ou múltiplos, expande a visão sobre o que se pretende estudar. Sua importância é defendida por Yin (2015) como uma incursão que traz uma perspectiva holística de um tema em um contexto real, que proporciona uma riqueza maior de detalhes do ponto investigado.

A técnica de coleta de dados escolhida para este estudo foi a entrevista semiestruturada, visto que trata-se de uma técnica que fornece uma visão de como os entrevistados enxergam a temática e quais aspectos consideram mais relevantes (RICHARDSON, 1999).

A adaptabilidade desta técnica é uma das suas vantagens, pois apesar de consumir mais tempo que um questionário tradicional, a maneira como as respostas são dadas na entrevista proporciona informações que não seriam obtidas, caso a opção executiva fosse escrita ou se houvesse limitação de alternativas de respostas (BELL, 2008).

No aspecto global, as entrevistas de investigação aqui conduzidas se inseriram em um protocolo de estudo de caso, baseado nas ideias de Yin (2015), que guiaram o intento mor desta pesquisa. O protocolo geral é apresentado a seguir.

Elemento	Desdobramento
Visão geral do estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão dos objetivos • Análise do contexto onde será realizada a pesquisa • Questões que deverão ser abordadas no estudo de caso • Leitura e aprofundamento da temática que deverá ser pesquisada
Procedimentos de coleta	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um cronograma • Definição de como será realizada a formalização do projeto e definição dos entrevistados • Definir credenciais de acesso às empresas • Definir e identificar as fontes de informações • Plano de coleta de dados (fundado em entrevistas semiestruturadas)
Questões de estudo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar roteiro de entrevistas com as questões centrais para a coleta de informações • Elaborar planilha para registro dos dados
Relatório de estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Cronologia dos eventos • Etapas de análise (técnica de análise de conteúdo) • Especificação de informações bibliográficas e documentos
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados

Quadro 2: Protocolo do estudo de caso.

Fonte: Inspirado nas ideias de Yin (2015).

O procedimento de análise de dados escolhido para este estudo foi a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo busca melhor compreender discursos e neles aprofundar-se à cata de suas características, seus mais íntimos momentos (RICHARDSON, 1999), que, em geral, segue três fases:

- Pré-análise (organização e sistematização de ideias);
- Análise do material (codificação, categorização e quantificação da informação);
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

As organizações selecionadas para que se escutassem seus próceres foram, em sua maioria, da região metropolitana do Recife – PE, tanto do setor privado quanto no setor público. Era mister que trabalhassem ou tivessem contato com tecnologia da informação (como foco/atividade central ou não), a fim de melhor conhecer as práticas organizacionais de tomada de decisão auxiliada por computador, além de ter como requisito estar em curso com projetos *big data*.

Foram realizadas cinco entrevistas compostas de 12 questões abertas que visavam avaliar as cinco dimensões do *big data* e o grau de influência de cada uma nas respectivas atividades de tomada de decisão. Para fins descritivos, os entrevistados são listados abaixo e referenciados no trabalho por um código. O perfil de cada um encontra-se detalhado no quadro 3.

Código	Área de atuação da organização	Cargo
E1	Consultoria em Tecnologia da Informação	Diretor / Sócio
E2	Ensino e Pesquisa (Universidade)	Presidente de uma comissão importante
E3	Serviços	CEO
E4	Tecnologia da informação e comunicação	Diretor
E5	Consultoria	Analista de sistemas

Quadro 3: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira pergunta da entrevista buscava conhecer melhor a rotina da tomada de decisão nas organizações e se as mesmas possuíam algum tipo de processo estabelecido.

No geral, as empresas privadas demonstraram uma variação maior nesse quesito, no qual as decisões não seguem uma estruturação formal e processos definidos, limitando-se aos cargos da alta administração (gerentes, CEOs, sócios), enquanto que as organizações públicas possuem um processo decisório bem estruturado e normatizado, característico do setor, através de leis, decretos, resoluções e notas técnicas, com um procedimento mais aberto e em grande parte dos casos, amplamente debatido com terceiros para o direcionamento das decisões.

Os resultados das entrevistas apontaram que a interferência do volume de dados disponível é relativa e varia de acordo com o ramo de atuação da organização, ou seja, em alguns casos não demonstrava nenhuma interferência; no entanto, para outros era um tópico de bastante relevância. Quando perguntado sobre este aspecto a opinião do E3 foi:

“Sim. Com certeza. Mas, a abundância de dados muitas vezes atrapalha o processo. Consideramos que a qualidade e quantidade de dados devem ser adequadas”.

Ainda de acordo com as respostas, pôde-se perceber que aqueles que demonstraram um menor grau de interferência dessa dimensão em seus processos decisórios foram os que julgaram como *big data*, o volume de dados internos que está disponível e acessível, sendo esse suficiente para dar apoio a uma tomada de decisão eficiente.

Quando questionados sobre a necessidade de alguma tecnologia da informação específica ou profissional para o tratamento dos dados, antes de os mesmos serem aplicados nos processos na tomada de decisão, notou-se que a maioria não tinha ou sentia carência deste ferramental. E3 e E5 confirmaram ter um cuidado especial

e este último aduziu que como “o volume de dados é pequeno, as plataformas são suficientes para nossa realidade”.

Já E2, que trabalha em uma universidade pública, disse não utilizar desse artifício para suporte nos processos de tomada de decisão na comissão que preside.

Percebeu-se, ainda, que não havia uma ação gerencial que estimulasse os gestores a se dedicarem ao uso de tecnologias de análise de dados, tal que apenas quando surgia a necessidade, buscavam-se meios de atender esta demanda.

A questão da entrevista que focava a dimensão variedade era a única que trazia alternativas pré-fixadas e buscava saber dentro de uma série de fontes de dados, quais eram utilizadas pela organização e o grau dessa utilização (real, potencial ou recorrente). As fontes mais assinaladas com o uso real foram os sistemas de informação internos, *e-mails* e planilhas eletrônicas. Em menor número foram marcadas como uso recorrente as ferramentas de redes sociais, *skype*, *sites* de busca/notícias e *newsletters*.

Quando questionados se havia alguma outra ferramenta utilizada, mas não listada na questão, apenas um ator respondeu que utilizava dados de estudos de mercado e treinamentos nas suas atividades.

As organizações que consideravam *big data* em sua realidade estimavam que os resultados obtidos da análise dos dados provenientes da tecnologia, eram satisfatórios no que tangia à tomada de decisão, agregando valor ao processo. O entrevistado E1 justificou que tais resultados “são importantes para as decisões que dependem de um grande volume de dados”.

Todos os respondentes apontaram que, em suas percepções, a segurança e a confiabilidade dos dados coletados pela organização era alta ou adequada, de acordo com seus métodos e usos. Mas, sobre haver algum procedimento que assegurasse a qualidade das informações oriundas desses dados, apenas E3 e E5 afirmaram haver o uso de alternativas com este fim. Já o entrevistado E1 pontuou que o que garantia tal aspecto era a “qualidade intrínseca do sistema e das origens dos dados”.

Sintetizando o conteúdo das entrevistas, o quadro 4 evidencia como as organizações envolvidas neste estudo, representadas pelos próceres entrevistados, percebem a importância das características marcantes do *big data* nas suas atividades decisórias.

Aspecto <i>big data</i> abordado nas perguntas	OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS					
	E1	E2	E3	E4	E5	
Quantidade/Massa de dados	Depende da necessidade	Não consegue diferenciar a importância dessas variáveis, no contexto de trabalho	Considera o <i>big data</i> importante em sua totalidade de aspectos	Considera o <i>big data</i> importante em sua totalidade de aspectos	Irrelevante para suas atividades	
Diversificação de fontes	Importante				Extrema importância	
Rapidez de busca, acesso e uso de dados					Importante	
Credibilidade						Importante
Diferencial, potencial ou vantagem agregada						

Quadro 4: Percepção sobre a importância de aspectos do *big data* nas atividades decisórias organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7 | CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que as organizações utilizam em certo grau as potencialidades do *big data* e colhem frutos desta tecnologia, embora de maneira mais tímida. Constatou-se também que as organizações que a exploram, não possuem, porém, a percepção da extensão desta tecnologia na sua vivência cotidiana.

Assim, o trabalho de pesquisa, embora com um número pequeno de casos abordados, proporcionou um reflexo de como se dá a inserção da tecnologia supracitada nas atividades de tomada de decisão de cada uma, bem como a influência da cultura organizacional, evidenciada no fato de que as empresas do meio privado possuem uma maior liberdade de abertura ao *big data*, ao passo que as do setor público se apresentaram mais tolhidas nesse sentido, embora não haja restrições de utilização desta tecnologia.

Não foi percebido um padrão de utilização nos casos. De fato, cada organização moldou a tecnologia de acordo com o ramo de seus negócios, em diferentes níveis.

Embora não tenham explicitado ou deixado evidente nas respostas, percebeu-se que as informações geradas a partir do *big data* exercem sim, influência no modo que essas organizações tomam decisões.

Em relação aos “5Vs”, notou-se que:

- A dimensão veracidade apresentou-se como aquela que recebeu um olhar mais atento dos entrevistados, referindo-se algum tipo de procedimento ou ferramental específicos, para verificar a fidedignidade e confiabilidade dos

dados, mostrando-se, inclusive, variante com o porte da empresa e os serviços que estavam envolvidos;

- A dimensão valor gerado pelo *big data* também ficou bem evidente, visto que todos avaliaram que o conhecimento extraído era satisfatório para o que se propunha;
- A dimensão variedade mostrou-se presente, porém não fora um fator imprescindível para as decisões;
- A dimensão volume não exerceu tanto peso no processo decisório alcançado, vez que a massa de dados utilizada nas operações das empresas, era relativamente pequena e as plataformas identificadas eram suficientes para processá-las, não necessitando de uma visão especial para tal;
- A dimensão velocidade foi a que menos demonstrou influência nas atividades organizacionais, mesmo sendo percebida pelos gestores como de grande importância.

Verificou-se ainda, a falta de alinhamento das plataformas de *big data* com as práticas de gestão das organizações, o que, segundo as palavras de alguns dos entrevistados, entretanto será alcançado, vez que o aprendizado aplicado dessa novidade pode “estabelecer convicções acerca do futuro, do que pode ou não funcionar adequadamente. E é a partir dessas convicções que as empresas planejam” (BRETERNITZ; SILVA, 2013).

REFERÊNCIAS

BAZERMAN, M; MOORE, D. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa**: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRETERNITZ, V. J; SILVA, L. A. **Big Data**: Um novo conceito gerando oportunidades e desafios. RETC - Revista Eletrônica de Tecnologia e Cultura, v. 13, p. 106-113, out. 2013. Disponível em: <<http://201.55.32.167/retc/index.php/RETC/article/viewFile/74/pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

CANARY, V. P. **A Tomada de Decisão no contexto do Big Data**: Estudo de caso único. Monografia (Bacharelado em Administração) Porto Alegre: UFRGS. 2013. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87757/000911900.pdf?sequen>>. Acesso em: 15 Jun. 2017.

CAVALCANTI, T. R. **5 Noções de Big Data**: Conceito, premissas e aplicação. 2015. Disponível em: <<http://www.itnerante.com.br/profiles/blogs/tcu-2015-5-no-es-de-big-data-conceito-premissas-e-aplica-o>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

CHEN, Min; MAO, Shiwen; LIU, Yunhao. **Big Data**: A Survey. Mobile Netw Appl, New York, n. 19, p. 171-209, 2014.

DAVENPORT, T. H; BART, P.; BEAN, R. **How Big Data is Different**. MIT Sloan Management Review, July 30, pp. 43-6, 2012.

DEMCHENKO, Yuri et al. **Addressing Big Data challenges for Scientific Data Infrastructure**. In: CloudCom. 2012. p. 614-617.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ISACA. **Big Data**: Impactos e Benefícios. Mar. 2013.

JAGADISH, H.V et al. **Big Data and Its Technical Challenges**. Communications of the Acm, [S.I.], v. 57, n. 7, p. 86-94, jul. 2014.

KIM, Gang-Hoon; TRIMI, Silvana; CHUNG, Ji-Hyong. **Big-Data Applications in the Government Sector**. Communications of the Acm, [S.I.], v. 57, n. 3, p. 78-85, mar. 2014.

MAÇADA, A. C. G. et al. **Dimensões de Big Data e o Processo Decisório**: Estudos de Casos Múltiplos no Varejo. In: Encontro de Administração da Informação, 5, 2015, Brasília. ENADI. 2015. 15p.

MANYIKA, James et al. **Big data**: The next frontier for innovation, competition, and productivity. McKinsey & Company, June 2011.

MCAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. **Big Data**: The Management Revolution. Harvard Business Review, [S.I.], out. 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edilma M Santos. **A aplicabilidade da tecnologia big data no processo decisório: visões em organizações de diferentes níveis de maturidade tecnológica**. Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD (Dissertação de Mestrado). 2015

SHIMIZU, T. **Decisões nas Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A MESORREGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Data de aceite: 17/01/2020

Data de submissão: 04/11/2019

Mauricio Galeazzi Medeiros de Farias

Santo Ângelo – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/0218425794703543>

RESUMO: É de conhecimento geral que a pecuária de corte possui uma grande importância para o Brasil e para o estado do Rio Grande do Sul. O objetivo desta pesquisa é identificar em qual etapa da cadeia produtiva a região noroeste é especializada. Este estudo tornou possível a partir da utilização dos quocientes locacionais com a obtenção dos dados da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Compreender determinada Cadeira Produtiva possibilita, a partir da identificação dos atores existentes, ganhar em competitividade pois gargalos são identificados favorecendo assim para os ganhos de produção.

LIVESTOCK PRODUCTION CHAIN AND ITS IMPORTANCE TO THE NORTHEAST MESOREGION OF RIO GRANDE DO SUL STATE

ABSTRACT: It is well known that beef cattle is of great importance for Brazil and for the state of Rio Grande do Sul. The objective of

this research is to identify in which stage of the productive chain the northwest region is specialized. This study made it possible from the use of locational quotients to obtain data from the National Classification of Economic Activities (CNAE). Understanding a certain Productive Chair enables, from the identification of existing actors, to gain competitiveness because bottlenecks are identified thus favoring the production gains.

1 | INTRODUÇÃO

A bovinocultura de corte é a principal fonte de proteína de origem animal para a população e matéria prima para diversos ramos da indústria possuindo assim, destaque em um contexto socioeconômico (RESENDE FILHO et al, 2001).

No Brasil, em termos de localização geográfica, é na região Centro-Oeste e parte da Sudeste que esta atividade se destaca. Atualmente o Estado do Mato Grosso do Sul é quem possui a maior participação no total da produção brasileira como pode ser observado na imagem a seguir:

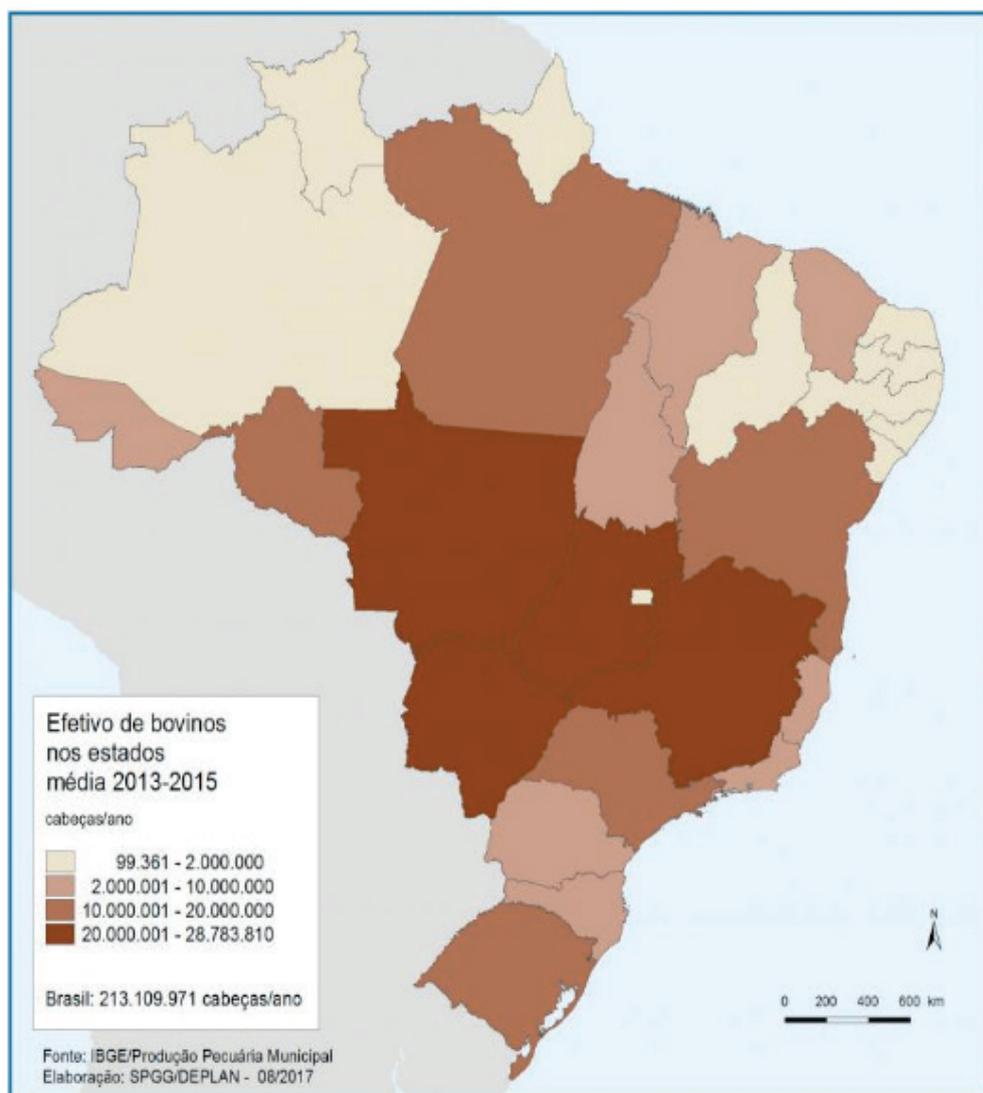


Imagem 1 – Efetivo de bovinos nos estados brasileiros, média 2013 a 2015.

Fonte: Atlas Socioeconômico.

Pode-se perceber que, no Rio Grande do Sul, esta atividade ainda se faz presente e possui renomada significância na composição do produto total do país. Além do mais, a Cadeia Produtiva da Pecuária é uma das mais tradicionais do Estado e segue mantendo grande importância econômica e social como também, certo poder de integração regional, com possibilidade de aumento de valor agregado de seus produtos finais e de melhoria de participação na pauta de exportações.

Ao partir para a análise das regiões do Estado do Rio Grande do Sul pode-se observar a seguinte composição:

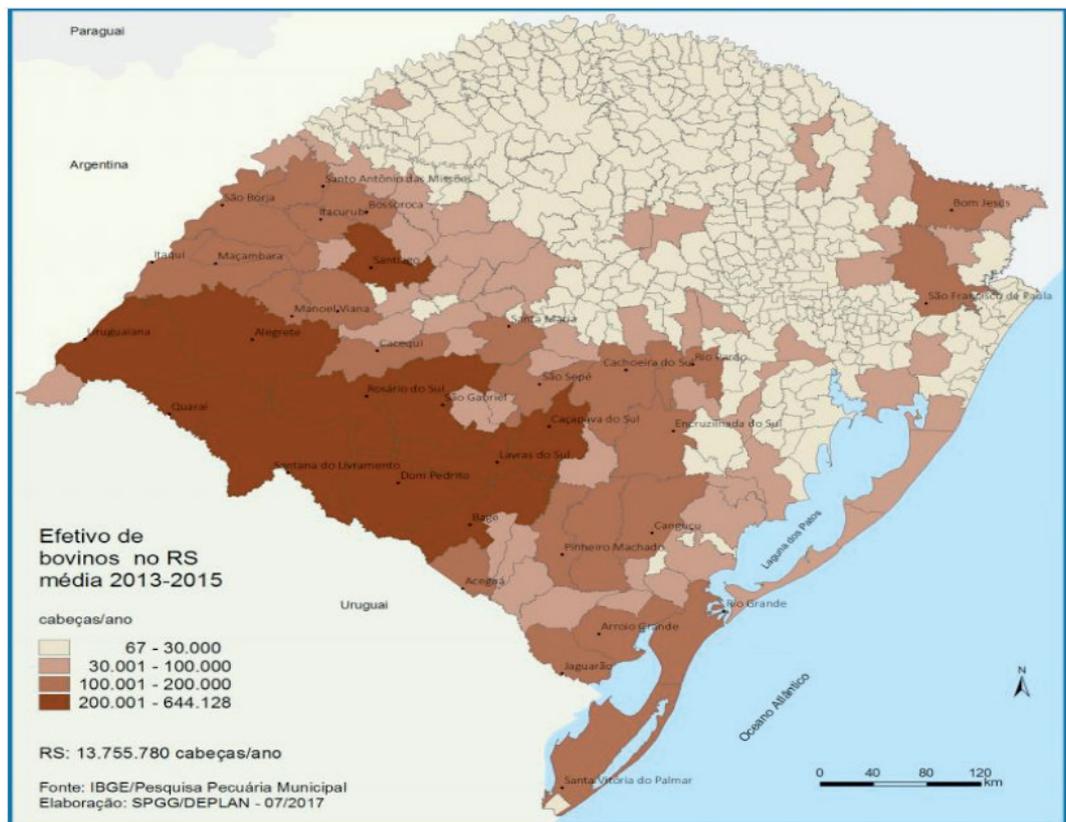


Imagem 1 – Efetivo de bovinos nos estados brasileiros, média 2013 a 2015.

Fonte: Atlas Socioeconômico.

No Rio Grande do Sul, o efetivo de bovinos possui maior quantidade na região sul mais precisamente nos municípios mais próximos ao Uruguai e Argentina. A região Noroeste, não possui destaque, mas sabe-se que, como dito anteriormente, a atividade ainda possui importância econômica e social nesta região.

Assim, é a partir da análise e do desenho das Cadeias Produtivas que se torna visível o processo competitivo-empresarial para que com isso, se consiga descobrir e corrigir os planos e decisões capazes de usufruir de toda a potencialidade da Cadeia Produtiva da Pecuária na região. Portanto, é essencial identificar ou indicar o nível de coordenação em que uma cadeia produtiva se encontra ou no qual deveria se encontrar (WIAZOWSKI, 2000).

Assim, a presente pesquisa possui o objetivo de identificar os elos da Cadeia Produtiva da Pecuária como também calcular e analisar os Quocientes Locacionais do ramo na Mesorregião Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul para que com isso, se consiga identificar gargalos e possíveis soluções para o desenvolvimento da atividade neste local.

