

# V JORNADAS CIENTÍFICO-PEDAGÓGICAS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

MOBILIDADE E CIRCULARIDADE:  
TERRITÓRIOS INTELIGENTES E SUSTENTÁVEIS

10 e 11 de outubro de 2023

Livro de Atas

O presente volume integra textos referentes a comunicações realizadas no âmbito das V Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade - "Mobilidade e Circularidade: Territórios Inteligentes e Sustentáveis", realizadas no dia 10 e 11 de novembro de 2023, no Instituto Politécnico de Setúbal.

## mobilidade e circularidade: territórios inteligentes e sustentáveis

Evento	V Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade. "Mobilidade e Circularidade: Territórios Inteligentes e Sustentáveis"
Título	Livro de Atas das