O Estado do Rio Grande do Sul é composto pelas seguintes Mesorregiões:

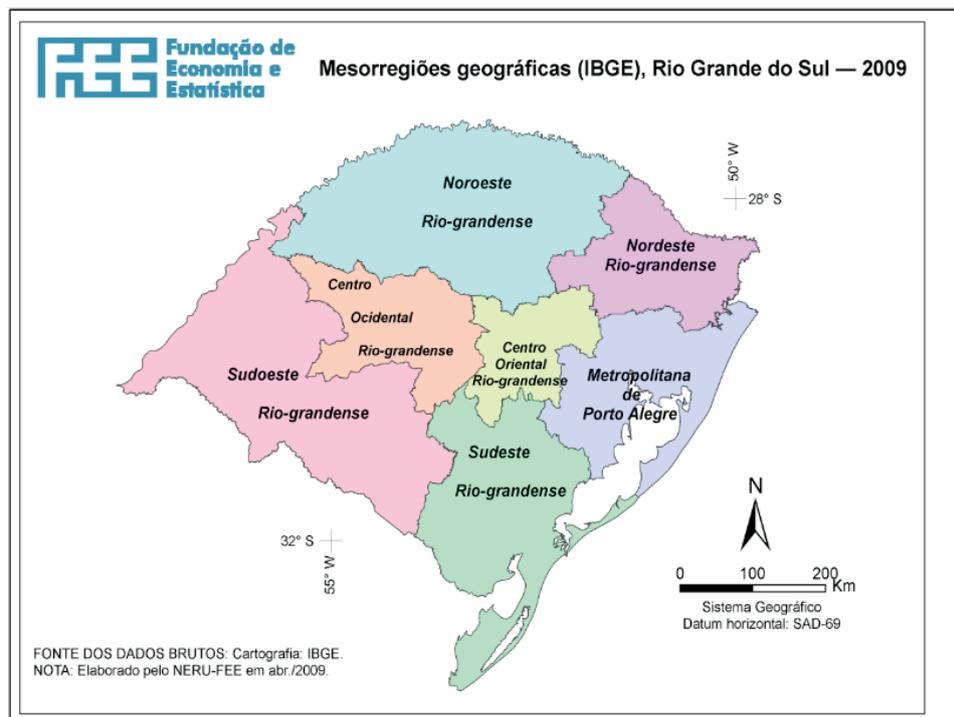


Imagem - Mesorregiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Fonte: FEE.

É de comum acordo que neste ramo, há diversas pressões exógenas a produção como: políticas fiscais e tributárias, mídia, biossegurança, contexto geopolítico e econômico nacional e mundial, contexto socioeconômico nacional e mundial, política industrial e do comércio exterior, padrões culturais e de consumo, barreiras tarifárias e sanitárias, qualidade de pessoal, política de desenvolvimento rural, preços internacionais de insumos, mercado externo, políticas macroeconômicas, políticas agrícolas e fundiárias, clima, pesquisa, políticas públicas sociais, demandas sociais, infraestrutura, crédito e subsídios, política ambiental (KEPLER et al. 2002).

Já no sentido endógeno as pressões são formadas pelas indústrias de processamento e transformação, comercialização e consumo no mercado interno e externo, transportes e também, pelos fornecedores de insumos (KEPLER et al. 2002).

Portanto, a análise se torna pertinente pois como o mercado elimina toda a má alocação de recursos (KIRZNER, 2012) e os produtores estão sempre sob pressão da concorrência para oferecer produtos cada vez mais desejáveis a preços cada vez mais baixos (KIRZNER, 2012) cabe aos pesquisadores a identificação dos gargalos presentes no ramo para que assim, a atividade possa contribuir para o desenvolvimento regional.

2 | METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma análise qualitativa ao se tratar da identificação

dos elos da cadeia como também, se fez presente, a análise quantitativa ao se identificar a quantidade de emprego e o cálculo dos quocientes locacionais da Cadeia Produtiva da Pecuária de Corte na Mesorregião Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

No que se refere ao procedimento, utilizou-se o método monográfico e estatístico, pois realizou-se um estudo em um tempo e tema específico, a partir de uma descrição quantitativa do tema abordado, através da análise de tabelas e o estabelecimento de relações básicas entre variáveis (MARCONI; LAKATUS, 2005).

Os dados foram coletados a partir da análise bibliográfica já produzida como também em sites de instituições que trabalham sobre o tema.

Utilizou-se também dos dados apresentados pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) para o cálculo dos quocientes locacionais. Além do mais, foram selecionadas as categorias que fazem parte da cadeia para assim tornar mais visível a análise.

As categorias selecionadas foram as seguintes, conforme a imagem a seguir:

Seção	Divisão	Grupo	Classe	Denominação
A	1	01.5		Pecuária
			01.51-2	Criação de bovinos
		01.6		Atividades de apoio à agricultura e à pecuária; atividades de pós-colheita
			01.62-8	Atividades de apoio à pecuária
C	10	10.1		Abate e fabricação de produtos de carne
			10.11-2	Abate de reses, exceto suínos
			10.13-9	Fabricação de produtos de carne
	15	15.1		Curtimento e outras preparações de couro
			15.10-6	Curtimento e outras preparações de couro
		15.2	15.21-1	Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material
		15.3	15.29-7	Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente
	21	21.2		FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS E FARMACÊUTICOS
			21.22-0	Fabricação de medicamentos para uso veterinário
	28	28.3		Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura
			28.33-0	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação
	32	32.9		Fabricação de produtos diversos
			32.91-4	Fabricação de escovas, pincéis e vassouras
	46	46.1		Representantes comerciais e agentes do comércio, exceto de veículos
			46.11-7	Representantes comerciais e agentes do comércio de matérias-primas agrícolas e animais vivos
		46.2		Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas e animais vivos
			46.23-1	Comércio atacadista de animais vivos, alimentos para animais e matérias-primas agrícolas, exceto café e soja
			46.34-6	Comércio atacadista de carnes, produtos da carne e pescado
		46.4		Comércio atacadista de produtos de consumo não-alimentar
			46.44-3	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário
		46.6		Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos, exceto de
			46.61-3	Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário; partes e peças
		46.9		Comércio atacadista não-especializado
			46.92-3	Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários
		47.2		Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo
			47.22-9	Comércio varejista de carnes e pescados - açougues e peixarias
	75			ATIVIDADES VETERINÁRIAS
		75.0		Atividades veterinárias
			75.00-1	Atividades veterinárias

Imagem – Categorias da Cadeia Produtiva da Pecuária selecionadas a partir da CNAE 2.0.

Fonte: Categorias selecionadas a partir da CNAE 2.0.

Já os Quocientes Locacionais (QL) são calculados da seguinte maneira:

$$QL_{ij} = \frac{E_{ij} / \sum_j E_{ij}}{\sum_i E_{ij} / \sum_i \sum_j E_{ij}}$$

Imagem – Fórmula do Quociente Locacional (QL).

Fonte: SCHERER; MORAES, 2012.

Sendo que:

E_{ij} = representa o emprego no setor “i” da região “j”;

$\sum_i E_{ij}$ = representa o emprego em todos os setores da região “j”;

$\sum_j E_{ij}$ = representa o emprego do setor “i” em todas as regiões;

$\sum_i \sum_j E_{ij}$ = representa o emprego de todos os setores de todas as regiões;

Assim, quando:

$QL > 1$, isso significa que a região é especializada no setor, ou seja, ela é exportadora do produto.

$QL = 1$, isso significa que a participação do setor na região é igual a participação no estado como um todo.

$QL < 1$, isso significa que a região não é especializada no setor, logo ela (a microrregião analisada) é uma região importadora do produto.

3 | REFERENCIAL TEÓRICO

O Brasil está atualmente diante de grandes desafios e, ao mesmo tempo, de grandes oportunidades para seu desenvolvimento (LIMA; ESPERIDIÃO, 2014). Nesta pesquisa, o desenvolvimento está relacionado com o crescimento e aprimoramento econômico seguido por uma mudança social capaz de trazer maiores benefícios sociais para determinada comunidade (THEIS, 2006). Assim, identificar gargalos, cadeias e atividades produtivas presentes em determinada região é essencial para que se possa alcançar o desenvolvimento regional.

No presente estudo o termo região se constitui como um campo de forças que atrai unidades econômicas e organiza todo o território à sua proximidade assim, a diferença entre espaço e região estabelece-se, em razão da restrição de contiguidade, dado que a região precisa constituir-se por um território contínuo, delimitado por uma fronteira (LIMA; ESPERIDIÃO, 2014).

Ao buscar um conceito sobre o tema das Cadeias Produtivas observa-se que se constitui pelo encadeamento de ligações entre si de empresas de produção, empresas fornecedoras, empresas prestadoras de serviço, instituições de apoio, até

chegar ao consumidor final, tendo sempre como núcleo, um determinado produto (BIANCO, 2003).

Com isso, ao se tratar sobre as Cadeias Produtivas no Agronegócio, ou mais precisamente a pecuária de corte, buscou-se compreender os *players* presentes antes e depois da porteira (TIRADO, 2008). Pois conforme Goldberg apud Zylbersztajn, 2000:

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

Sendo assim, um sistema Agroindustrial – SAG corresponde a um conjunto de agentes econômicos, localizados antes, dentro e depois da atividade agrícola, desenvolvendo diferentes etapas da produção, transformação e comercialização de um produto de origem agropecuária. (SABADIN, 2006)

Entender todo o processo, *players* e entraves se torna peça-chave para o desenvolvimento da atividade pois conforme IEL (2000, apud. Tirado, 2009, p. 2):

A nova dinâmica competitiva traz grandes desafios a cadeia produtiva de carne bovina brasileira, pois para se inserir nesta nova fase ela dependerá, em grande parte, da capacidade de coordenação dos agentes socioeconômicos. É relevante que os agentes que a compõem tenha consciência das dificuldades, tanto estrutural como transitórias que os afetam individualmente e dos que afetam o desempenho de cadeia produtiva como um todo.

Definido os conceitos de desenvolvimento, região, cadeias produtivas e cadeias produtivas no agronegócio a etapa seguinte da pesquisa buscou calcular os Quocientes Locacionais da atividade na região noroeste do Rio Grande do Sul pois a partir da utilização do Quocientes Locacionais (QL) torna-se possível verificar o território e o processo de aglomeração das atividades produtivas presentes nas regiões tornando-se possível avaliar se estas são especializadas ou heterogêneas em determinado ramo ou setor (SCHERER; MORAES, 2012).

4 | DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

É de comum acordo que há diversos “gargalos” ao longo da cadeia produtiva da pecuária de corte brasileira e estes entraves estão localizados em todos os elos sejam eles internos ou externos.

Ao pensar a cadeia produtiva escolhida, de montante a jusante, torna-se possível conhecer os principais entraves e desafios do ramo e permitindo assim

um melhoramento do processo de tomada de decisão e da formulação de políticas públicas mais eficientes.

Na análise dos insumos, esta cadeia possui a característica de o mesmo não pertencer somente a bovinocultura, mas também a diversas outras cadeias ligadas ao agronegócio.

Com relação aos produtores de bovinos, assim como nos outros setores econômicos, em sua grande maioria carecem de uma melhor gestão do setor administrativo das suas propriedades além do mais, o setor não possui liderança capaz de articular com todos os elos da cadeia. Esta falta de articulação acontece devido aos conflitos e interesses entre os agentes o que faz com que o ramo perca competitividade (PIGATTO; SILVA e FILHO, 1999).

Com relação ao produtor, este é preocupado com o aspecto operacional, fundamentando suas operações e decisões no conhecimento adquirido pela experiência, o que transpõem gerações. Todavia, não traça objetivos a longo prazo e tão pouca estrutura sua atividade em forma “legível” e passível de disseminação (FERNANDES, 2017).

O próximo elo, responsável pela industrialização, enfrenta problemas internos, por exemplo, questões sanitárias, processos produtivos e alterações dos gostos e exigências exercidas pelo mercado consumidor.

Conforme a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – 2017), há cerca de 49 segmentos que dependem diretamente dos produtos advindos dos bovinos e atendem cerca de 60 mercados externos.

O segmento da industrialização pode ser dividido em duas etapas, a primeira chamada de transformação, é responsável pelo abate do animal disponibilizando-o para a próxima etapa onde na qual incorpora a carne outras partes do boi em seus produtos agregando valor no processo de transformação.

Outros elos importantes é o do setor atacadista no qual é responsável pela exportação e distribuição regional do produto e o setor varejista representado pelas boutiques de carnes, hipermercados, supermercados, açougues, restaurantes, lanchonetes e feiras livres (TIRADO, 2009).

Esses e outros elos podem ser observados na imagem a seguir.

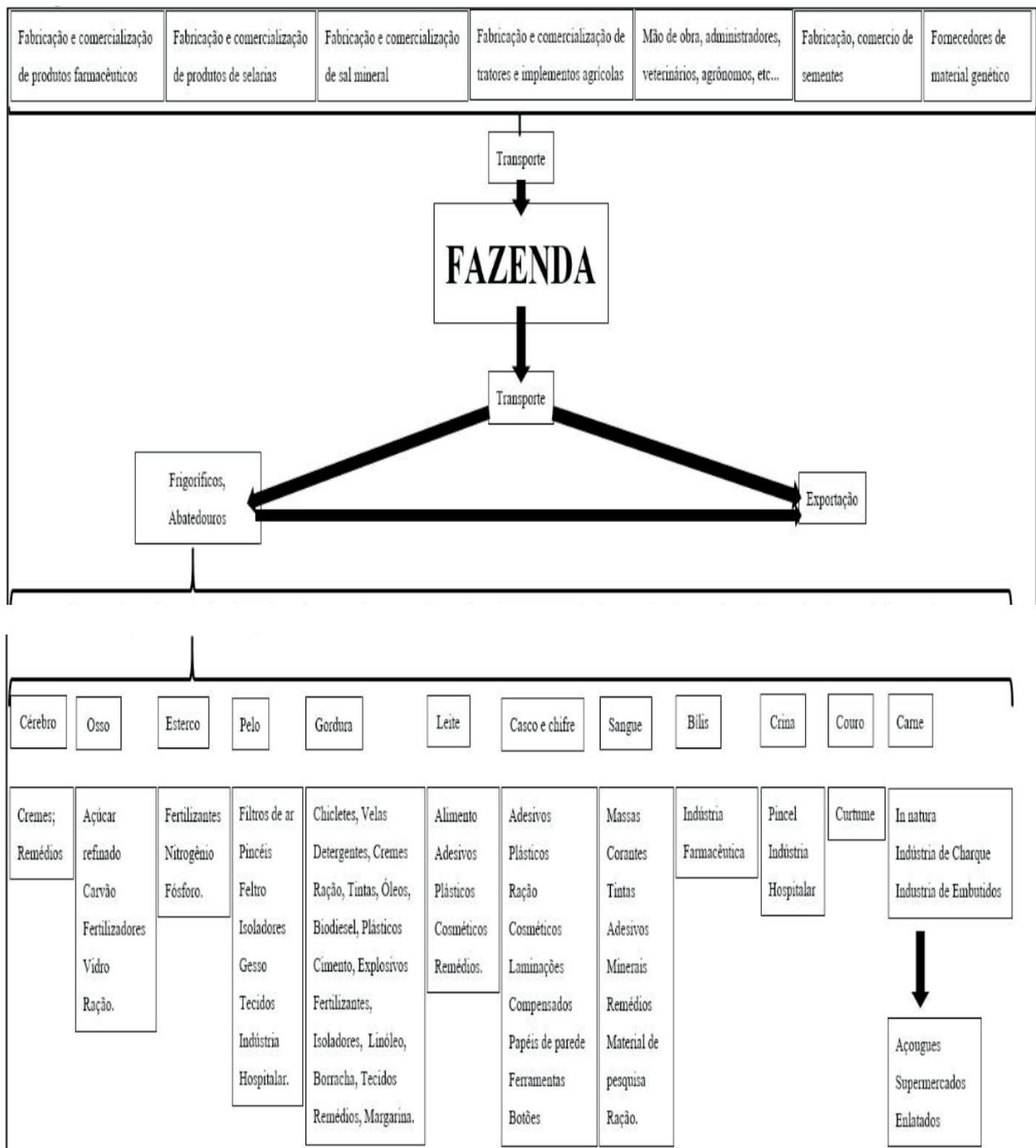


Imagem – Cadeira Produtiva da Pecuária de Corte. Fonte: Adaptado a partir de BeefPoint: <https://www.beefpoint.com.br/pecuaria-a-base-da-cadeira-produtiva-da-carne-49812>

A próxima etapa da pesquisa buscou analisar a Cadeira Produtiva da Pecuária na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 A Cadeira da Pecuária na Região Noroeste

Identificar as principais atividades produtivas de determinada região com base em informações estatísticas é fundamental tanto para o seu desenvolvimento quanto para o processo de crescimento econômico (LIMA; ESPERIDIÃO, 2014).

Sendo assim, torna-se essencial compreender a partir de dados e números o atual momento da cadeia selecionada, da jusante a montante.

A imagem a seguir mostra o número de empregos destinados a Cadeia Produtiva da Pecuária de 2011 a 2016.

Grupo	Classe	Denominação	2011	2012	2013	2014	2015	2016
01.5	Pecuária							
	01.51-2	Criação de bovinos	841	906	969	968	1.073	1.142
01.6	Atividades de apoio à agricultura e à pecuária; atividades de pós-colheita							
	01.62-8	Atividades de apoio à pecuária	382	280	219	207	253	161
10.1	Abate e fabricação de produtos de carne							
	10.11-2	Abate de reses, exceto suínos	980	1.079	1.088	1.117	1.236	1.333
	10.13-9	Fabricação de produtos de carne	1.003	962	967	1.025	1.019	1.172
15.1	Curtimento e outras preparações de couro							
	15.10-6	Curtimento e outras preparações de couro	844	556	612	623	626	600
15.2	15.21-1	Fabricação de artigos para viagem, bolsas e semelhantes de qualquer material	194	211	196	201	181	137
15.3	15.29-7	Fabricação de artefatos de couro não especificados anteriormente	184	159	147	128	131	104
21.2	FABRICAÇÃO DE PRODUTOS FARMOQUÍMICOS E FARMACÊUTICOS							
	21.22-0	Fabricação de medicamentos para uso veterinário	1	4	12	9	15	16
28.3	Fabricação de tratores e de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária							
	28.33-0	Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, exceto para irrigação	18.856	18.442	21.633	20.188	16.725	15.588
32.9	Fabricação de produtos diversos							
	32.91-4	Fabricação de escovas, pincéis e vassouras	16	24	27	27	25	22
46.1	Representantes comerciais e agentes do comércio, exceto de veículos automotores e motocicletas							
	46.11-7	Representantes comerciais e agentes do comércio de matérias-primas agrícolas e animais vivos	341	380	393	351	329	363
46.2	Comércio atacadista de matérias-primas agrícolas e animais vivos							
	46.23-1	Comércio atacadista de animais vivos, alimentos para animais e matérias-primas agrícolas, exceto café e soja	3.063	3.534	3.840	4.002	3.854	3.940
	46.34-6	Comércio atacadista de carnes, produtos da carne e pescado	412	95	172	273	259	268
46.4	Comércio atacadista de produtos de consumo não-alimentar							
	46.44-3	Comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário	580	595	645	571	556	763
46.6	Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos, exceto de tecnologias de informação e comunicação							
	46.61-3	Comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário; partes e peças	881	935	1.092	1.310	1.246	1.379
46.9	Comércio atacadista não-especializado							
	46.92-3	Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários	382	409	432	450	446	467
47.2	Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo							
	47.22-9	Comércio varejista de carnes e pescados - açougues e peixarias	308	272	270	289	284	263
ATIVIDADES VETERINÁRIAS								
75.0	Atividades veterinárias							
	75.00-1	Atividades veterinárias	19	16	12	23	44	55

Imagem – Número de empregos nas categorias selecionadas relativas a pecuária de corte na Mesorregião Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, de 2011 a 2016.

Fonte: Elaborado a partir da CNAE 2.0.

Pode-se observar que a classe denominada Criação de Bovinos houve um relativo aumento na quantidade de emprego possuindo em no ano de 2011, 841 cadastrados para 1142 em 2016. Já as atividades denominadas como Atividades de Apoio a pecuária na qual envolve serviços de inseminação, serviços de manejo e outros tipos de serviço tiveram redução no número de empregos na região escolhida.

Já nas indústrias de transformação, houve um aumento nas duas categorias selecionadas (abate de reses, exceto suínos e; fabricação de produtos de carne) de 980 para 1333 e, 1003 para 1172 empregos respectivamente. Ainda nas indústrias de transformação, os artefatos de couro tiveram uma redução no número de empregos no período selecionado.

Na região, pode-se perceber um aumento do número de empregos destinados para a produção de remédios veterinários e fabricação de escovas e pincéis.

No setor de serviços relacionados a Cadeia Produtiva da Pecuária de Corte, as categorias: representantes comerciais e agentes do comércio de matérias-primas agrícolas e animais vivos, comércio atacadista de animais vivos, alimentos para animais e matérias primas agrícolas, comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário, comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso agropecuário, comércio atacadista de mercadorias em geral de insumos agropecuários e atividades veterinárias, todas essas tiveram um aumento na quantidade do número de empregos de 2011 a 2016.

Setores que tiveram redução de empregos no período escolhido foram: comércio varejista de carnes e pescados (açougues e peixarias) e, comércio atacadista de carnes, produtos de carnes e pescado.

Ao observar a quantidade de empregos somente no ano de 2016 e separar as categorias em montante, principal e jusante obtém-se a seguinte configuração:

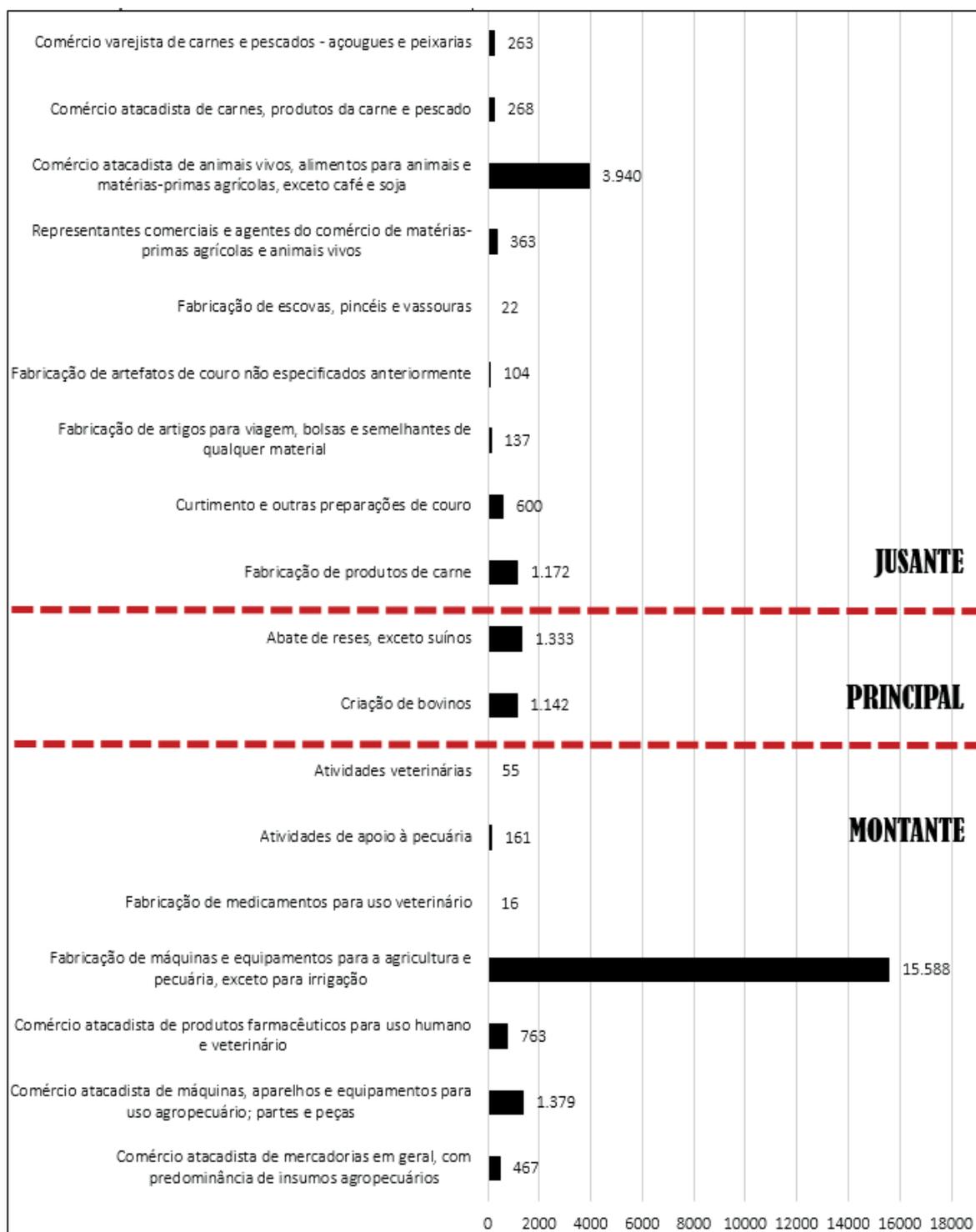


Imagem –Empregos na Mesorregião Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul definidos por classe da CNAE2.0, 2016.

Fonte: Elaborado a partir da CNAE 2.0.

As atividades que apresentam maior quantidade de emprego são aquelas que estão relacionadas com outros setores agroindustriais e não exclusivamente ligado a pecuária como por exemplo, fabricação de máquinas e equipamentos e comércio dos mais diversos tipos.

Porém, se analisarmos os Quocientes Locacionais (QL), onde este mostra o quanto uma atividade é especializada na região em relação ao Estado do Rio Grande

do Sul alcança-se os seguintes valores conforme a imagem a seguir.

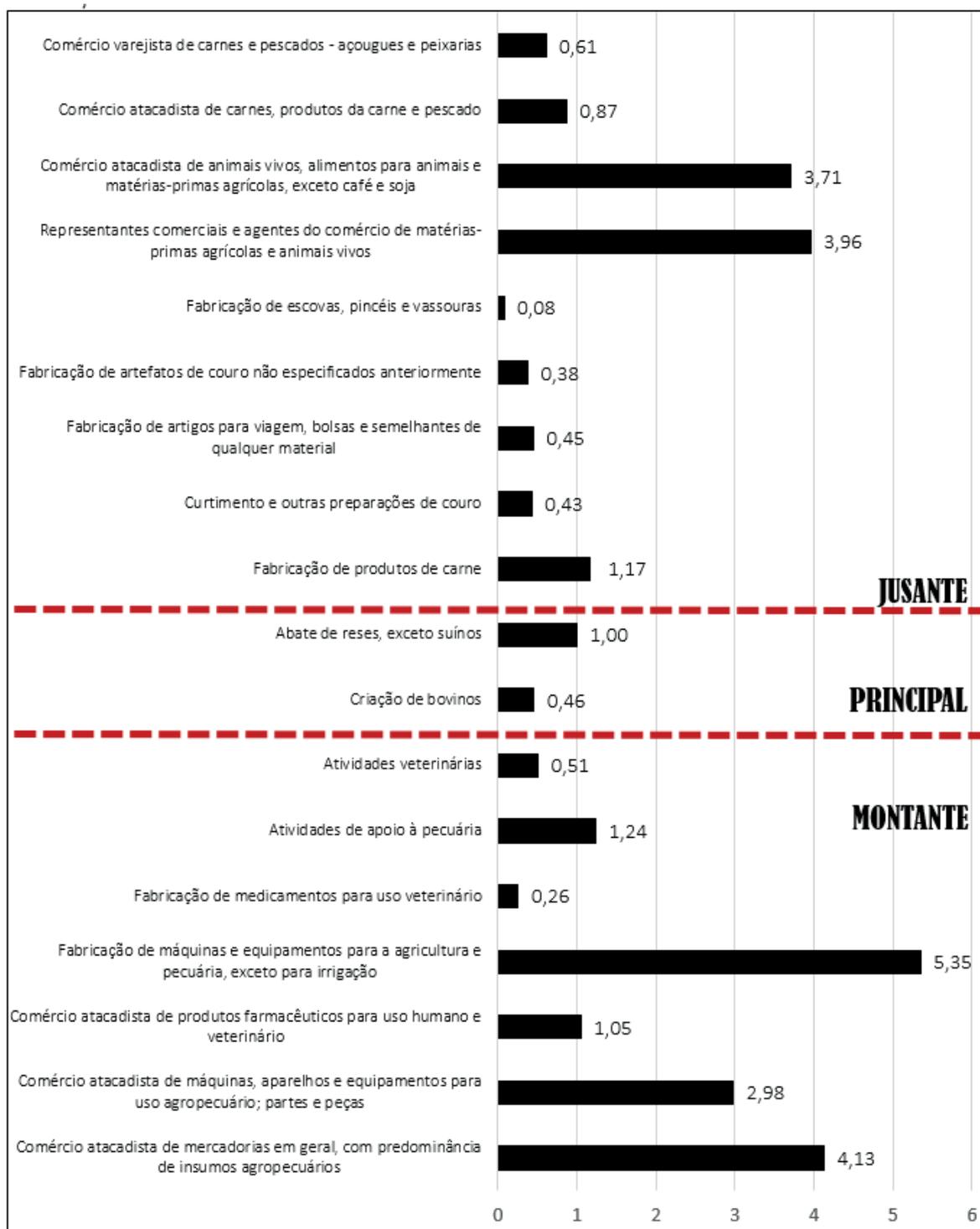


Imagem – Média dos Quocientes Locacionais das atividades ligadas a Cadeia Produtiva da Carne da Mesorregião Noroeste em relação ao Estado do Rio Grande do Sul, 2011 a 2016.

Fonte: Elaborado a partir da CNAE 2.0.

Visto a figura acima, pode-se concluir que a região noroeste é especializada nas seguintes categorias relacionadas a cadeia produtiva da carne pois possuem um Quociente Locacional (QL) maior que 1 em relação ao Estado do Rio Grande do Sul: comércio atacadista de mercadorias em geral com predominância de insumos agropecuários, comércio atacadista de máquinas e equipamentos para uso

agropecuário, comércio atacadista de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário, fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, atividades de apoio à pecuária, fabricação de produtos de carne, representantes comerciais e agentes do comércio de matérias primas agrícolas e animais vivos, comércio atacadista de animais vivos e alimentos para animais.

Já as atividades que importam serviços ligados a cadeia, ou seja, possuem Quociente Locacional menor que 1 são: comércio varejista de carnes pescados, comércio atacadista de carnes e produtos de carne, fabricação de escovas e pinceis, fabricação de artefatos de couro, criação de bovinos, atividades veterinárias, fabricação de medicamentos para uso veterinário.

5 | CONCLUSÕES

Compreender a Cadeia Produtiva da Pecuária de Corte possibilita o acompanhamento do produto desde a chegada na fazenda dos insumos e matérias-primas, na fazenda, ou seja, “dentro da porteira” e, no seu destino final, se convertendo em exportação ou produto consumido no mercado interno.

No caso da Mesorregião Noroeste, percebe-se uma falta de articulação e coordenação entre os elos com o intuito de promover melhores desempenhos, bases comerciais mais sólidas e padrões tecnológicos que ajudam a atender as antigas e novas exigências dos consumidores.

Sabe-se que devido a colonização, há formas históricas distintas de técnicas de produção e estas ainda influenciam atualmente.

Com relação ao papel do estado, cabe a ele fomentar políticas de crescimento econômico, melhorar a infraestrutura (principalmente de escoamento da produção) e aperfeiçoar o sistema tributário dos produtores.

Por fim, mesmo a pesquisa apresentando limitações, bem como sugestões para pesquisas futuras, podendo-se incluir mais variáveis, torna-se visível a importância de uma maior efetividade na articulação entre os players presentes na cadeia e um fomento nos setores que são propulsores de crescimento, disseminando maiores empregos de forma direta e indireta para assim, utilizar todo o potencial econômico desta cadeia e contribuir, de forma mais efetiva, para o desenvolvimento da região.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, A. M. 2017. Desempenho competitivo da cadeia produtiva da carne bovina do bioma pampa. Caxias do sul. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, 130 p.

KIRZNER, I. M. Competição e atividade empresarial. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises. Brasil, 2012.

LIMA, J. K. M.; ESPERIDIÃO, F. Uma análise dos Quocientes Locacionais das regiões brasileiras nos anos 1991, 2000 e 2010. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, Ano 11 nº18, jul/dez, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/view/5798>. Acesso em: 10 dez, 2018.

PIGATTO, G.; SILVA, A.L.; SOUZA FILHO, H.M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: *WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES*, 2., 1999, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: 1999.

RESENDE FILHO, M. A.; BRAGA, M. J.; RODRIGUES, R. V. Sistemas de terminação em confinamento: perspectivas para dinamização da cadeia produtiva da carne bovina em Minas Gerais. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 107-131, 2001.

SABADIN, C. 2006. O comércio internacional da carne bovina brasileira e a indústria frigorífica exportadora. Campo Grande, MS. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 123 p.

SCHERER, W. J. G.; MORAES, S. L. Análise locacional das atividades dinâmicas do Estado do Rio Grande do Sul. In: *ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA*, MESA 11, 6., 2012, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: FEE, maio/jun. 2012. Disponível em: http://cdn.fee.tche.br/eeg/6/ Mesa11/Analise_Locacional_das_Atividades_Dinamicas_do_Estado_do_RS.pdf. Acesso em: 10 dez, 2018.

TIRADO, G. Demandas tecnológicas da cadeia produtiva da carne bovina: uma análise no Estado de São Paulo. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

THEIS, I. M. et al. Desenvolvimento, meio ambiente, território: qual sustentabilidade? *Desenvolvimento em Questão*. Ijuí: Unijuí, 2006.

CERVEJA ARTESANAL TIJUBINA: UMA APLICAÇÃO DE MARKETING NO LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO

Data de aceite: 17/01/2020

Limoeiro do Norte-CE

Data de submissão: 29/10/2019.

<http://lattes.cnpq.br/7975719634008057>

Layde Dayane Oliveira Pereira

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/1612692633657407>

Liduina Lyane da Silva Oliveira

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/7623204184468524>

Antônio Inácio da Silva Júnior

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/5080879533631637>

Átila de Freitas

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/8653669021260774>

Vivianne Freitas e Silva

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/0810764347795362>

Sônia Maria Castro de Andrade

Faculdade Vidal (FAVILI)

Limoeiro do Norte-CE

<http://lattes.cnpq.br/8484700895427466>

Samara Mírian Nobre de Castro

Faculdade Vidal (FAVILI)

RESUMO: O presente estudo, tipo relato de experiência, mostra o desenvolvimento de um novo produto, cujo grupo de alunos responsáveis seguiu várias etapas, desde a geração de ideias, definição de público alvo, embalagem, precificação, criação de marca, praça, distribuição até a elaboração de uma proposta de promoção de novo produto. A atividade foi realizada com os alunos do curso de Bacharelado em Administração na Faculdade Vidal de Limoeiro (FAVILI), instituição privada, situada no município de Limoeiro do Norte, Ceará. O objetivo principal deste relato é apresentar a experiência da realização prática na disciplina de Marketing e Inteligência Competitiva para aprimoramento das teorias apreendidas em sala de aula.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Inovação, Planejamento, Novo produto.

CRAFT BEER TIJUBINA: A MARKETING APPLICATION AT THE LAUNCH OF A BRAND-NEW PRODUCT

ABSTRACT: The present paper, shares the developing of a brand-new product, which a group of college students are the main entrepreneurs following many steps, since the

brainstorm of ideas, defining the target audience, packaging, price, brand creation, distribution, until the process of creating a promotion proposal of a new product. The project was held with the students of the bachelor degree in business on Faculdade Vidal de Limoeiro (FAVILI), a private institution, located in the city of Limoeiro do Norte, Ceará. The main purpose of this report is to present the experience of practical realization in marketing and competitive intelligence class as an improvement and a better understanding of the subject.

KEYWORDS: Marketing, Innovation, Planning, New Product.

1 | INTRODUÇÃO

Em um contexto de mundo altamente tecnológico, onde as pessoas passam a maior parte do tempo “grudadas” em aparelhos eletrônicos, torna-se um grande desafio fazer com que os alunos consigam associar conteúdos vistos em salas de aulas com práticas da própria realidade. Pensando ainda que esse mesmo contexto nos apresenta um mercado altamente competitivo e freneticamente mutável, podemos considerar inteligência competitiva uma maneira de analisar e organizar informações relevantes sobre os clientes, sobre a concorrência e sobre o mercado como um todo, possibilitando um melhor processo para tomada de decisões.

De acordo com Mckenna (1992, p.48) “[...] para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades”, ou seja, é preciso que as empresas usem todas as ferramentas disponíveis no arsenal de comunicações de marketing, utilizando toda a sua criatividade e imaginação, para acrescentar valores e benefícios diferenciados aos seus clientes.

Durante a disciplina Marketing e Inteligência Competitiva, ministrada no 5º período do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Vidal de Limoeiro (FAVILI), o professor buscou meios educativos de intermediar essa prática, propondo aos alunos etapas para construção e apresentação de um novo produto para inserção no mercado, mostrando resultados positivos de turmas passadas que efetuaram o mesmo processo, despertando o interesse e empenho dos alunos para desenvolver a atividade e reconhecer a aplicabilidade do marketing como uma ferramenta profissional e de desenvolvimento das organizações além do caráter teórico das aulas.

Este trabalho destaca como principal objetivo a explanação de uma atividade que aconteceu no âmbito de uma disciplina curricular no intuito de fazer com que os alunos colocassem em prática conteúdos discutidos em sala de aula, tornando-se assim, o aprendizado mais significativo para eles.

2 | METODOLOGIA

A atividade aqui relatada tratou-se da proposta a um grupo de alunos de elaboração de um projeto de lançamento de um novo produto, com o intuito que os alunos trabalhassem na prática os conceitos de Marketing. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 4) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”.

Os alunos seguiram etapas para a construção de todo o processo: geração de ideias (etapa I), definição de público-alvo (etapa II), embalagem (etapa III), precificação (etapa IV), criação de marca (etapa V), decisões de praça e distribuição (etapa VI) e planejamento da promoção (etapa VII).

A equipe formada por cinco alunos seguiu as orientações dadas pelo professor e no decorrer do semestre foram colocando em prática cada etapa tendo em vista que, no final seria realizada a apresentação e lançamento de um novo produto. Na execução de cada etapa, o grupo foi tomando conhecimento de cada procedimento e aprimorando mais as teorias de sala de aula.

Assim, este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, tipo relato de experiência, que busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano (Cervo, Bervian e Silva, 2006 *apud* Cruz, 2009, p.75).

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o desenvolvimento de um novo produto seguiu-se um planejamento consistente e que se resume em sete etapas bem definidas.

3.1 Etapa I – Geração de ideias

Dado início à elaboração do projeto, a equipe formada realizou algumas reuniões. A primeira foi para discutir qual o novo produto que seria trabalhado, e foi feita a anotação de cada sugestão dos membros da equipe, uma verdadeira sessão de *brainstorm*. Durante três semanas foram várias tentativas para chegar a um consenso onde a certeza da equipe era que o produto fosse uma bebida alcóolica com sabor. Tarefa bem demorada, mas de suma importância para aprimoramento de ideias. A equipe visitou o campus de Limoeiro do Norte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará (IFCE) para conhecer melhor o desenvolvimento de bebidas, já que a Instituição oferta o Curso Superior de Tecnologia em Alimentos e dispõe de laboratório para a produção deste produto.

A coordenadora do Curso de Alimentos explicou que para produzir uma

bebida como a que a equipe desejava levariam três meses no mínimo, tempo esse impossível para a realização da atividade, pois restavam apenas dois meses para a apresentação do trabalho. A mesma sugeriu a produção de licor que já teria uma quantidade significativa sendo produzida na época pelos alunos do curso de Alimentos.

A equipe empolgou-se com a ideia, porém o professor orientador deste trabalho na FAVILI indagou: qual seria o público alvo no dia da apresentação? Pensado inicialmente como público-alvo os alunos de idade entre 18 a 35 anos da Faculdade, essa nova proposta fazia o grupo repensar algumas características desse público, já que o licor é um tipo de bebida que apresenta um público com gosto peculiar e requintado.

Assim, após muitas discussões e análises, a equipe chegou a um consenso: a escolha do produto a ser trabalhado foi uma cerveja artesanal. Como a equipe já tinha conhecimento que para fazer a produção levaria muito tempo, a opção foi procurar uma fábrica que trabalhasse com a produção em média ou larga escala deste produto.

O professor orientador sugeriu entrar em contato com uma fábrica que o mesmo já tinha conhecimento. Após contato com uma cervejaria artesanal em uma cidade do Estado vizinho, Mossoró-RN, o responsável pela empresa dispôs de tudo para a equipe. Apresentou os sabores das cervejas que produzia, explicou que enviaria o produto nas embalagens adequadas, e que a equipe seria responsável pela rotulação de acordo com a marca a ser desenvolvida.

Dentre os sabores que a cervejaria apresentou, a equipe escolheu uma “*american larger*” de notas florais e ardência da aroeira, um dos frutos da caatinga, ou seja, uma cerveja a base de pimenta-rosa, que traduz em seu sabor, um gosto inigualável.

3.2 Etapa II – Definição de público alvo

Partindo do pressuposto que o público para o lançamento do produto seria todos alunos e membros da FAVILI, a equipe definiu o público-alvo do produto como sendo composto por pessoas maiores de dezoito anos, que ingerem bebida alcoólica com sabores exóticos.

3.3 Etapa III – Embalagem

A embalagem é o fator principal de contato e comunicação entre o consumidor, o produto e a marca, ou seja, um elemento que impulsiona a venda do produto. A equipe optou pela garrafa de vidro escura, pois faz com que a bebida sofra menos a incidência de luz, o que garante maior prazo de validade para a bebida, além disso

mantém por mais tempo sem alterações o sabor do produto.

A escolha pela equipe do formato e tamanho da garrafa, 300 ml, permitiu uma refrigeração mais rápida e melhor manuseio do produto.

Pensando no transporte e nos clientes, a equipe desenvolveu uma embalagem de papelão reforçada com capacidade para vinte e quatro unidades do produto e também uma embalagem para presente, com design moderno, agregando valor ao produto.

3.4 Etapa IV – Precificação

O preço da cerveja foi construído com base no custo de aquisição da fábrica, despesas com transporte e produção de rótulos e embalagens e o acréscimo da porcentagem de lucro. A equipe já adquiriu o produto engarrafado, sem participação na produção, ou seja, o produto semiacabado.

Quantidade	Valor unitário de compra	Subtotal	Impostos e outros custos de produção	Margem de lucro desejada	Preço final
40 garrafas	5,00	200,00	20%	33%	7,98

Imagem 1 – Demonstração da definição de preço final de venda do produto.

Fonte: construção dos autores.

3.5 Etapa V – Criação da marca

Depois de adquirir o produto, a equipe seguiu para a escolha do nome e rótulo. Os alunos buscavam algo bem regional do sertão, com isso a escolha foi alusiva a um animal bastante conhecido no Ceará: o calango. Após uma pesquisa sobre o réptil, foi uma espécie de calango com o nome Tijubina que fora escolhido para dar nome à cerveja da equipe.

Com isso foi elaborado o rótulo, que continha uma imagem de um Tijubina personificado com óculos e com uma cerveja na mão. As cores escolhidas foram de acordo com o propósito de representar a região do sertão. O verde que representa a natureza, destacada e representada pelo calango, e o dourado puxado para o marrom, que simboliza as riquezas nordestinas.



Imagem 2 – A marca do produto.

Fonte: construção dos autores.

3.6 Etapa VI – Decisões de praça e distribuição

Para garantir a venda não é suficiente apenas dispor de um bom produto e um preço adequado. É de extrema importância a existência de um projeto eficaz para encaminhar os produtos até os clientes finais. Nesta etapa a equipe definiu os seguintes canais de distribuição que vão do fabricante até o consumidor final.

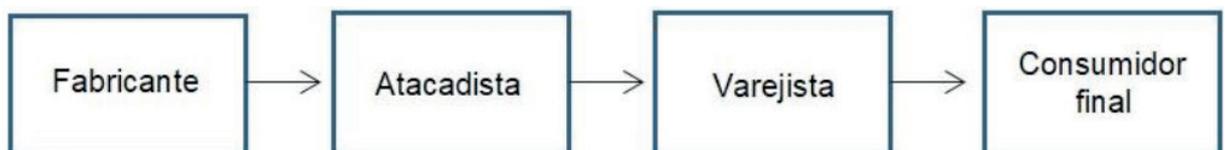


Imagem 3 – Canais de distribuição do produto.

Fonte: construção dos autores.

3.7 Etapa VII – Decisões de promoção

Para esta etapa final da atividade, a equipe criou páginas fictícias nas principais redes sociais acessadas pelo público-alvo do produto, um slogan, um site, além de uma arte padrão para aplicação em placas de *outdoor*, cartazes e outras propagandas

nos pontos de venda. O lançamento do produto aconteceu no dia 05 de dezembro de 2018, na área de convivência da FAVILI.

A equipe providenciou toda a produção do ambiente que foi decorado com uma temática de barzinho com mesas, cadeiras, balcão, tapete que imitava piso amadeirado e uma iluminação adequada. Para garantir o sucesso e envolvimento das pessoas com o produto e a festa, um *disc jockey* (DJ) foi contratado para animar o evento. Durante toda a festa um *spot* comercial era veiculado no sistema de som para chamar a atenção de todos ali para a cerveja que estavam consumindo. Além disso, a promoção também levou a marca em banners, panfletos e ação de degustação da cerveja com todos que estavam na área de convivência da Faculdade.

4 | CONCLUSÃO

O presente trabalho descreveu uma experiência significativa e satisfatória que foi conduzida no âmbito da disciplina Marketing e Inteligência Competitiva, do curso de Bacharelado em Administração da FAVILI. Foi de suma importância para o aprendizado dos alunos, pois executaram na prática conhecimentos adquiridos dentro de sala de aula. O professor, como mediador, foi destaque para a realização desse projeto. O mesmo fez todas as orientações para guiar seus alunos a estipular metas e alcançar os objetivos.

O projeto de lançamento de um novo produto no mercado mostrou alguns passos para criação de um novo produto desde a sua ideia inicial passando pela criação da marca, embalagem, preço, propaganda, e lançamento do produto no mercado. Um trabalho realizado com um cunho acadêmico, com objetivo de aprendizagem e alinhamento da teoria à prática profissional que mostrou todo o desenvolvimento de um produto e as dificuldades enfrentadas para sua inserção no mercado.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva. 2000.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica: administração VI**. -- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DESCENTRALIZAÇÃO, AUTONOMIA LOCAL E GOVERNANÇA TERRITORIAL: EVOLUÇÃO RECENTE EM PORTUGAL

Data de aceite: 17/01/2020

Ana Bela Santos Bravo

Academia Militar, Dep. de Administração e Liderança, Lisboa

<https://orcid.org/0000-0002-8219-9492>

Mário André Monteiro Pinto

Academia Militar, Mestrando de Administração Militar, Lisboa

RESUMO: O presente artigo analisa o processo de descentralização em Portugal, sistematizando a sua evolução recente e comentando a reforma em curso, quer do ponto de vista da autonomia local, quer do ponto de vista das suas potencialidades para uma melhor governança territorial. Apresenta a evolução da autonomia local entre 2012 e 2018 e do grau de independência fiscal da administração regional. A análise efetuada permite concluir que o nível de descentralização se aprofundou com a evolução das várias Leis das Finanças Locais, mas é ainda pequeno. A autonomia local aumentará com aplicação do pacote legislativo de 2018 sobre a descentralização, embora os seus benefícios devam ser potencializados com uma estrutura adequada de governança.

PALAVRAS-CHAVE: Descentralização, finanças locais; governança territorial.

ABSTRACT: The present paper analyses the process of decentralization in Portugal, summing up the recent evolution and debating the current reform, from the point of view of local autonomy, as well as, its potential for better territorial governance. It presents an analysis of financial decentralization between 2012 and 2018, and of the degree of local financial autonomy. The final section discusses the ongoing reform. The study leads to the conclusion that the process of local financial decentralization has been deepened throughout the evolution of the various Local Finance Laws but it is still small. Local autonomy will increase after the implementation of the 2018 legislation towards decentralization, although its effects will be more effective if adequate structures of governance are adopted.

KEYWORDS: Decentralization, local public finance, territorial governance.

1 | INTRODUÇÃO

Na administração pública a delegação de poderes, ou delegação de competências, é o ato pelo qual um órgão da Administração, normalmente competente para decidir em determinada matéria, permite, de acordo com a lei, que outro órgão ou agente pratique os atos administrativos sobre a mesma matéria

(art. 4, nº 1 do Código do Procedimento Administrativo). No contexto deste artigo, a descentralização é tida como o processo que tem como objetivo transferir responsabilidades, recursos e poder decisório do Estado para os municípios e outras entidades da administração regional e local, como as áreas metropolitanas e as comunidades intermunicipais.

Tem feito parte das reformas do setor público pois, a transferência de poderes está associada a uma maior participação popular, entendida esta como um corretivo da democracia representativa, e à introdução de processos de modernização gerência da gestão pública (KERBAUY, 2001). Estas reformas ocorreram, quer nos países desenvolvidos, naqueles de pequeno e médio rendimento como o Brasil. Assim, apesar da repartição de competências entre níveis de governo ser, na maioria das vezes, de caráter administrativo, ela deverá ser considerada no âmbito mais alargado da governança, a qual acentua as atuações de coordenação, de cooperação e de partilha de recursos interinstitucional numa base mais democrática e alargada a outros agentes que atuam nos territórios.

Portugal, no seio dos países da OCDE, tem um dos mais elevados graus de centralismo orçamental. Com efeito, quase 90% da despesa pública tem estado centralizada na administração central e no sistema de segurança social, cabendo à administração local apenas cerca de 12% em média, no período 2008-2017, como se mostra na sessão 4. Contudo, o aprofundamento da descentralização tem estado na agenda política desde finais dos anos 90. Uma das prioridades assumidas pelo anterior e pelo atual governo, ambos sobre a alçada do Primeiro-Ministro Dr. António Costa (2015-2019 e 2019-2023), passa pelo incremento do processo de descentralização. Assim, o poder local, até 2021, assumirá novas competências previstas em duas dezenas de áreas de políticas públicas.

Com vista a melhor se compreender o impacte que terá este processo, é feita uma introdução à literatura sobre a temática da descentralização, justificando o seu papel no aumento da autonomia financeira dos municípios e na implementação da governança territorial. Em seguida, é analisada a evolução recente da descentralização em Portugal e do seu corolário que foi o aumento da autonomia da administração local, tal como foi regulamentada pela publicação das sucessivas Leis de Finanças Locais (sessão 2). A sessão 4 quantifica a evolução registada na autonomia local, estimando medidas do grau de descentralização. Em seguida são analisadas e comentadas as recentes medidas de aprofundamento da descentralização e seguem-se as conclusões.

Este artigo foi norteado por dois objetivos principais: (a) comentar as propostas do governo em 2018 para o aprofundamento da descentralização; (b) contribuir para a discussão sobre a relação entre descentralização e governança territorial.

A análise empírica centrou-se na estimativa da evolução da autonomia local e

do grau de descentralização com base numa análise de series estatísticas de 2012 a 2017, procurando-se responder às seguintes questões em particular: (1) Qual a evolução da autonomia local, através das receitas próprias da Administração Local e Regional e das transferências do Estado, desde a crise financeira?; (2) Qual a consequente evolução registada no grau de descentralização?; (3) Como poderá o aprofundamento da descentralização melhorar a governança territorial?

A pesquisa assentou na consulta da legislação, de artigos, publicações e estudos recentes sobre descentralização. A recolha de dados estatísticos foi efetuada sobretudo através do Portal Autárquico e do sítio da Direção Geral do Orçamento (DGO).

2 | DESCENTRALIZAÇÃO E GOVERNANÇA TERRITORIAL

As instituições europeias têm defendido o aprofundamento da autonomia da administração local e regional nos Estados-Membros com vista a uma melhor governança e para a obtenção de resultados mais eficazes em questões de desenvolvimento. Efetivamente, para a União Europeia a Administração Local não se assume só como uma entidade gestora da política do Estado Central por delegação de competências deste, mas também, como uma representação chave das políticas locais num determinado território. Neste contexto, o processo de descentralização torna-se “*o principal meio de criar os instrumentos necessários para as autoridades locais, atrizes principais do desenvolvimento local*” (COMMISSION EUROPÉENNE, 2016). O Projeto TANGO da UE define governança territorial como a formulação e implementação de políticas públicas, programas e projetos para o desenvolvimento de uma localidade/território através da coordenação das ações dos atores e das instituições, da integração setorial das políticas, da mobilização da participação dos *stakeholders*, ou interessados; da adaptação à modificação dos contextos e da atenção às especificidades baseadas na localização (*place-based/territorial specificities*) (ESPON, 2013:7).

Também nos países em desenvolvimento e nas economias emergentes se tem avançado na descentralização política e administrativa, não só por ser considerada um fator de democratização, mas também uma condição para o desenvolvimento inclusivo e para a competitividade face à globalização pois, a adaptação aos desafios exige repensar o papel a desempenhar pelos dos vários níveis de governo (KIM e DOUGHERTY, 2019). Porém, a associação clara entre descentralização e desenvolvimento não tem sido comprovada, no passado, por estudos empíricos em países de pequeno e médio rendimento (DWICAKSONO & FOX, 2018, na área da saúde).

O paradigma da descentralização tem mudado de uma ótica de eficiência na provisão de serviços às populações para uma ótica de gestão dos territórios, no âmbito de uma efetiva governança pública aberta a outros atores locais e regionais. Enquanto que a gestão social num território, possibilita os processos de ação coletiva e de participação democrática, uma estrutura de governança fornece os mecanismos para a operacionalização das ações coletivas (PIMENTEL & PIMENTEL, 2010). Porém, o discurso de participação está longe de estar generalizado na realidade e os estudos que sistematizam as experiências de governança no contexto da autonomia local e regional democráticas nas últimas décadas são ainda relativamente poucos (VEIGA, 2006, referindo-se ao Brasil), com algumas exceções (por exemplo, DALLABRIDA et al., 2011).

A descentralização tem como benefícios a melhoria da qualidade e eficiência da prestação de serviços públicos devido a uma melhor gestão governamental, mais próxima do consumidor e dos cidadãos (COMMISSION EUROPEENNE, 2016). Esta conceção reflete os princípios de subsidiariedade e de federalismo orçamental (segundo a teoria do *Fiscal Federalism*), como referencial de mecanismos otimizadores da distribuição e afetação de funções e recursos através de diferentes níveis funcionais de acordo com a dimensão da provisão de serviços públicos e as preferências das populações que servem. Podem considerar-se nesta afetação descendente da autoridade as três dimensões funcionais da descentralização: política, administrativa e financeira, as quais são interdependentes: a descentralização política conduz à efetiva democratização do processo de decisão pública e enquadra os mecanismos técnicos da descentralização administrativa e financeira. Segundo Costa (2006:1), a “*descentralização é, por definição, política e, por consequência, administrativa.*” Temos que considerar ainda a dimensão financeira, porque mais descentralização administrativa implica maior autonomia financeira. Portanto, a descentralização político-administrativa só é efetiva se ocorrer também uma descentralização financeira, a qual assenta, na existência de transferências do governo centrais para os respetivos governos regionais e para o poder local e de regras específicas que as regulam (BALEIRAS & GABRIEL, 1998 *apud* CAMÕES, 2005), para além de receitas próprias das autarquias.

A descentralização apresenta muitas potencialidades para as regiões, porque a questão não está no que se descentraliza, mas como o fazer de modo eficiente e coordenado com a administração central, local/regional e a União Europeia. Assim, as vantagens da descentralização, sobretudo no domínio das políticas de inovação, resultarão do potencial das regiões e da capacidade dos governos para melhor reconhecerem os pontos fortes e as oportunidades tecnológicas aos níveis regional/local, o que contribuiria para a competitividade num contexto de globalização. Numa ótica da governança, poderia dar uma resposta mais eficaz aos interesses de todos

os agentes interessados, desde os eleitores locais, às instituições públicas, às empresariais, movimentando redes ao nível, interinstitucional, intra e intersectorial, empresarial e de natureza público-privadas (COVAS & COVAS, 2014).

Naturalmente, essas potencialidades da governança pública descentralizada estão condicionadas à partida, pela tradição de décadas de prática de centralismo: *“A fragilidade dos governos locais sempre serviu de argumento para “provar” que eles não estavam preparados para arcar com maiores responsabilidades. Contudo, em função de o município ser o lugar do exercício concreto da democracia e da construção da cidadania, é preciso admitir a superação desse quadro de deficiências”* (GUSMÃO & BARBOSA, 2015:290). O sucesso da governança descentralizada dependerá essencialmente da eficácia das instituições e dos instrumentos de atuação ao nível da coordenação e cooperação interinstitucional e intersectorial. Com efeito, sem essa coordenação, a descentralização pode originar duplicações, falta de massa crítica, e fragmentação de recursos limitados, em vez de partilha, entre outros problemas conducentes à ineficiência na afetação de recursos e à desgovernança.

Há, conseqüentemente, que repensar as estruturas institucionais de governança em que se desenrolarão a transferência gradual de competências para a administração regional e local. Para além disso, deverá acomodar-se a participação das comunidades e da sociedade civil, de molde a facilitar a concertação dos interessados. Por esta razão, a governança implica a transformação da cultura das organizações e da sociedade, acompanhando uma série de tendências como: *“(...) a valorização dos direitos humanos e sociais e da cidadania, a maior consciencialização e educação ambiental, a exigência de experimentação democrático-participativa por parte da sociedade civil e as crescentes potencialidades de organização social e de partilha através das TICs”* (BRAVO, A. 2015:248).

Não será, pois, estranho que experiências na aplicação da governança territorial comecem a decorrer cada vez mais em países emergentes, como o caso do Brasil, por exemplo, Filgueiras e Andrade (2010), Dallabrida (2011, 2014) e Gusmão & Barbosa (2015). Nestes últimos, a análise efetuada trata da capacidade de resposta demonstrada por novos arranjos institucionais, que envolvem três entidades de uma zona industrial, na condição de instrumentos de promoção do desenvolvimento territorial na região metropolitana do Rio de Janeiro; o objeto de investigação centra-se na análise das formas institucionais de governança territorial que envolvem os agentes públicos/ institucionais, sociais e económicos presentes naquela zona (GUSMÃO & BARBOSA, 2015:289).

3 | A EVOLUÇÃO DA DESCENTRALIZAÇÃO EM PORTUGAL

O processo de descentralização está consagrado no Art.º 6º da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976, no qual está definido o respeito da organização pelos princípios da subsidiariedade, da autonomia das autarquias locais (municípios e freguesias) e pela constituição das regiões autónomas dos Açores e da Madeira. Na última década, outras entidades da administração local foram criadas, nomeadamente as comunidades intermunicipais, contudo, não são autarquias. As entidades que compreendem a administração local atualmente e foram consideradas neste estudo são as que constam da Ilustração 1. Repare-se que o número de freguesias se reduziu, em 2012, para 3092, após a constituição das uniões de Freguesias.



Ilustração 1 - Composição da Administração Local e número de entidades em Portugal

Fonte: Elaboração Própria

Das sucessivas reformas das finanças locais realizadas desde 1979, as que introduziram alterações mais significativas foram a Lei nº 42/1998 e a Lei nº73 /2013. O sistema de transferências financeiras do Estado para as autarquias vigente em Portugal tem sofrido constantes alterações, desde 1979, pelas Leis das Finanças Locais e pela Lei das Finanças das Regiões Autónomas. Não é objeto deste estudo analisar às alterações ocorridas nas finanças locais nesse longo período que, aliás, está já patente na literatura. Baleiras et al. (2018) analisam, com bastante detalhe, a evolução das finanças das autarquias locais desde 1987 em Portugal, que é também descrita no portal da administração local. Assim, o enfoque desta sessão será nos anos mais recentes.

Em 1998 o FEF – fundo que agrega as transferências do orçamento do Estado para as autarquias, dá lugar a dois fundos: o FGM, o equivalente natural ao FEF, e o FCM. O primeiro assegurava as receitas necessárias para o cumprimento das

responsabilidades dos municípios (representando cerca de 20,5% da receita global dos impostos nacionais IRS, IRC e IVA). Este fundo seria dividido em duas fases: primeiramente, o fundo é repartido pelas três áreas territoriais (Continente, Região Autónoma da Madeira e Região Autónoma dos Açores), segundo os critérios: 50% na razão direta da população residente, 30% da razão direta do número de municípios e 20% na razão direta da área. Dentro da distribuição pelas áreas, passaria para a segunda fase, que é a distribuição pelos municípios, sendo essa repartição função: 5% igualmente por todos os municípios, 35% na razão direta da população residente e da média diária de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e parques de campismo, 5% na razão direta da população jovem, 30% na razão direta da área ponderada pela amplitude altimétrica do concelho, 15% na razão direta do número de freguesias e 10% na razão direta do montante do IRS cobrado pelo município. O sistema de transferências através do FGM é do tipo “revenue sharing” (como o do FEF), que repartia mais para os municípios onde se geravam mais receitas fiscais e redistribuía com base na população (esta com menor ponderação agora) assumindo-se que esta era uma das principais medidas das necessidades em bens e serviços públicos locais.

O FCM, segundo o art.º 13º da Lei 42/98, visava “*reforçar a coesão municipal, fomentado a correção de assimetrias, em benefício dos municípios menos desenvolvidos e é distribuído com base nos índices de carência fiscal (ICF) e de desigualdade de oportunidades (IDO)*”, promovendo a redistribuição mais justa de recursos, colmatando as falhas do FGM, que continuou como um fundo de partilha de rendimento. O ICF corresponde à diferença entre a capitação média nacional das coletas dos impostos municipais referidos na alínea a) do art.º 16º e a respetiva capitação municipal daqueles impostos. O IDO representa a diferença de oportunidades positiva para os cidadãos de cada município, decorrente da desigualdade de acesso a condições necessárias para poderem ter uma vida mais longa, com melhores níveis de saúde, de conforto, de saneamento básico e de aquisição de conhecimentos.

Em 2007, a soma do FGM e do FCM volta a chamar-se FEF e há mais receitas fiscais para os municípios, com destaque para a participação na receita do IRS cobrado na área do município. A partir de 2013, a reforma no regime financeiro das autarquias estendeu-se a outras entidades, como as comunidades intermunicipais, e criaram-se condições para uma mais eficaz colaboração entre níveis de administração e uma melhor prestação de contas. Como observa Silva (2014: Resumo), “*o novo Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais é um elemento potenciador de “accountability” no seio das Autarquias Locais*”, que se pode definir como “*o processo pelo qual as entidades do setor público e dos seus agentes são responsabilizadas pelas suas decisões, ações, desempenho e gestão*”

de fundos, submetendo-se a escrutínio externo apropriado (BRAVO, 2015:246). Em 2013, é aprovada a sexta Lei das Finanças Locais (LFP), pela lei 73/2013 de 3 de setembro, que se designa de Lei do Regime Financeiro das Autarquias e das Entidades Intermunicipais, a qual visa abranger também as entidades intermunicipais, cujo regime jurídico é estabelecido pela mesma altura na Lei n.º 75/2013.

O elemento de responsabilização expressa-se no aumento de receitas locais próprias e redução do peso relativo das transferências do OE. Assim, em 2013, no que concerne aos Fundos Municipais, o FEF passa a ser 19,5% da média aritmética simples da receita proveniente do IRS, IRC e IVA, em vez dos anteriores 25,3%, deduzido do montante afeto ao Índice Sintético de Desenvolvimento Regional. A participação do FFF nos impostos do Estado (IRS, IRC e IVA) é também reduzida para 2%.

Quanto ao endividamento, a sexta lei das finanças locais (LFL) fixou também um limite de 1.5 vezes a média nacional de endividamento dos municípios, contrapondo os 120% da receita corrente líquida nos três exercícios anteriores. Neste contexto, em 2012 já fora criado o PAEL (Lei 43/2012 de 31 de agosto) que se destinou à regularização extraordinária da dívida e para redução dos prazos de pagamento aos fornecedores. Também foi criado o FAM - Fundo de Apoio Municipal, que foi instituído pela Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto, alterada pela Lei n.º 69/2015, de 16 de julho. Esta lei veio estabelecer o regime jurídico de recuperação financeira municipal e regulamentar este fundo e insere-se nas reformas de consolidação financeira impostas à totalidade do setor público no período da troika (FMI, BCE, EU). Em 2013 criou-se um sistema de alerta precoce e de recuperação financeira com o objetivo da correção dos desvios orçamentais das contas locais para os municípios cuja dívida total atingisse ou ultrapassasse a média da receita corrente líquida cobrada nos três anos anteriores ou caso se verificasse uma execução da receita prevista no orçamento inferior a 85% durante dois anos consecutivos (FERREIRA et al., 2013).

A Lei-quadro da transferência de mais competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais (Lei n.º 50/2018), foi acompanhada por uma nova Lei das Finanças Locais, Lei n.º 51/2018, que visa dotar o poder local de meios financeiros para suportar o incremento das novas competências, segundo o princípio de subsidiariedade: as autarquias, pelo fator de proximidade, estão mais capacitadas para responder às necessidades locais e para gerir o património presente no seu território. Assim, as autarquias locais e as entidades intermunicipais, viram reforçadas a sua atuação nas áreas da educação, ação social, saúde, proteção civil, cultura, património, habitação, áreas portuário-marítimas, praias, informação cadastral, gestão florestal e áreas protegidas, transportes e vias de comunicação, atendimento ao cidadão, policiamento, proteção e saúde animal, segurança dos alimentos, segurança contra incêndios, estacionamento, etc.

O consequente reforço financeiro está previsto na nova Lei de finanças locais, aprovado pela Lei 51/2018, que prevê que todo o processo de transferências esteja completo até 2021 com a utilização de um novo fundo – Fundo de Financiamento da Descentralização (FFD). Até 2021, os recursos financeiros deste fundo serão anualmente previstos no Orçamento do Estado. Na repartição de recursos públicos entre o Estado e os municípios, para além do FEF, do FSM e da participação variável de 5% no IRS dos sujeitos passivos com domicílio fiscal no concelho, definidos nas anteriores leis, é criada uma nova participação de 7,5% relativamente ao IVA total cobrado no município nos setores do alojamento, restauração, comunicações, eletricidade, água e gás. Os critérios de distribuição das transferências do Estado (FGM) pelos municípios não foram modificados desde 2007 (sendo a maior fatia em função da população e da área, respetivamente, 65% e 25%) mas, os relativos às freguesias foram modificados, passando a ser consideradas as ponderações: 20% da com base na densidade populacional, 50% na razão direta do número de habitantes e 30% na razão direta da área.

A Lei 51/2018 mantém os princípios introduzidos na reforma de 2007 (Equidade intergeracional, Estabilidade orçamental, Solidariedade recíproca e Transparência entre níveis de governo) e os que foram adicionados em 2013, que são definidos na Lei do Enquadramento Orçamental - Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro).

4 | EVOLUÇÃO DA AUTONOMIA DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL E REGIONAL E DO GRAU DE DESCENTRALIZAÇÃO

A independência financeira tem sido medida pela importância percentual das receitas próprias das autarquias nas suas receitas totais. Como é natural, dada a heterogeneidade elevada entre autarquias, este indicador diverge bastante. Em termos da média para o total da Administração Local (AL), no período analisado, as receitas próprias – impostos locais, taxas, licenças e outras - em percentagem da receita total passaram a aumentar em relação às transferências do OE, a partir de 2014, como se pode observar na ilustração 3; as receitas próprias representam cerca de 39% do total das receitas efetivas locais em 2017, contra os 31% em 2012. No período em análise, a rubrica das receitas próprias cresceu 797 milhões de euros, representando um crescimento superior aos das transferências, que aumentaram 109 milhões de euros.

Portanto, o aumento relativo das receitas efetivas municipais conduziu ao aumento da autonomia financeira, em parte como reflexo da Lei de 2013, como também conclui Serra (2011). Como se verifica, na Ilustração 2, a receita efetiva da AL, entre 2012 e 2017, teve uma tendência positiva, passando de 7.170 milhões para 7.734 milhões de euros, o que representa um crescimento médio anual de 1,53,

apesar das quebras nos anos de 2013 e 2014, que foram anos de consolidação orçamental no período de intervenção da Troika.

No que concerne ao endividamento, pode observar-se que, desde 2012, a administração local tem uma capacidade líquida de financiamento, ao contrário dos anos anteriores, que varia entre os 288 milhões em 2013 e a previsão de 840 milhões de euros em 2016 (dados do Portal Autárquico). Já o maior saldo negativo deu-se no período da crise das dívidas soberanas, em 2010, tendo registado uma necessidade de financiamento de 1.565 milhões de euros. Tais desequilíbrios foram corrigidos após uma forte consolidação orçamental por parte das autarquias, dando origem, posteriormente, a sucessivos saldos positivos. Quando estendemos a análise ao universo da administração regional e local (ARL), também se registam excedentes desde 2012, embora de menor valor, com exceção do défice de 949 milhões em 2013 da administração regional e local, avaliado na ótica da contabilidade pública (CGE-series).

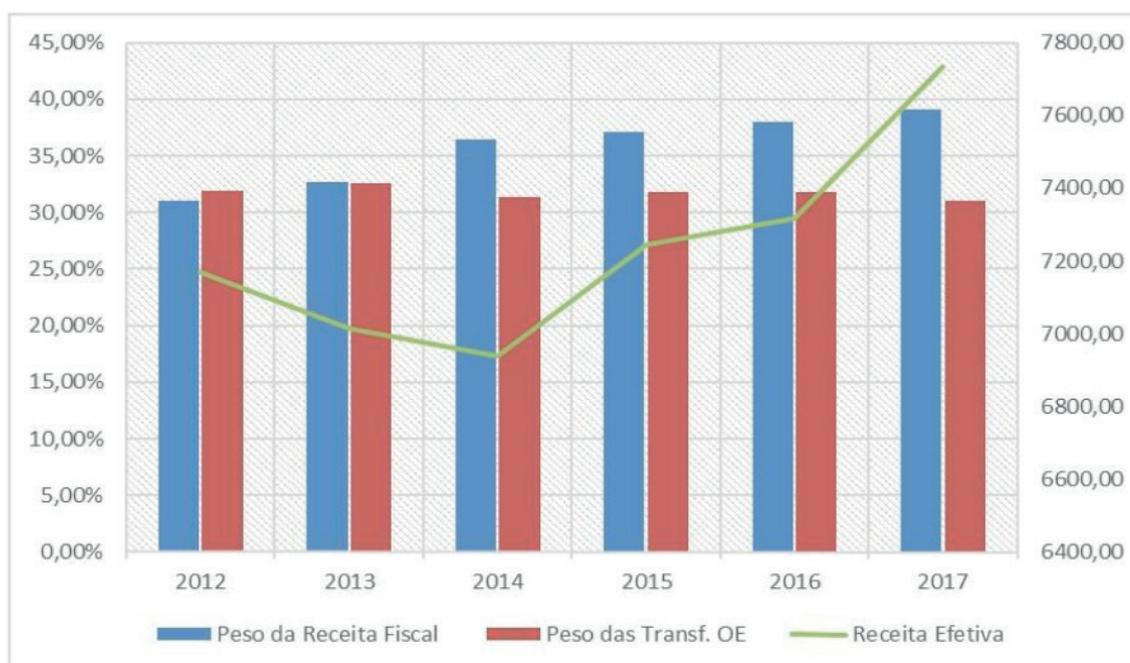


Ilustração 2 – Evolução da Receita Fiscal Local e das Transferências (2012-2017)

(em milhões de euros e em % da Receita Efetiva total da A. Local)

Fonte: Baseado nos Relatórios de Gestão da DGAL, Portal Autárquico.

O grau de descentralização das receitas é uma medida da autonomia das entidades locais e/ou regionais. É importante conhecermos o rácio que relaciona as receitas dos impostos subnacionais com o total das receitas do setor público administrativo: *quanto mais elevado for o seu valor maior é (...) o grau de descentralização fiscal* (STEGARESCU, 2005 *apud* SERRA, 2011:15).

Com o objetivo de avaliar a participação relativa da administração regional e local no seio do total das administrações públicas (SPA) estimou-se o rácio entre

as receitas efetivas da ARL e as receitas efetivas do SPA. As receitas cresceram desde 2012. Em 2017 as receitas efetivas da ARL somaram 10.578 milhões de euros (Ilustração 3), 39% sob a forma de transferências do governo central.

Estimando o nível de autonomia, ou grau de descentralização, através do rácio das receitas próprias da ARL pelas receitas do setor público total (SPA) obtém um rácio de 8,5% em 2017 (Ilustração 4), semelhante ao valor que Baleiras et al. (2018) apresentam para a administração local.

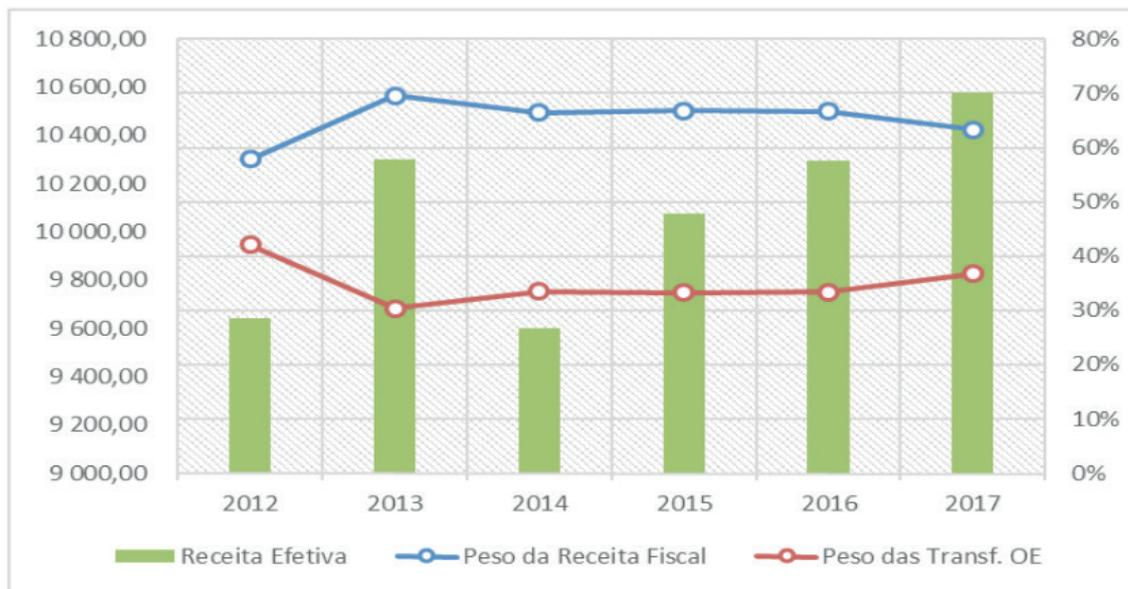


Ilustração 3 - Evolução das receitas da Adm. Regional e Local (ARL)
(Em milhões de euros e em % da receita efetiva total)

Fonte: Elaboração própria com base em www.dgal.pt

Se analisarmos a autonomia pelo lado das despesas, ou seja, pelo rácio das despesas da ARL nas despesas totais da administração pública, o grau de descentralização fica um pouco maior, dado que cerca de um terço das despesas são financiadas, em média, pelas transferências e não só pelas receitas próprias que compunham o rácio das receitas. Na Ilustração 5, o rácio das despesas era 12,3% em 2017, menor que os 13,5% em 2013 e 13% em 2014, mas estes últimos valores podem estar influenciados por algumas transferências extraordinárias para as autarquias nestes anos.



Ilustração 4 - Grau de descentralização das receitas da Adm. Regional e Local

Fonte: Idem Ilustração 3.

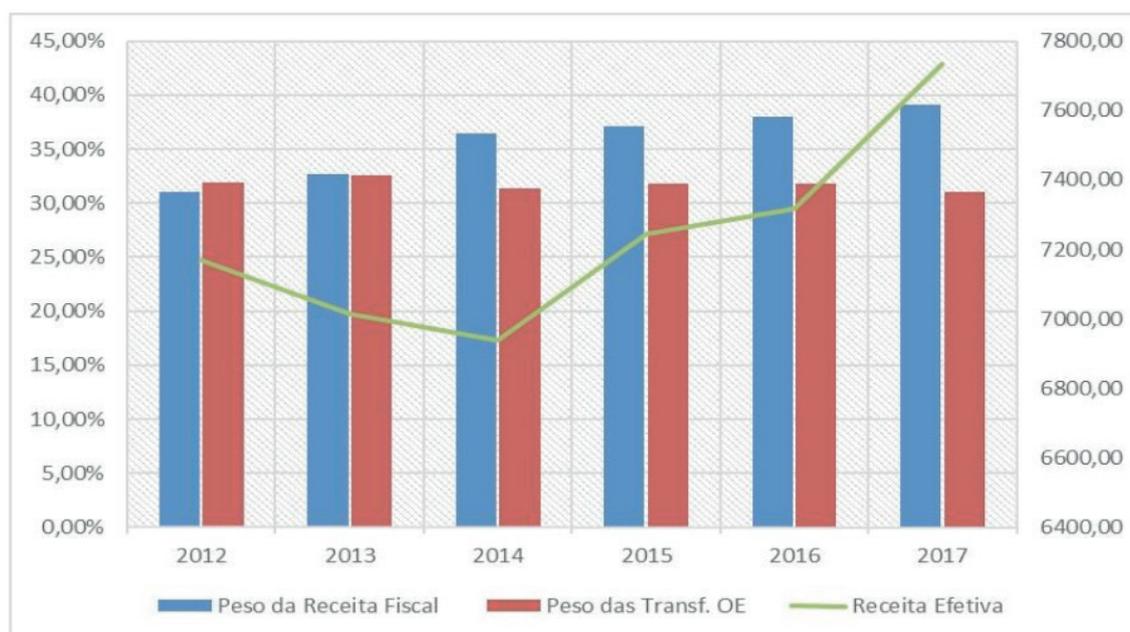


Ilustração 5 - Grau de descentralização em termos das despesas (em milhões de euros e em % das despesas do SPA)

Fonte: CGE-series, em www.dgo.politica_orçamental/estatisticas/GGE

5 | AS PROPOSTAS PARA A DESCENTRALIZAÇÃO ATÉ 2021 E O SEU EVENTUAL CONTRIBUTO PARA A GOVERNANÇA TERRITORIAL

Com se referiu na sessão anterior, o reforço orçamental para fazer face ao incremento das novas competências das autarquias irá fazer aumentar o grau de descentralização (provavelmente, em média, pelo menos um ponto percentual). Efetivamente, os 960.7 milhões de euros anuais pré-definidos para o financiamento

desse fundo representariam, em 2017, cerca de 11,9% da receita total da AP, ao qual ainda se terá de somar o valor da nova participação municipal de 7.5% do IVA e o fim da isenção do IMI para parte do património do Estado.

Numa perspetiva de boa governança pública haveria um papel relevante para as regiões, ou seja, para autarquias regionais, se tivessem sido criadas. Algumas das funções que a estas competiriam continuam a ser desempenhadas pelas CCDR- Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, que são agências da administração central. Embora ainda não tenha sido criada a necessária estrutura de governança em Portugal ao nível das áreas metropolitanas, a legislação de 2018 prevê a criação de novos organismos ao nível municipal onde se pretende representar os vários *stakeholders*, ou interessados, em cada área da política pública descentralizada. Por exemplo, no caso da Saúde, a lei 23/2019 define a composição de três entidades novas: O Conselho Municipal de Saúde e o Conselho de ACES (Agrupamentos dos Centros de Saúde) e, para coordenar a implementação da transferência de competências e de recursos há o Conselho de Avaliação de Monitorização (BRAVO, 2019:14). Resta saber quando e como entrarão em funcionamento, esperando-se que dependerá de cada município conseguir desenvolver o capital social necessário para a atuação coletiva. A descentralização prevista noutros domínios, como na gestão das florestas e as vias de comunicação, poderá ter um impacto visível no desenvolvimento regional, mas tudo dependerá das entidades criadas para possibilitar a participação dos interessados e a coordenação intergovernamental, como por exemplo, sucedeu no Brasil com a criação de Foras e Conselhos em alguns estados/ metrópoles (por exemplo, os relatados em Santa Catarina e Rio Grande do Sul por Dallabrida, 2011).

A opção revelada pelo governo, no OE2019, de inscrever nos programas de cada ministério as transferências relativas às competências de cada programa específico transferido para as entidades da administração local, parece subordiná-las, pelo menos em parte, à continuidade das decisões centralizadas do desenho das políticas, delegando apenas aspetos da sua execução nas autarquias. Não devemos esquecer que a autonomia local se materializa no poder discricionário das autarquias para administrar os meios a elas alocados pela lei e, tal poder, depende também da natureza desses meios: as transferências que são pré-definidamente dirigidas ao financiamento deste ou daquele serviço específico são cerceadoras da discricionariedade (BILHIM, 2004:14). Resta pouca margem para a introdução de políticas locais. Pode concluir-se que a delegação de competências para entidades de âmbito regional é suposta ser uma alternativa à regionalização mas é reduzida: tem pouca expressão para as Comunidades Intermunicipais e quase se restringindo às duas Áreas Metropolitanas - de Lisboa e Porto, nomeadamente nos projetos que são cofinanciados com fundos estruturais da EU. A função crítica dos governos

centrais num quadro cada vez mais descentralizado seria a de garantir a coerência das estratégias regionais e locais de inovação, contrabalançando as vantagens da subsidiariedade com a necessidade de manter certas funções centralizadas para se obterem economias de escala. Em termos de boas práticas de suporte técnico da governança territorial já há alguns avanços significativos, por exemplo, a criação do SIAL- Sistema central de recolha e validação da informação financeira e não financeira das autarquias. Também já está a aplicar-se o SNC-AP para as administrações públicas. Porém, enquanto não entrarem em funcionamento os novos conselhos com a representação dos interessados nas várias áreas de política (previstos na legislação) e, na ausência de regiões administrativas, não se estará a potenciar as duas principais vantagens da descentralização, as quais são a eficiência na afetação de recursos, através da provisão de serviços e bens com benefícios extensivos à escala regional/local da preferência das comunidades, e a eficácia no planeamento e ordenamento dos territórios, permitindo enquadrar a lógica setorial e vertical das políticas nacionais nos objetivos de desenvolvimento regional (BRAVO & SÁ, 2000:98).

6 | CONCLUSÃO

A análise permitiu responder às questões de partida. No que respeita ao nível de autonomia local e regional /descentralização, é de referir que se tem mantido praticamente estável, sendo 10,13% em 2012 e 9,54% em 2017, medido pelo peso das receitas locais próprias na receita total da Administração Pública. Se considerarmos o grau de descentralização em relação às despesas da adm. regional e local sobe para 13%, por via das transferências que entram no seu financiamento. As transferências do OE tenderão a subir devido ao fundo FFD criado em 2018, logo, também a autonomia local aumentará, mas pouco. Logo, mantém-se ainda um nível elevado de centralismo, mas que parece assegurar as exigências do PEC da União Europeia. É o que se depreende pelo enunciado no princípio da coordenação entre finanças locais e finanças do Estado introduzido desde a Lei 73/2013: “*A coordenação efetua-se através do Conselho de Coordenação Financeira, sendo as autarquias locais ouvidas antes da preparação do Programa de Estabilidade e da Lei do Orçamento do Estado, nomeadamente quanto à sua participação nos recursos públicos e à evolução do montante global da dívida total autárquica (...)*”.

Por exemplo, no caso da saúde, será fundamentalmente a gestão dos edifícios e de serviços operacionais das ACES que serão objeto de descentralização (BRAVO, 2019); a legislação prevê criação de novas entidades, conselhos, que poderão garantir a governança descentralizada. Resta esperar que os processos de decisão e de execução partilhados através do seu funcionamento regular possam ser o seu

garante.

REFERÊNCIAS

BALEIRAS, R., DIAS, R. e ALMEIDA, M. **Finanças locais, Princípios económicos, Instituições e a Experiência Portuguesa desde 1987**. Conselho das Finanças Públicas, Coleção Livros do CFP, Set. 2018.

BILHIM, J. **A governação nas autarquias locais**. SPI- Sociedade Portuguesa da Inovação, Porto, 2004.

BRAVO, A. E SÁ, J. **Mais Descentralização e Melhor Gestão**. Ed. Verbo, Lisboa, 2000.

BRAVO, A. **Modelos de Gestão Pública, Governança e o papel da Liderança**. PROELIUM, vol.9, 2015, pp. 231- 252.

BRAVO, A. **Decentralization of health care in Portugal: Issues on governance**”, 26th APDR CONGRESS 2019, 3 - 5 july, University of Aveiro, Portugal, 2019, p. 332-337. Disponível em: http://apdr.pt/data/documents/atas_apdrcongress2019.pdf. Acesso m: 12 out. 2019.

CAMÕES, P. **Análise da Evolução das Finanças Locais Portuguesas**. Escolar Editora, Lisboa, 2005 .

COMMISSION EUROPÉENNE. **Soutenir décentralisation, gouvernance locale et 231- 252 développement local au travers d’une approche territoriale**. Bruxelles: Direction générale de la coopération internationale et du développement, 2016.

COSTA, L. **O território, nós, o Estado, a despesa pública, a competitividade e o princípio da subsidiariedade: deslocalizar, desconcentrar, contratualizar e descentralizar o Estado**. Ciência Hoje, Porto, 2006.

COVAS, A. M. A e COVAS, M. M. C. M. **Os territórios-rede: uma nova inteligência territorial em Portugal**. In DALLABRIDA, V. R. (org.) - Desenvolvimento territorial: políticas públicas brasileiras, experiências internacionais e a Indicação Geográfica como referência, São Paulo, SP: Liber Ars, 2014.

DALLABRIDA, V. R. et al. **A experiência de descentralização político-administrativa dos Estados de SC e RS: concepções, percepções e síntese avaliativa**. Revista Desenvolvimento Regional em Debate, Ano 1, nº1, Dez 2011.

DALLABRIDA, V. R. **Desenvolvimento territorial: políticas públicas brasileiras, experiências internacionais e a Indicação Geográfica como referência**. Liber Ars, São Paulo, 2014.

DWICAKSONO A., FOX A.M. **Does Decentralization Improve Health System Performance and Outcomes in Low- and Middle-Income Countries? A Systematic Review of Evidence From Quantitative Studies**. Milbank Q. 2018 Jun;96(2):323-368. doi: 10.1111/1468-0009.12327 Realidades. Lisboa: UL.

FERREIRA, R., ALMEIDA, M., & CALDAS, C. **O Novo Regime Financeiro Local**. RFFadvogados, Lisboa, 2013.

FILGUEIRAS, A. e ANDRADE, L. **Capacidades institucionais dos governos municipais e governança metropolitana**. In: Castro, E. e Wojciechowski, M. J. (org.) Inclusão, colaboração e governança urbana: perspectivas brasileiras. Vancouver: The University of British Columbia, 2010.

GUSMÃO, P., BARBOSA, G. **Governança e desenvolvimento territorial: Limites e possibilidades**

dos novos arranjos político-institucionais no Setor Leste da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. *Revista Política e Planejamento Regional*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, julho/dezembro 2015, p. 287 a 308. ISSN 2358-4556.

KERBAUY, M. T. **Federalismo, descentralização e democracia**, *Revista de estudos de sociologia*, Vol 6, nº10 (2001), p.51.

KIM, J., S. Dougherty (eds.) **Fiscal Decentralisation and Inclusive Growth in Asia**. OECD Fiscal Federalism Studies, OECD Publishing, Paris/KIPF, Seoul, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/25cf7545-en>. Acesso em: 2 Maio 2019.

PIMENTEL, T. e PIMENTEL, M. **Governança territorial como estratégia de gestão social do desenvolvimento**”, EnAPG-ANPAD, 20-30, nov. 2010, p.2. Brasil.

SILVA, S. **Impacto da lei 73/2013**, Tese de Mestrado, Univ. Aveiro-ISCA, 2014.

SERRA, C. **O Impacto das Alterações na Lei das Finanças Locais no grau de descentralização Fiscal em Portugal**. ISEG, Lisboa, 2011.

VEIGA, J. Vicissitudes da governança cidadã. Os conselhos regionais gaúchos (COREDE). RdE - Revista de Desenvolvimento Econômico, a.8, n. 13, p. 19-27, jan. 2006.

LEGISLAÇÃO

Lei n.º 22/2011, de 20 de maio, Lei do Enquadramento Orçamental

Lei 73/2013, Regime Financeiro das Autarquias e das Entidades Intermunicipais, Diário da República n.º 169/2013, Série I de 2013-09-03

Lei n.º 75/2013, Regime jurídico para as autarquias locais

Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto

Lei 151/2015, Lei do Enquadramento do OE (altera as anteriores)

Lei n.º 69/2015, de 16 de julho, Regime Jurídico de Recuperação Financeira Municipal

Lei 50/2018, Lei-quadro de transferências de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, DR n.º 157/2018, Série I de 2018-08-16

Lei 51/2018 Lei das Finanças Locais

SÍTIOS NA INTERNET

Direção Geral das Autarquias Locais: <http://www.portalautarquico.dgal.gov.pt/pt-PT/dgal/>. Acesso em: 12 dez. 2018.

Direção Geral do Orçamento: CGE – Contas Gerais do Estado: www.dgo.politicoarçamental/estatisticas/GGE . Acesso 4 Abril 2019.

NEW ACCESS TO BOMBINHAS: COST AND BENEFIT ANALYSIS FOR EACH OPTION

Data de aceite: 17/01/2020

Rafael Pacheco dos Santos

<http://lattes.cnpq.br/5612044933584224>

Lidiani Cristina Pierri

<http://lattes.cnpq.br/9924829050571056>

ABSTRACT: Mobility is one of the main challenges of modern cities, becoming even worse if financial resources are rare and natural or artificial obstacles are present. This is the case of Bombinhas, a city of northeast of Santa Catarina, in south of Brazil. It has around of 15 thousand continues habitants but, due to its beautiful beaches, usually receives hundreds of thousands more in summer. As result big traffic jams are registered year before year on the only paved access to the city: through Bombas' hill. Since the last decade, the Santa Catarina Government in association with city hall have been discussed the construction of a second access to change this scenario. However consensus about paving another land access, through Zimbros' hill, or a construction of a tunnel has not achieved. This article brings to light topics about this issue, calculating estimations for preliminary cost and execution time besides values for minimum travel time between Porto Belo (border city) and reference points inside of city. While parametric estimation

(PE) was utilized to define the preliminary cost a critical path method (associated with NTNU prediction method for Drill and Blast and DNIT/SICRO method for pavement tasks) was utilized to define the execution time, the minimum travel time was obtained through relation between distance and maximum velocity on path. As expected the more expensive and more time-consumption execution option (which connect Porto Belo with Sertãozinho by a tunnel) has the minimum travel time in all scenarios. The reduction is around (50 – 60) % in all path analysed in comparison with worst one. Similar, but worse performance, are obtained with connection between Zimbros and Porto Belo by smaller tunnel. Options which involve paving show to be cheaper and faster to be executed, but the minimum travel time improvement show to be not so significant comparatively. Special attention should be given for option which connects Sertãozinho and Porto Belo downtown. The low maximum velocity on sequential road system and the proximity with actual access put in doubt the efficiency of solution. This number together with numerical criteria of decision can help to find the more adequate option for Bombinhas and region.

KEYWORDS: Mobility, Cost estimation, Time execution estimation, Minimum travel time.

1 | TRAFFIC IN BOMBINHAS AND PLANS TO NEW ACCESS

Bombinhas is a city located in northeast of Santa Catarina, one of three state of south Brazilian region. It has area superior of 34.000 km² and more than 14.000 habitants. Due to tourism, main economic activity, its population usually is multiplied by several times in summer. As illustrated in figure 01 this seasonal demand overloads the principal access to the city, creating big traffic jams. On Leopoldo Zarling Avenue, one of the most important of the city, the operational speeds are usually near of 50 km/h but in summer it is reduce for values near of 5 km/h.

As the enlargement of actual access, though Bombas' hill, and its sequential road system are not a practicable option, the authorities responsible decided for a new access in a different region of city. According Gollnick (2016) and illustrated in figure 02, the first option is to pave a road system though Zimbros' hill in a total of 8,7 km. This option will connect Sertãozinho neighbourhoods with Porto Belo downtown (in extension of 2,5 km) and Santa Luzia neighbourhoods (in extension of 6,2 km).

Another option is the construction of a tunnel under Zimbros' hill and, in this case, two options of path are possible: one starting in Sertãozinho neighbourhoods and another starting in Zimbros neighbourhoods. While the first one demands a 3,0 km tunnel, the second demands a 2,2 km tunnel construction.

One alternative to guide the decision process about the new access is the analysis of preliminary cost estimation, time of execution estimation and minimum travel time estimation between Porto Belo and the main destinations in Bombinhas.



Figure 1- Bombinhas access through Bombas Hill and Leopoldo Zarling Avenue, one of the most important avenues of city, in summer.

Source: Secretária de Turismo de Bombinhas (2015)



Figure 2 - Alternatives to new access of Bombinhas. In Green, the road over Zimbros Hill and, in purple, the two path option for a tunnel.

Source: Gollnick (2016)

2 | INDEXES CALCULATION METHODS

2.1 Minimum travel time

The minimum travel time for each option can be calculated by the sum of time consumed in all parts that compose the path, considering the same initial point (Santa Luzia neighbourhood) and as a final point the main destinations in Bombinhas city (Bombas, Bombinhas and Mariscal beaches). Santa Luzia neighbourhood was chosen because it belongs to the path of four new access options. The table 01 shows each part of four paths and its lengths and velocities.

New access option	Part of total path		Part of total path		Part of total path				
	Length, [km]	Velocity, [km/h]	Length, [km]	Velocity, [km/h]	Length, [km]	Velocity, [km/h]			
Access option 1 – Including pave road between Sertãozinho and Porto Belo downtown	Santa Luzia to Porto Belo downtown	5,0	30	Porto Belo downtown to Sertãozinho	2,6	40	Sertãozinho to Bombas/Bombinhas/Mariscal	3,5/4,9/5,2	60
Access option 2 – Including pave road between Sertãozinho and Santa Luzia	Santa Luzia to new access entrance	1,3	60	New access entrance to Sertãozinho	7,2	40	Sertãozinho to Bombas/Bombinhas/Mariscal	3,5/4,9/5,2	60
Access option 3 – Including tunnel construction between Zimbros and Santa Luzia	Santa Luzia to tunnel entrance	1,3	60	Tunnel entrance to Zimbros	2,2	80	Zimbros to Bombas/Bombinhas/Mariscal	6,4/8,0/5,8	60
Access option 4 – Including tunnel construction between Sertãozinho and Santa Luzia	Santa Luzia to tunnel entrance	1,3	60	Tunnel entrance to Sertãozinho	3,0	80	Sertãozinho to Bombas/Bombinhas/Mariscal	3,5/4,9/5,2	60

Table 1 - Distances and velocities between the several points in the path of four new access options.

2.2 Preliminary cost estimation

As the road connecting Santa Luzia - Porto Belo downtown, Santa Luzia - tunnel entrance point (same point that starts the road connecting Santa Luzia and Sertãozinho) and the roads linking Zimbros and Sertãozinho to Bombas, Bombinhas and Mariscal beaches already exist, the main cost involved are related to pavement and tunnel construction (according to each option analyzed). Earth works and slope containment services are not considered.

An alternative to determine the preliminary cost estimation is the application of Parametric Estimation (PE) Cost methods. According Menard (2017), in PE teams divide a project in units of work and then determine the cost of each unit. By multiplying the number of units by the cost per unit, it is possible estimate the total cost of the project. This technique is best for projects that involve repetitive tasks, as infrastructure projects.

In this analyse the main activities composition for paving and tunnel construction are identified and unit cost determinate using a database maintained by Brazilian government called SICRO, found in DNIT (2017). It is a tool created to keep the definition of costs up to date and able to establish the best parameters to refer the preparation of budgets for road and infrastructure projects. It is regionalized and updated every month. In this work was utilized the version of September of 2017 for Santa Catarina state. Tables 2 until 5 highlight the unit cost and total work to be executed together with description of each activity for all access options.

Due to non-existence of composition related to Drill and Blast (D&B) excavation method (standard excavation method for hard rock¹ in short tunnels) in SICRO, the unit cost and total work utilized estimation utilized Kolymbas (2005) and ANTT (2009) as reference. While Kolymbas (2005) according application, describe normalized cross section that multiplied by total length define the total excavation volume, ANTT, (2009) brings value compositions related with D&B for tunnels of different size in Brazil.

As the values present in ANTT, (2009) are related of 2009, a correction factor of 1,59 was utilized to update the composition value. It corresponds to accumulation of Civil Construction index, called CUB (in Portuguese *Custo unitário Básico*), widely used to correct construction civil contracts in Brazil. Furthermore the cross section of reference tunnel are different of 66,53 m², the cross section define as more adequate for Bombinhas's project. A correction factor of 0,48 (cross section area/ cross section area of reference tunnel²) was utilized for this reason. The preliminary cost estimation can be found by addition of product between unit cost and total work

1 According DNPM (1986), the region of excavation are part of Porto Belo Granit-Gneiss zone.

2 The most adequate area for Bombinhas's project are 66,53 m² while the reference tunnel has 139,00 m² of cross section area.

of all compositions.

Description	Un	Unit cost, [R\$]	Total work
Adjustment of subgrade	m ²	0,70	28.750,00
Soil Subbase course granulometrically stabilized with material of field	m ³	7,19	8.552,12
Base or subbase of gravel graded with commercial gravel	m ³	97,10	2.861,38
Asphalt emulsion primer	m ²	0,22	25.600,00
Revetment surface	t	86,98	3.450,52
Acquisition Asphalt Cement CAP 50/70	t	1.643,69	207,03
Acquisition Diluted Asphalt CM 30	t	2.533,46	30,72
Transport of bituminous material	tkm	0,91	121.728,74

Table 2 - Main activities of paving task for access option that includes connection between Sertãozinho and Porto Belo downtown (access option 1) with cost unit and total work.

Description	Un	Unit cost, [R\$]	Total work
Adjustment of subgrade	m ²	0,70	71.300,00
Soil Subbase course granulometrically stabilized with material of field	m ³	7,19	21.209,27
Base or subbase of gravel graded with commercial gravel	m ³	97,10	7.096,21
Asphalt emulsion primer	m ²	0,22	63.488,00
Revetment surface	t	86,98	8.555,48
Acquisition Asphalt Cement CAP 50/70	t	1.643,69	513,33
Acquisition Diluted Asphalt CM 30	t	2.533,46	76,18
Transport of bituminous material	tkm	0,91	301.831,37

Table 3 - Main activities of paving task for access option that includes connection between Sertãozinho and Santa Luzia (access option 2) with cost unit and total work.

Description	Un	Unit cost, [R\$]	Total work
Underground excavation and loading of top heading material (classe I)	m ³	99,93	58.246,40
Underground excavation and loading of invert material (classe I to IV)	m ³	47,91	87.819,60
Drilling for Bolts in first class material with diameter of 120 mm	m	14,91	13.200,00
Steel bolts with UTS of 750 MPa and diameter of 25 mm	m	92,32	13.200,00
Transport by truck with 14 m ³ of capacity – paving roads	tkm	0,51	759.543,20 [‡]
Sprayed concrete with fck=30 MPa	m ³	463,92	11.000,00
Concrete pavement, thickness of 0,20 m	m ²	90,03	20.900,00

Table 4 - Main activities of tunnel construction for access option that includes connection between Zimbros and Santa Luzia (access option 3) with cost unit and total work.

Description	Un	Unit cost, [R\$]	Total work
Underground excavation and loading of top heading material (classe I)	m ³	99,93	79.836
Underground excavation and loading of invert material (classe I to IV)	m ³	47,91	119.754
Drilling for Bolts in first class material with diameter of 120 mm	m	14,91	18.000
Steel bolts with UTS of 750 MPa and diameter of 25 mm	m	92,32	18.000
Transport by truck with 14 m ³ of capacity – paving roads	tkm	0,51	1.037.868
Sprayed concrete with fck=30 MPa	m ³	463,92	15.000
Concrete pavement, thickness of 0,20 m	m ²	90,03	28.500

Table 5 - Main activities of tunnel construction for access option that includes connection between Sertãozinho and Santa Luzia (access option 4) with cost unit and total work.

2.3 Time of execution estimation

As the transit situation gets worse year after year, short time of execution is an important characteristic of best alternative, reducing the financial, social and environmental damage caused by this lack of mobility. The definition of execution time of an infrastructure project is a task that can be made by utilization of critical path method (CPM). It is one of the several project management tools available and is directly linked with management time of project, having the time reduction as priority.

According Tavares et al. (1996) critical activities (or tasks) define the critical path, revealing the sequence of tasks that define the duration of the project. With this, is possible to get the necessary information to elaborate a chronogram taking into account the necessary resources due to the constraints associated with the critical tasks, achieving a balanced management of resources throughout the project. While for execution time in tunnel construction was utilized the method proposed by Norway University of Science and Technology (NTNU), for pavements tasks was adopted the method proposed by National Department of Infrastructure of Transport (DNIT) in association with productivity references tables, called SICRO (periodically published by Brazilian government).

2.3.1 NTNU method

The last edition of NTNU method for excavation executed by Drill and Blast method was published in 2006 by Dr. Shokrollah Zare. In the method the total time is define by sum of individual time of: (1) drilling and charging, (2) ventilation, (3) loading and hauling and (4) scaling and reinforce phases. The operation (1) and (3) are divided into three different categories of time, i.e. fixed lost time (rig time), proportional operational, time and incidental lost time.

To operationalize were utilized a set of graphics, that can be found in Zare (2006), and several parameters. It was considerable geological proprieties (e.g. drilling rate index, blastability rate index, rock wear quality), detonation characteristics (e.g. explosive type proprieties, number of detonation lines), detonation plan (e.g. pull, hole position and diameter), geometrical tunnel characteristics (e.g. Shape, Size, length), equipment characteristic (e.g. number of drilling rod, loading capacity) besides performance working team. Table 6 shows the execution time for one cycle of Drill and Blast process. The total time can be found through multiplication between cycle time and ratio of length (2.200 meters for option 3 and 3.000 meters for option 4) and pull (define as 5 meters).

Description	Un	Time
Drilling and Charging	min	157,82
Ventilation	min	17,00
Loading and hauling	min	153,43
Scaling and reinforce	min	118,25

Table 6 – Execution time for each phase of Drill and Blast process.

2.3.2 DNIT/SICRO method

The total time of pavements tasks was result of multiplication between productivity indexes and amount of work. While the indexes come from reference tables (SICRO), the amount of works utilized the DNIT method for its definition. According DNIT, (2006) method utilized the capacity of support of subgrade and total number of passage of standard axis to define the thickness of each layer. A set of graphics and equations were utilized to execute the process, Tables 7 and 8 show the values of productivity and amount work to be executed.

Description	Un	Productivity, [Un/h]	Total work
Adjustment of subgrade	m ²	841,000	28.750,00
Soil Subbase course granulometrically stabilized with material of field	m ³	216,260	8.552,12
Base or subbase of gravel graded with commercial gravel	m ³	113,180	2.861,38
Asphalt emulsion primer	m ²	1.125,000	25.600,00
Revetment surface	t	83,000	3.450,52

Table 7 - Main activities of tunnel construction for access option that includes connection between Sertãozinho and Santa Luzia (access option 4) with productivity and total work

Description	Un	Productivity, [Un/h]	Total work
Adjustment of subgrade	m ²	841,000	71.300,00
Soil Subbase course granulometrically stabilized with material of field	m ³	216,260	21.209,27
Base or subbase of gravel graded with commercial gravel	m ³	113,180	7.096,21
Asphalt emulsion primer	m ²	1.125,000	63.488,00
Revetment surface	t	83,000	8.555,48

Table 8 - Main activities of tunnel construction for access option that includes connection between Sertãozinho and Santa Luzia (access option 4) with productivity and total work

3 | RESULTS AND ANALYSIS

The procedures describe allowed the definition of three indexes. The first showed, in figure 03, represent the minimum travel time between Santa Luzia neighbourhoods, in border city of Porto Belo, to references points in Bombinhas.

It is possible note that for all paths the minimum travel times are observed at option 3 (associated with the construction of a tunnel linking Sertãozinho and Santa Luzia). While the time consumption to go from Santa Luzia to Bombas is 7,05 minutes, the time consumption to Bombas and Mariscal are 8,45 and 8,75 minutes respectively. These values are much smaller than found in the option 1 which involve the paving of road linking Sertãozinho and Porto Belo downtown. In this option, the

travel time are between (19,10 – 17,40) minutes, increasing in more than 150% the travel time.

As expected the faster access option are the most expensive. This is illustrated in figure 04. While for the execution of option 4 is necessary more than 25 millions of reais, the execution of option 1 demand only 1,19 million. These situations are even more evident when analysed the time execution estimation (possible by analysis of figure 05). While the option 4 requires, at least, 363 days to be execute, the option 1 requires only 20 days. The others options shows performance between these extremes, with the option 3 (tunnel between Santa Luzia and Zimbros) more likely with option 1 and option 2 (paving road linking Sertãozinho and Santa Luzia) more likely with option 1.

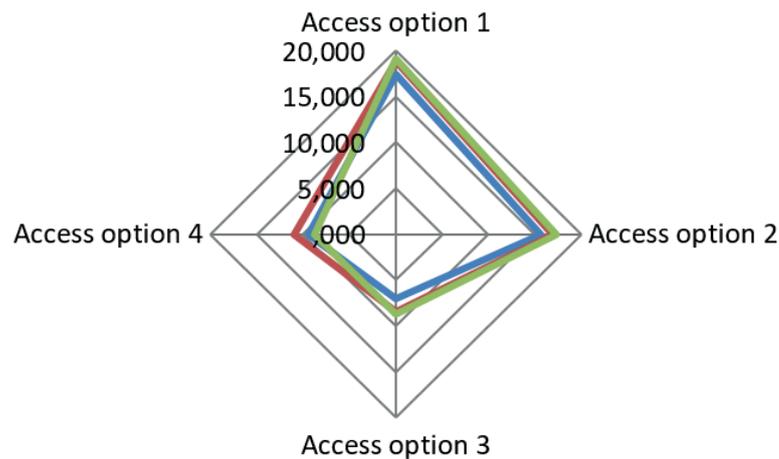


Figure 3 - Minimum travel time, [min], between Santa Luzia and reference point for the four access options

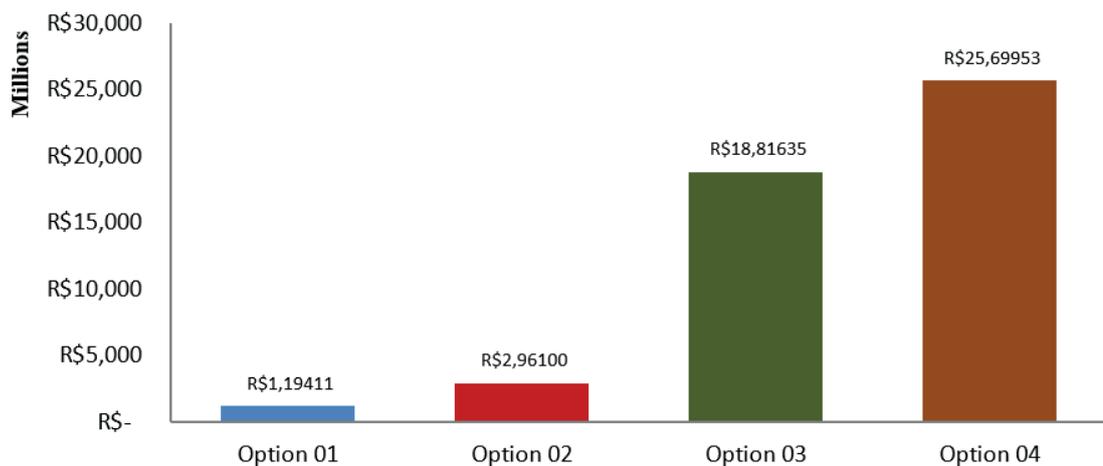


Figure 4 - Preliminary cost estimation, [millions of reais], for execution of each access option

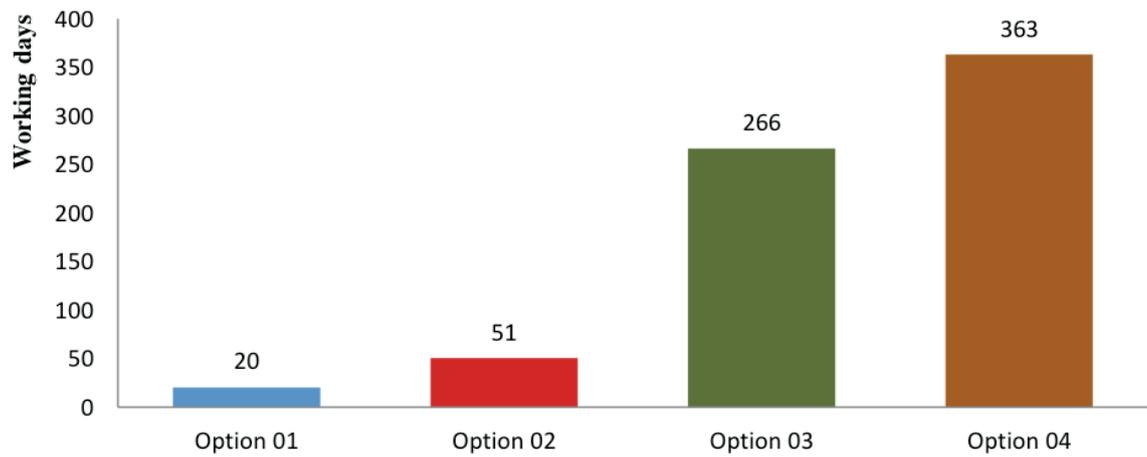


Figure 5 - Time execution estimation for each access according critical path method.

It is worth to say that preliminary cost and time execution estimation are in accordance with other enterprise executed in south of Brazil. According to the Ministério Planejamento (2018) one example is the tunnel under the Formigão's hill in Tubarão, Santa Catarina. This tunnel has total cost of 54,4 million of reais and length of 900 meters. Its execution, furthermore, takes more than 2 years. In similar way and according Horostecki (2016) the paving of Governador Celso Ramos Avenue, in Porto Belo City, has a total budget of 11,9 millions of reais for 6,9 km of drainage and paving works and the execution will take around of 10 months.

4 | CONCLUSIONS E FINAL CONSIDERATIONS

The mobility situation of Bombinhas requires a fast and adequate process of decision to guide the city for a better level in mobility terms. From the options available the minimum travel time was found in the which one that involve tunnel construction but the preliminary cost and total time of execution estimation show them virtually prohibitive. The paving options, however, show worse minimum travel time but the low preliminary cost estimation (only 3,75 and 1,51 millions of reais) and small execution time (51 and 20 working days) put them as short time solution. Also it is worth to say that the choice among mobility approach should consider more variable like environmental and social impacts that are not discussed in this work.

These results and arguments together with an adequate, systematic and transparent process of decision can guide the responsible authorities on search by the best alternative.

5 | ACKNOWLEDGMENTS

This work received financial support of Brazilian Government through CNPq

(National Council for Scientific and Technological Development), FINEP (National Study and Research Founding Agency) and Civil Engineering Department of Santa Catarina Federal University.

REFERENCES

- BRASIL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADAS DE RODAGEM. **Relatório analítico de composição de custos: Santa Catarina**. Banco de dados. Brasília, 2017.
- BRASIL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE (DNIT). **Manual de pavimentação**. Brasília, 2006.
- BRASIL. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL (DNPM). **Mapa Geológico do Estado de Santa Catarina**. Brasília. CRPM, 1986. 1 mapa. Escala 1:500.000
- BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO . **BR-101 – Túnel do Morro do Formigão – SC**. 2017. Disponível em: < <http://www.pac.gov.br/obra/3841>>, Acesso: Abril de 2018.
- BOMBINHAS. SECRETÁRIA DE TURISMO. **Visite Bombinhas**. 2015. Disponível em: < <http://turismo.bombinhas.sc.gov.br/noticias/2015/11/24/novo-regulamento-para-entrada-de-onibus-e-caminhoes-em-bombinhas/>>, Acessado: Abril de 2018
- GOLLNICK, S.G. (Coord.). **Plano de Mobilidade Urbana: Bombinhas**. Bombinhas, 2016.
- HOROSTECKI, M.; **Lançado edital para obras de avenida em Porto Belo**. 2016. Disponível em : < <https://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/lancado-edital-para-obras-de-avenida-em-porto-belo>>, Acesso: Abril de 2018
- KOLYMBAS, D.; **Tunneling and Tunnel Mechanics: A Rational Approach to Tunneling**. Berlin:Spring , 2005.
- MENARD, S.; **Cost Estimation Techniques in Construction Projects**. 2017. Disponível em:< <https://esub.com/cost-estimation-techniques-construction-projects/>>, Acesso: Abril de 2018.
- TAVARES, L. V., OLIVEIRA, R. C., THEMIDO, I. H., CORREIA, F. N. **Investigação Operacional**. McGraw-Hill, Portugal, 1996.
- ZARE, S.; **Drill and Blast tunneling**. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology, 2006. (Doctoral Thesis).

CAPÍTULO 10

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, LOGÍSTICA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: APLICAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DOS SETORES DE ALIMENTOS E METALÚRGICO

Data de aceite: 17/01/2020

Anderson Correa Benfatto

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico
(PPGDS)
Criciúma-SC

Roderval Fernandes Cypriano

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico
(PPGDS)
Criciúma-SC

Gabriel Heme Alves

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Giovana Bortoluzzi da Silva

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

João Victor De Menech Flor

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Juliéser Batista da Silva

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Renan Jeremias de Souza

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Guilherme Rafael

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Kellen Mestre de March

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Leonardo Pinho Krausburg

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Maria Joana Martins

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

Miguel Antônio Pioner Scandolara

Universidade do Extremo Sul Catarinense
(UNESC)

Bacharelado em Engenharia de Produção
Criciúma-SC

RESUMO: Pode-se afirmar que toda organização, necessita de planejamento estratégico baseado nas estratégias escolhidas pela organização com base na objetivos, nesse sentido nascem a missão, visão e valores de uma organização, expressando a médio e longo prazo onde a empresa deseja chegar e como quer ser relacionar. Essas assertivas geram um desempenho organizacional que é a capacidade em que a organização tem de se adaptar as mudanças de mercado. Ainda nesse sentido a logística empresarial que esta diretamente ligada ao pagamento da empresa como ferramenta decisiva na produção e escoamento de produção. Diante disso buscou estudar por meio de três empresas do setor alimentício os seus planejamentos estratégicos, mais precisamente missão, visão e valores, foi possível perceber as empresas mesmo atuando no mesmo setor, ou seja, alimentício, possuem planejamento estratégico diferentes. Buscou também estudar dados em relação logística onde foi possível perceber que países emergentes serão os que mais investirão em logísticas nos próximos cinco anos, e que o setor metalúrgico tem um alto custo de logística empresarial no Brasil. E por fim, foi realizado estudo sobre logística em uma empresa metalúrgica, como resultado, a empresa possui uma logística de produção complexa, oportunizando a geração de informação com agilidade, aumentando assim seu desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Engenharia de produção; Ciências Sociais Aplicadas, Logística empresarial, Metalurgia.

STRATEGIC PLANNING, BUSINESS LOGISTICS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: APPLICATIONS IN FOOD AND METALLURGICAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT: It can be said that every organization needs strategic planning based on the strategies chosen by the organization based on the objectives, in this sense the mission, vision and values of an organization are born, expressing in the medium and long term where the company wants to reach and how it wants be relate. These statements generate organizational performance that is the ability of the organization to adapt to market changes. Also in this sense, the business logistics that is directly linked to the payment of the company as a decisive tool in production and production flow. Given this, it was possible to study through three companies in the food sector their strategic planning, more precisely mission, vision and values, it was possible to realize the companies even acting in the same sector, ie food, have different strategic planning. It also sought to study logistic data where it was possible to realize that emerging countries will be the ones that will invest the most in logistics in the next five years, and that the metallurgical sector has a high cost of business logistics in Brazil. Finally, a logistics study was conducted in a metallurgical company, as a result, the company has a complex production logistics, enabling the generation of information with agility, thus increasing its organizational performance.

KEYWORDS: Industrial engineering; Applied Social Sciences, Business Logistics,

1 | INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que toda organização, de pequeno, médio e grande porte, para que se mantenha ativa no mercado, precisa necessariamente de se adaptar ao ambiente institucional em que esta inserido, ou seja,, ambiente de mercado agressivo e competitivo, isso significa que as organizações necessitam terem diagnósticos precisos sobre suas situação interna e em relação ao mercado, com intuito de aperfeiçoar suas qualidades e atacar suas fraquezas (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2018).

Ainda nesse sentido no decorrer do tempo, por meio de estudos relacionados a estratégia, o planejamento estratégico (PE) tem se mostrado como alternativa como ferramenta de adaptação e resposta rápida as mudanças do ambiente de mercado em que as organizações atuam, trazendo resultados positivos as empresas que aderem a essa ferramenta (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2018).

O planejamento estratégico tem como principal finalidade de alcançar os objetivos traçados pela organização tendo em vista de aumentar a capacidade do desempenho organizacional a longo prazo. Pode-se dizer que o PE evoluiu e ampliou-se se tornado elemento necessário para a sobrevivência e o crescimento da empresa em longo prazo (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2017; PEIXOTO; NERY, 2010).

Uma das ferramentas que são geradas por meio do planejamento estratégico é a apresentação da missão, visão e valores. A missão expressa a razão de existir da organização, a visão demonstra como a empresa quer se posicionar no futuro, e os valores são os princípios norteadores da tomada de decisão da organização (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

O desempenho organizacional está ligado a diversos fatores internos e externos em que a organização esta inserido, cabe a organização ter ferramentas de gestão que oportunize a geração de informação para a tomada de decisão, por meio da estratégia da empresa, é necessário que a organização crie dispositivos e mecanismos para reagir as mudanças que o mercado proporciona, gerando assim um fator positivo de adaptação afetando o desempenho organizacional (LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010).

A logística empresarial é essencial para a produção e o escoamento de produção, nesse sentido é necessário que esse processo seja cada vez mais aprimorado, com intuito de diminuir custos e aumentar o lucro das organizações, nesse sentido o planejamento estratégico tem fundamental importância com intuito de gerar mecanismo de geração de informação para tomada de decisão (BALLOU,

2009; BORBA; GIBBON, 2010).

O presente estudo tem o intuito de compreender melhor e aprofundar os entendimentos em meios a estudos interdisciplinares no campo das ciências sociais aplicadas da área de administração de a planejamento estratégico, desempenho organizacional e logística empresarial.

Nesse sentido por meio da teoria existente tem-se como objetivo fazer uma análise por meio de dados coletados de empresas brasileiras de dois setores distintos: alimentício e metalúrgico.

Para o setor de alimentos buscou-se analisar a missão, visão e valores dessas organizações, é importante destacar que ambos fazem parte do planejamento estratégico dessas organizações. Em seguida com na área de logística empresarial, foram coletados em *sites* especializados na área, com intuito de entender melhor o mercado em relação a logística empresarial nacional.

E para o setor de metalurgia, buscou-se estudar a logística empresarial por meio do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP) de uma metalúrgica, com o objetivo de apresentar o planejamento estratégico e desempenho organizacional.

O presente capítulo é resultante do projeto de ensino Oficina de Produção: ensino na elaboração de artigos no curso de bacharelado em Engenharia de Produção da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), com intento de compreender o fenômeno estudado por meio de uma abordagem interdisciplinar, com suporte do Grupo de pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD) e com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

2 | CONCEITOS, DEFINIÇÕES E REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

Com avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, geradas pela globalização, oportunizaram a diminuição das fronteiras e no aumento da concorrência de mercado, tal fator levou com que as organizações aprimorassem o seu planejamento a curto, médio e longo prazo (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Nesta perspectiva, para que as empresas possam se manter ativas no mercado e com capacidade de concorrência em um ambiente competitivo e por muitas vezes agressivo, é essencial que haja a elaboração de um planejamento estratégico (PE), com isso a organização pode gerar informações de qualidade e responder com maior rapidez as mudanças de mercado (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Nesse sentido é possível afirmar que toda organização, independentemente de

seu porte, necessita de respostas inteligentes para atuar no mercado, isso significa que as organizações necessitam identificar seus pontos fortes e fracos com intuito de atacá-los, com objetivo de sobreviver no seu ambiente competitivo, ainda nessa perspectiva ao longo dos anos, por meio de estudos relacionados a estratégia, o planejamento estratégico tem se mostrado necessário, é possível perceber pela quantidade de estudos relacionados sobre o assunto pelas diversas comunidades acadêmicas (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2018).

Esta ferramenta tem mostrado sua importância, por meio da ênfase que dá à inovação colaborativa e ao envolvimento dos colaboradores para executar e acompanhar as práticas da estratégia. O planejamento estratégico pode ser definido como um processo contínuo que oferece uma abordagem composta pela formulação, implementação e controle da estratégia desenvolvida (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2018).

Os Sistemas de informação (SI) são essenciais para que o planejamento estratégico possa ser implementado e para que se possa mensurar e diagnosticar se o que foi planejado está sendo executado corretamente. Os SI são quase na sua maioria baseados em computadores que dão suporte a a tomada de decisão em diversos níveis gerenciais. No entanto, pode-se observar que ter SI e fazer uso das TI não são por si condições suficientes que favoreçam a competitividade de uma organização em seu mercado de atuação, é necessário que as decisões sejam tomadas alinhadas ao que foi planejado pela organização (REZENDE; ABREU, 2002).

Nesse sentido tem-se conceito dos sistemas de informação para o contexto empresarial.

A realidade empresarial vem enfrentando dificuldades no alinhamento e na sinergia de seus planejamentos quando envolvem e/ou necessitam da TI e de seus recursos. Essa atividade é um desafio constante e vem consumindo muito dinheiro das organizações que se preocupam com essa questão (REZENDE; ABREU, 2002, p. 42)

Não se tem dúvidas sobre a relevância do conhecimento operacional para o planejamento estratégico. Assim, como resultado, não há dúvidas sobre a importância dos sistemas de informação bem organizados, que permitam coletar, armazenar, recuperar e disseminar informações nas companhias e com isso ter êxito na execução do seu planejamento estratégico (REZENDE; ABREU, 2002).

2.2 Estratégia

A termo estratégia vem sendo cada vez mais utilizada no campo da administração e, por vezes, de forma inadequada, em razão de sua amplitude em que

o termo é empregado. A estratégia como disciplina, ganha relevância em quase toda metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a estratégia aparece como uma etapa, um item do conjunto de ferramentas do planejamento (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2017).

Essa etapa do planejamento corresponde aos caminhos a serem percorridos, no primeiro momento pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, das ameaças e oportunidades apontadas no ambiente institucional em que a organização está inserida (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2017).

A estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir das experiências cotidianas da organização em seus embates internos e com o ambiente (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2017).

Nesse sentido a estratégia está ligada a necessidade de alcançar os objetivos traçados pela organização tendo em vista que esses objetivos são traçados para aumentar o desempenho organizacional a longo prazo, envolvendo a formação e a implementação da estratégia determinando assim desde o início aonde quer se chegar a longo prazo (PEIXOTO; NERY, 2010)

O conceito de estratégia, pode-se dizer evoluiu e ampliou-se com o planejamento estratégico que, na mesma medida que se fundiu ao PE, isso ocorreu pois, a penas a estratégia se mostrou insuficiente para contemplar o que dela era requerida, nesse sentido ao se fundir com o PE foram gerados elementos que garantissem a sobrevivência e o crescimento da organização a longo prazo (GONÇALVES; FILHO; NETO, 2017).

2.3 Missão, Visão e Valores

A gestão da qualidade têm sido aglutinadas em forma missão, visão e valores, nesse sentido foram elaborados com base no seu ambiente corporativo e institucional por meio de reuniões e consultorias externas com intuito de uma visão ampla em relação ao seu objetivo organizacional ou seja, com base no seu propósito de existência quais as assertivas necessárias para que seus propositivos sejam alcançados (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Nesse sentido cabe-se ressaltar que está descrito na missão esse propósito, ou seja, o objetivo da missão está em expressar o propósito da organização. A missão surge em uma etapa do planejamento estratégico que determina a proposta em virtude do por que esta empresa existe em seu negócio (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Ainda nesse sentido a missão simboliza o papel que a organização exerce em seu negócio e torna tangível a descrição do negócio à medida que procura explicitar

o que a organização é e faz, como exercerá o papel e para quem os beneficiários da missão (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007)

A visão poder ser definida dentro do planejamento estratégico como o que ela quer para o futuro, ou seja, a empresa determina o que espera ser ou fazer em certo período nesse sentido a organização alinha e direciona todos os envolvidos, interessados e colaboradores para o desejo que ela indicou para futuro (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

No entanto a organização não se afasta da realidade da empresa, faz conexão do cenário atual com o que a empresa espera atingir a longo prazo, demonstra quais resultados quer alcançar e que trabalho tem de ser feito para a conquista dos resultados, isto é, determina de que maneira operar os recursos para seguir seus objetivos traçados em seu planejamento (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Os valores podem ser definidos como princípios e crenças expressadas pela organização em ordem de importância, ou seja, constituem um sistema hierárquico de princípios a serem observados em todas as suas atitudes internas e externas. Os valores também nascem do processo do planejamento estratégico (LOBATO, 2015).

Desse modo, esses valores e princípios, referem-se à ordem de prioridades, estabelecemos que seja central e o que é periférico no contexto organizacional, o que é desejável e o que é indesejável. São expressões dos valores presentes na organização: as tomadas de decisão, as estratégias, os objetivos, os comportamentos que são continuamente reforçados (LOBATO, 2015).

2.4 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela empresa, formadas por um sistema com níveis, conduzidos por valores, crenças e normas que acabam gerando padrões influenciando a cultura organizacional conforme as metas e objetivos traçados pela organização (DENISON, 1982).

O sucesso da organização está na capacidade de gerar informações e administrar os custos de transações que está vinculado a fatores internos, uma vez que a organização é incapaz de controlar a geração dos custos e ameaças externas, uma vez que a análise da concorrência é complexa, nesse sentido, diferenciar os seus produtos entre os concorrentes, e ter foco em seus objetivos tende a elevar o desempenho organizacional (PORTER, 1986).

A mensuração da posição da empresa ou organização no mercado pode ser conceituada por desempenho organizacional, nesse sentido pode se medir a habilidade da empresa em atender as necessidades de seus *stakeholders*. O desempenho organizacional também pode ser definido como a capacidade de cumprir

os objetivos de desempenho, medidas principais, que atende as necessidades dos clientes, medidas secundárias (GRIFFIN, 2003; SLACK, 2010).

Pelo alto nível de competição do mercado é fator determinante para a manutenção das organizações, essas condições geram a necessidade de medir os desempenhos nas organizações com foco de alcançar os objetivos traçados pela organização, nesse sentido à questão da medição do desempenho, utilizando grupos de ferramentas chamadas indicadores, que podem ser definidos como funções que permitem obter informações sobre as medidas relacionadas a um produto, um processo, um sistema ou uma grandeza ao longo do tempo (HORA; VIERA, 2008).

Ainda nesse sentido o desempenho organizacional está condicionado e atrelado a diversos fatores, da transição de um estado de desempenho satisfatório para um estado de crise, pode ser gerado em curto espaço de tempo, por consequência das mudanças ambientais, tecnológicas, meios de produção e de distribuição, ou seja, o desempenho organizacional pode ser afetado por fatores internos e externos, podendo estar sobre o controle e previsão da organização ou não, nesse sentido a organização deve criar mecanismos para rapidamente reagir a essas mudanças (LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010).

2.5 Logística Empresarial

A logística é uma atividade muito importante nas organizações e que ocorre desde o início das antigas sociedades organizadas, uma vez que necessitavam de transporte e armazenamento de mercadorias produzidas para que pudessem ser comercializadas a longo prazo, nesse sentido o processo logístico vem adquirindo maiores escalas e estão cada vez mais complexas, surgindo a necessidade da criação de novas tecnologias e procedimentos, tornando-se no processo de produção atual uma etapa de extrema relevância dentro da cadeia produtiva (SORIANO, 2013).

A logística empresarial tem como principal objetivo aumentar a lucratividade das organizações por meio da diminuição dos custos de armazenamento e do aprimoramento das cadeias de produção por meio do planejamento do processo produtivo. No contexto da competição do mercado atual globalizado a distância física entre os produtores e compradores já não possuem muita importância, uma vez que com a evolução da logística para otimização dos processos, sendo fator determinante geração da cadeia de valor (BALLOU, 2009; BORBA; GIBBON, 2010).

As vantagens do sistema a administração e definição da ordem das operações, determinação da área de armazenagem, credibilidade nas sequências de recebimento e expedição e monitoramento das operações nesse sentido o depósito automatizado é uma parte relevante do desenvolvimento do sistema logístico contemporâneo, pois gera economia de espaço e de volume de trabalho

(KLABUSAYOVÁ, 2013; ZHOU; FEI, 2016).

Na próxima seção será abordado os procedimentos para obtenção dos dados a serem analisados por meio da abordagem qualitativa, descrevendo os casos selecionados relacionados ao tema do presente capítulo, ou seja, planejamento estratégico e logística empresarial.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como abordagem de pesquisa qualitativa, que é aplicada para levantamento de hipóteses e geralmente utilizada quando os dados não podem ser traduzidos em números e são interpretados pelo pesquisador que se confunde com meio pesquisado (MICHEL, 2015).

Quanto aos meios de investigação a pesquisa se enquadra como documental, que é semelhante a pesquisa bibliográfica, porém a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico como tabelas, relatórios, documentos oficiais e relatórios de empresas (GIL, 2002).

Em relação a estratégia de pesquisa o estudo tem como abordagem como estudo multicase. Esse estudo viabiliza estudar vários casos por meio de dados empíricos e informações disponibilizadas com a finalidade de descobrir uma realidade (YIN, 2001).

Quanto aos fins de investigação a pesquisa se classifica como descritiva, que tem como objetivo de descrever os resultados e características observadas estabelecendo relações. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (GIL, 2002).

3.1 Coleta de Dados

O presente estudo foi desenvolvido em três etapas, a primeira etapa buscou evidenciar e comparar a missão, visão e valores de três empresas brasileiras do setor de alimentos, sendo nominados como “A”, “B” e “C”, os dados foram selecionados em abril de 2019, nos *sites* das organizações citadas, por meio da leitura dos documentos institucionais.

Na segunda etapa do desenvolvimento da pesquisa buscou compreender melhor o processo de estratégia empresarial, mais precisamente a logística empresarial, nesse sentido foi selecionada o site *Transport Intelligence*¹ e da ILOS - Instituto de Logística e *Supply Chain*², com intuito de coletar dados e evidenciar o panorama da logística do mercado atual.

E por fim na terceira etapa teve como foco estudar o Planejamento, Programação

1 Fonte: <https://www.ti-insight.com>

2 Fonte: <https://www.ilos.com.br>

e Controle da Produção (PPCP) de uma empresa Brasileira do ramo metalúrgico, nominada metalúrgica “D”. Os dados foram coletados na empresa. Os dados, compreendendo todas as etapas, foram coletados em abril de 2019.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação dos Resultados das Estratégias das Empresas do Setor Alimentício

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa sobre missão, visão e valores de três empresas do setor alimentício do mercado brasileiro, ou seja, as empresas “A”, “B” e “C”.

Empresa A		
Missão	Visão	Valores
Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos seguros e com qualidade diferenciada, através de modernas tecnologias e elevada qualificação das pessoas, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade.	Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado brasileiro e internacional, por processar e comercializar produtos de alta qualidade, em todos os seus segmentos e marcas comerciais do Grupo [...] e continuando a se expandir no mercado em que atua no Brasil e no Exterior, com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito aos Clientes • Respeito ao Meio Ambiente • Excelência e Qualidade • Responsabilidade Social • Segurança e Integridade – a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado: a vida.

Quadro 1 - Estratégias da empresa A.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A empresa “A” apresenta por meio da sua missão a razão de existir da firma, em sua missão está claro para quem e para que ela está fazendo, apresenta também a preocupação com a responsabilidade social e ambiental, e para quem ele deve fazer e como ela fara.

Por meio da visão a empresa “A” apresenta seu direcionamento “ser reconhecida com uma empresa de excelência no mercado, com esta declaração a empresa demonstra qual o mercado ela quer operar, seus objetivos a longo prazo, como ele deseja ser vista por seus colaboradores, cliente e fornecedores.

Sendo os valores complementar a missão e visão, a empresa “A” demonstra de forma bem claro quais são as motivações da firma, em relação aos clientes,

colaboradores, ao meio ambiente e aos produtos.

Empresa B	
Missão	Valores
Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, de alta qualidade e a preços acessíveis, em qualquer lugar do mundo.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade: Nós somos confiáveis, éticos e transparentes. Cumprimos o que prometemos e assim construímos relações de respeito mútuo com nossos clientes, fornecedores, colegas de trabalho e acionistas. • Qualidade: Nós temos obsessão pela qualidade e segurança alimentar. Perseguimos a inovação para estar na vanguarda e contribuir para o bem-estar dos nossos consumidores em todas as partes do mundo. • Participação: Nós trabalhamos com paixão para sermos uma das melhores empresas globais de alimentos. Somos comprometidos com o que fazemos com garra, força e determinação. • Simplicidade: Nós acreditamos na simplicidade operacional e a praticamos como estilo de trabalho. Resolvemos problemas de forma rápida e prática. • Pessoas: Nós somos comprometidos, desenvolvemos e valorizamos o espírito de equipe e assim construímos o futuro de nossa empresa. • Eficiência: Nós praticamos uma gestão que valoriza a eficiência e a lucratividade, evita o desperdício e assim respeita nossos acionistas. • Responsabilidade Sócio-ambiental: Nós temos e teremos, cada vez mais, um papel importante como agente de desenvolvimento social nas localidades onde atuamos.

Quadro 2 - Estratégias da empresa B.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A empresa “B” traz por meio da sua missão de forma direta seu propósito de existência, “participar da vida das pessoas”, indiferente do lugar, ofertando produtos com qualidade, com preços acessíveis e saborosos, demonstrando assim um compromisso com os consumidores.

Em seus valores, a empresa “B” tem 7 princípios, confiabilidade, qualidade, participação, simplicidade, pessoas, eficiência e responsabilidade. Com estes princípios a empresa “B” demonstra sua preocupação com o produto, colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas. Demonstra também seu compromisso socio ambiental e resolução rápida de gestão.

Empresa C	
Missão	Visão
Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis, com soluções diferenciadas.	Ser reconhecida por sua competitividade em soluções de agregação de valor e respeito ao crescimento sustentável da cadeia de valor.

Quadro 3 - Estratégias da empresa C.

A empresa “C” em sua missão apresenta de forma direta e sucinta, para quem ela faz, o que e como ela faz, criando assim uma relação muito direta com os envolvidos, clientes, fornecedores e acionistas.

Assim como a missão a visão da empresa “C” é bem direta, como ele quer ser vista pelo mercado, como ele vai agir em relação aos fornecedores, aos acionistas e aos clientes e fornecedores com crescimento sustentável.

4.2 Dados Sobre Logística No Mercado Contemporâneo

A média de tendência em investimentos em logísticas nos últimos cinco anos calculados pela *Transport intelligence* em um âmbito mundial, conforme gráfico 01.

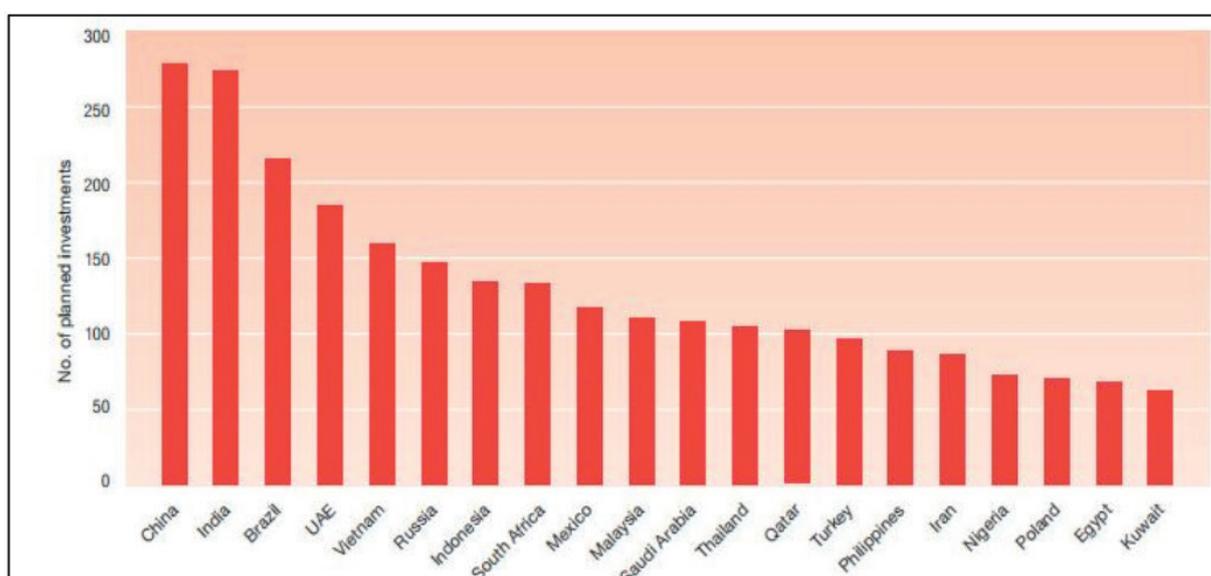


Figura 1 – Investimento esperado em logística nos próximos cinco anos.

Fonte: Site *Transport intelligence*, 2019

É possível perceber no gráfico que os países chamados da economia emergentes são os que mais investirão em logística, uma vez que esses países estão em fase de estruturação interna e nas criações de modais de transportes, nesse sentido é acompanhado pelas empresas que estão situadas nesses países que sejam obrigadas a investir em logística, ocasionada pela ausência de estrutura oferecida pelo Estado.

Pode-se perceber também a ausência de países desenvolvidos ou chamados industrializados, essa ausência se dá uma vez que esses países já tiveram diversas revoluções industriais, ocasionando um investimento expressivo em logística no início de sua industrialização, assim nesse momento apenas realizando a manutenção dessas estruturas, justificando assim sua ausência expressiva em termos de

investimento.

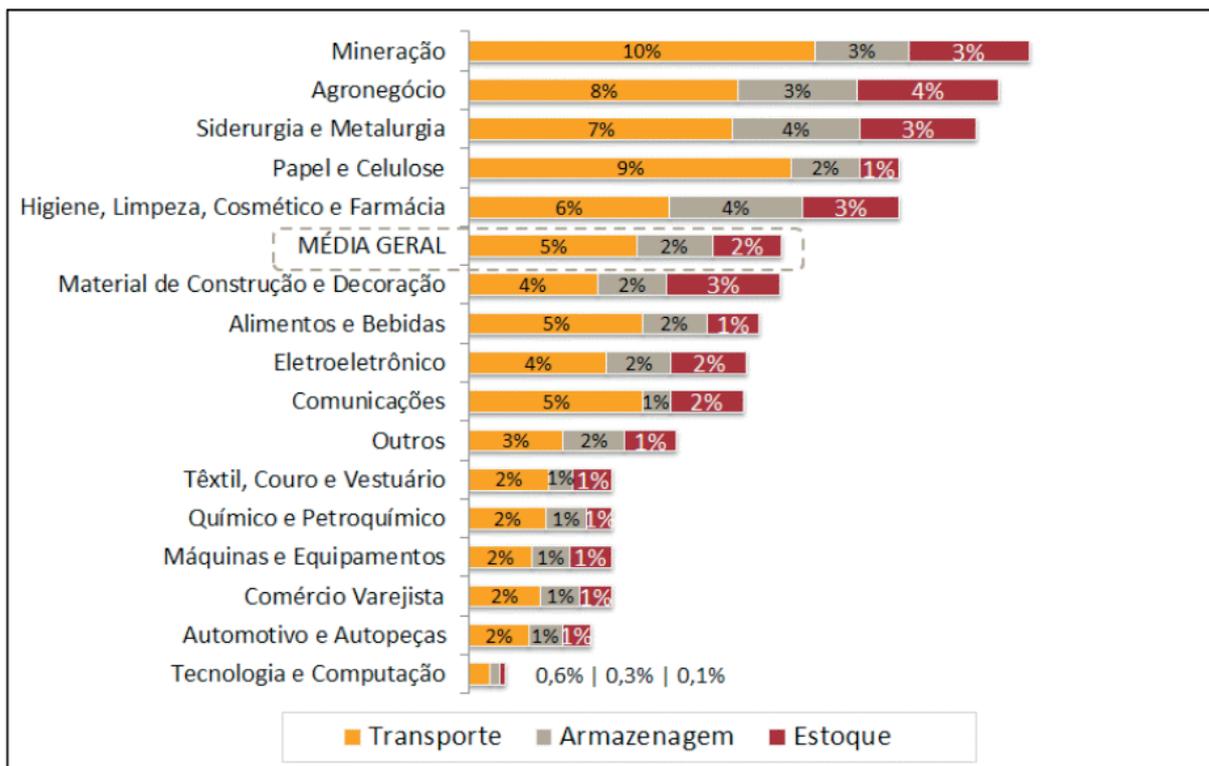


Figura 2 - Custos logísticos das empresas no Brasil

Fonte: Site: ILOS, 2014.

Como pode-se observar no gráfico 02, o investimento em logística em determinados setores da indústria brasileira em relação a receita líquida em 2012 foi maior no setor de mineração levando em consideração logística de transporte, porém como o foco não é direcionado a esse seguimento, em busca como resultado que o investimento em metalúrgia é o segundo melhor, se posicionando acima da média geral, em relação aos demais setores nacionais.

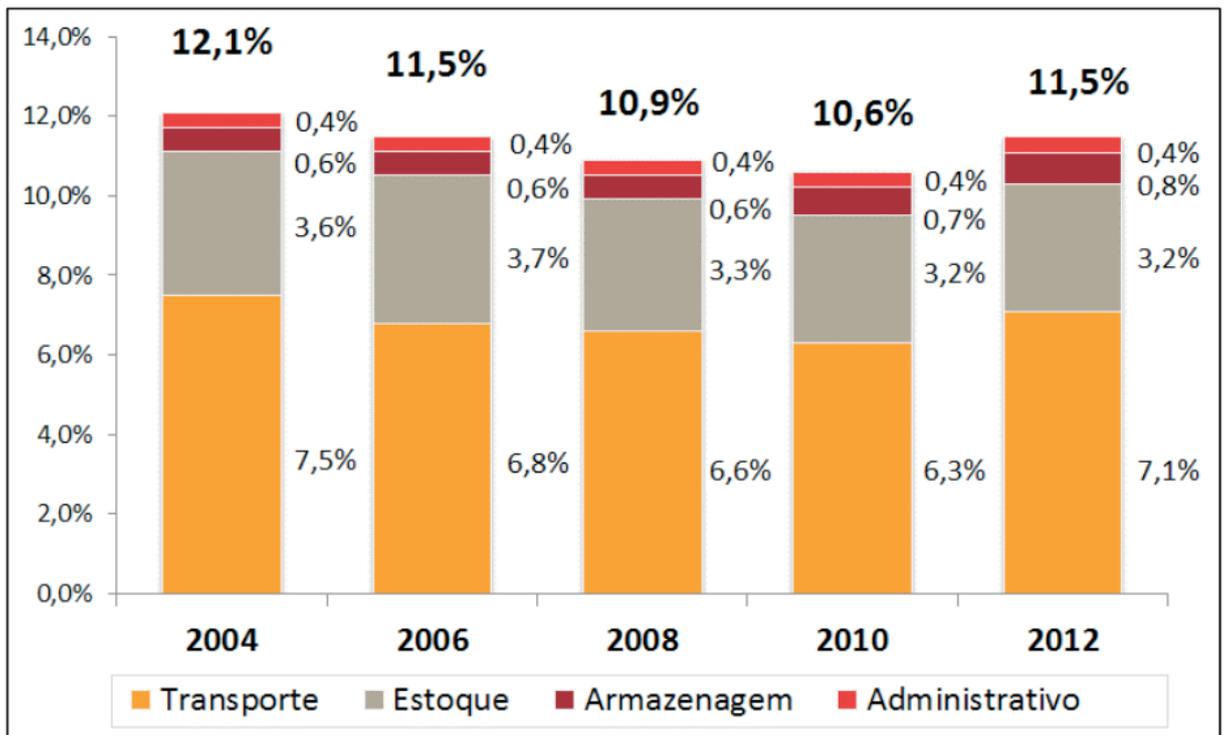


Figura 3 - Representatividade dos custos logísticos do Brasil em relação ao PIB

Fonte: Site ILOS, 2014.

Em relação ao gráfico 03, que trata sobre as informações do custo logístico do Brasil, desconsiderando os segmentos industriais com uma correlação direta com o produto interno bruto (PIB) nacional, é possível perceber que os custos com logística se mantem constante, esse resultado é ocasionado pela ausência de modais de transporte, obrigando com que as empresas façam investimentos em criação de estrutura e manutenção para o escoamento de sua produção, em contra partida esse custo é repassado ao consumidor final, afetando a economia como um todo.

4.3 Representação das Atividades do Planejamento e Controle de Produção (Ppcp)

Nesta seção o foco está na logística empresarial interna, mais especificamente no setor de planejamento de produção que tem relevância significativa dentro da organização, em que direciona, planeja e controla as quantidades de produtos e insumos gerados e consumidos no processo.

Segue esquema ilustrativo sobre o modelo da empresa “D” criado por meio dos dados coletados, é importante destacar que o setor industrial metalúrgico é predominante da região onde se localiza a organização, entretanto buscou-se demonstrar o sistema operacional de logística interna atual do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP) que é apresentada a seguir conforme figura 4.

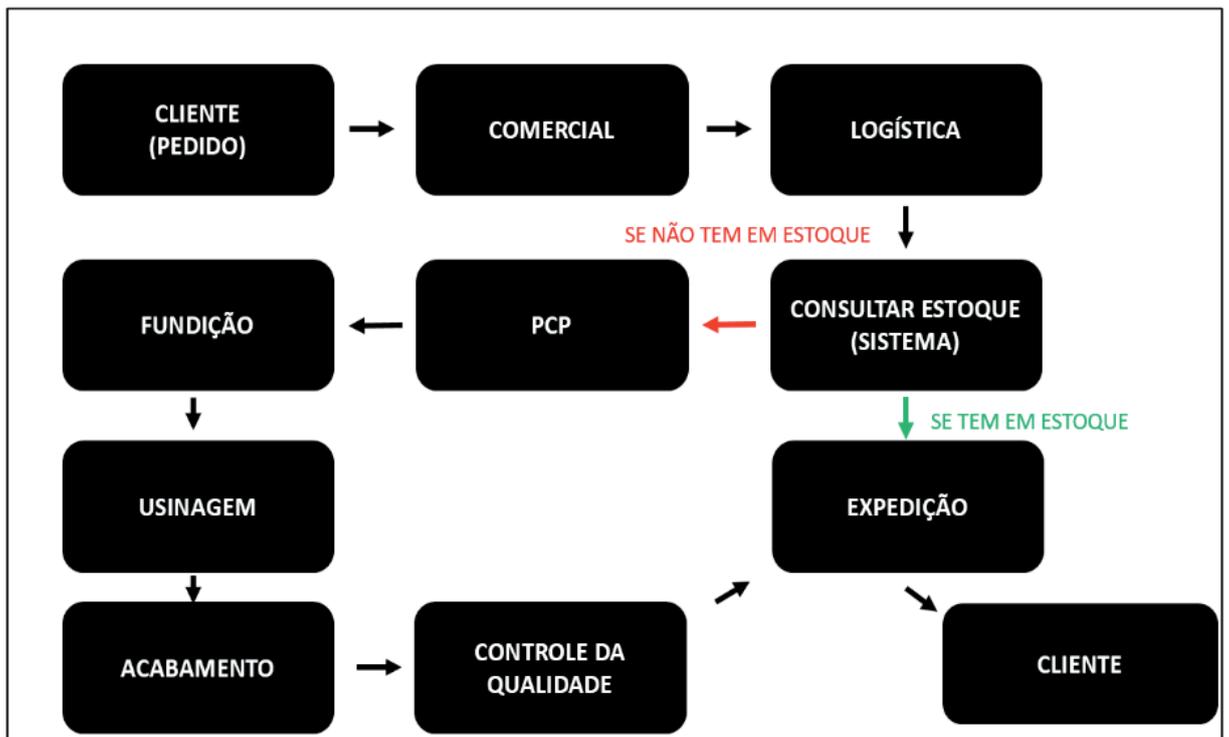


Figura 4 – Linha temporal das atividades exercidas pelo PPCP da empresa D

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados apontam que a logística interna da empresa “D” é significativamente complexa, mas bem explícita no caso da empresa estudada. Nesse sentido as atividades tornam-se menos complicadas e mais especificadas, diminuindo drasticamente as chances de haver um erro ou choque de informações durante o recebimento do pedido, a emissão de Ordem de serviço e entrega da matéria.

Esse modelo é fruto do planejamento estratégico da organização estudada, com o objetivo de diminuir custos de produção, acidentes e retrabalhos, com isso a empresa pode ter o controle de suas produções somadas a geração de informações corretas e em tempo real, aumentando o desempenho organizacional.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da realização do presente estudo, que é fruto de um projeto de ensino, foi possível reforçar as teorias, planejamento estratégico, desempenho organizacional e logística.

Foi possível perceber em relação ao planejamento estratégico, em estudo das empresas “A”, “B” e “C” mais precisamente na missão, visão e valores, que mesmo que essas empresas tenham portes semelhantes atuando no mesmo setor, ou seja, alimentício, possuem planejamento estratégico diferentes, se posicionando no mercado de maneira distintas.

Em relação aos dados de logística não é possível perceber que países emergentes serão os que mais investirão em logísticas nos próximos cinco anos, e que o setor metalúrgico tem um alto custo de logística empresarial.

E por fim, estudo realizado na logística empresarial da empresa do setor metalúrgico “D”, aponta que a empresa possui um planejamento estratégico, e uma logística de produção complexa, nesse sentido a empresa tem a oportunidade de gerar informações que representem a realidade podendo assim diminuir seus custos de produção com maior agilidade, aumentando assim seu desempenho organizacional

Para estudos futuros sugere-se comparar o planejamento estratégico de outras empresas do setor alimentício, e aprofundar os dados sobre logística empresarial por setor, e aumentar o número de empresas do setor metalúrgico com intuito de comparar seu sistema operacional de logística interna atual do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP).

Nota: Estudo resultante do Projeto de Ensino “Oficina de Produção”, desenvolvido no curso de Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da UNESC.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: logística empresarial. Bookman editora, 2009.

BORBA, José Vanderlei Silva.; GIBBON, Artur Roberto de Oliveira. Modelo de custos logísticos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 14, n. 2, p. 85-98, 2010.

DENISON, Daniel Roland. ***The climate, culture and effectiveness of work organizations : a study of organizational behavior and financial performance.*** Michigan, 1982. Thesis (Doctoral) - University of Michigan.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; NETO, Mário Teixeira Reis. **Estratégia empresarial**. Editora Saraiva, 2017.

GRIFFIN, Keith. *Economic globalization and institutions of global governance.* **Development and Change**, v. 34, n. 5, p. 789-808, 2003.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; VIERA, Luis Enrique Valdiviezo. Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. **PerspectivasOnLine 2007-2011**, v. 2, n. 5, 2008.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas (LB Ribeiro, Trad.). 2006.

KLABUSAYOVÁ, Naděžda. *Support of logistic processes in modern retail chain warehouse. In: Applied Mechanics and Materials. Trans Tech Publications, 2013. p. 274-279.*

LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; LOIOLA, Elisabeth. Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 34, 2010.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Editora FGV, 2015.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; RATTON, Cláudio A.. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, Dez. 1999 .

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015. xvi, 284 p.

PEIXOTO, Daniel Lanna; NERY, Manoel Fernandes. Sobre o Processo de Formulação de Estratégias: visões múltiplas, contra-hegemônicas e possíveis para a pequena empresa. **Anais do VI EGEPE, Recife/PE**, v. 14, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo - SP: Campus, 1986.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 2, p. 39-51, 2002.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. **Psico**. v. 43, n. 3. Porto Alegre, 2012.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Editora Ibpex, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Operations management. Pearson education, 2010.**

SORIANO, Felipe Furlan. **Gestão de armazenagem**: uma análise do sistema de gestão WMS. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2001.

YOSHIKUNI, A. Carlos; ALBERTIN, Alberto Luiz. Sistemas de Informação Estratégicos Habilitando Estratégia-como-prática na Incerteza Ambiental. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 4, p. 552-576, agosto, 2018.

ZHOU, Chuanhong; FEI, Qi. Base de desenvolvimento do sistema de gerenciamento de armazém na estrutura da web de código aberto. In: **Conferência Internacional de 2016 sobre Tecnologia da Informática Industrial, Tecnologia Inteligente, Integração da Informação Industrial (ICIICII)**. IEEE, 2016. p. 65-68.

Base da análise de dados retiradas dos sites a seguir:

- 1) <<http://www.seara.com.br/empresa/missao-e-valores/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.
- 2) <<http://www.perdigao.com.br/ri/default.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- 3) <<https://www.ti-insight.com>>. Acesso em: 03 abr. 2019.
- 4) <<https://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2019.
- 5) <<http://ri.sadia.com.br/static/ptb/valores.asp?language=ptb>>. Acesso: 05 abr. 2019.

SOBRE O ORGANIZADOR

Wendell Luiz Linhares: Possui graduação plena em Ciências Biológicas pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI (2011), especialização “Lato Sensu” em Educação e Gestão Ambiental pela Faculdade de Ensino Superior Dom Bosco (2011). Em 2016 concluiu sua segunda graduação, sendo o curso de licenciatura em Educação Física pela Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG e em 2019 se tornou Mestre em Ciências Sociais Aplicadas, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG). Seus estudos têm como objeto o Esporte, sobretudo, o Futebol, tendo pesquisado suas diversas manifestações durante a graduação e pós-graduação. Atualmente têm desenvolvido pesquisas relacionadas ao processo de “identificação e pertencimento clubístico” e atua como docente da disciplina de Educação Física na Rede Particular de Ensino da cidade de Ponta Grossa – Paraná.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 62, 65, 66, 82, 83, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 101, 102, 118, 119, 122, 131

B

Big data 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66

Bombinhas 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114

C

Cadeia produtiva 67, 68, 69, 71, 73, 76, 77, 79, 80, 81, 122

Cost estimation 105, 106, 108, 112, 113, 114

Criação de valor 11, 13, 24, 25

D

Descentralização 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104

E

Eficácia 27, 32, 93, 102

Eficiência 2, 27, 28, 38, 39, 56, 92, 102, 125

EVA 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 23, 24, 25, 26

Evolução 1, 2, 3, 50, 89, 90, 91, 94, 97, 98, 99, 102, 103, 122, 130

F

Finanças corporativas 11

Finanças locais 89, 90, 94, 96, 97, 102, 103, 104

Fluxo de informações 27, 28, 29, 32

G

Gestão de pessoas 1, 8, 9, 10

Governança territorial 89, 90, 91, 93, 100, 102, 104

H

Hotelaria 37, 50, 52

I

Inovação 6, 7, 53, 82, 92, 102, 103, 118, 119

M

M 25, 50, 52, 53, 65, 66, 80, 81, 103, 104, 114

Madeira 33, 34, 35, 36, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 94, 95

Marketing 25, 38, 82, 83, 84, 88

Minimum travel time 105, 106, 107, 111, 112, 113

Mobility 105, 110, 113

N

Novo produto 82, 83, 84, 88

O

Organizações 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 38, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 83, 93, 115, 117, 118, 119, 122, 123, 131

P

Pecuária 67, 68, 69, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 80

Petrobras 11, 12, 13, 16, 17, 19, 21, 23, 24, 25

Planejamento 31, 66, 82, 84, 104, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 128, 129, 130, 131

Processo decisório 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 65, 66

Processos 7, 9, 27, 28, 29, 31, 32, 35, 55, 57, 60, 62, 63, 74, 90, 92, 102, 120, 122

R

Rio grande do sul 67, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 78, 79, 81, 101

S

Sustentabilidade ambiental 33, 34

T

Time execution estimation 105, 112, 113

Turismo sustentável 34, 36, 37, 38, 39, 49, 51, 52, 53

 **Atena**
Editora

2 0 2 0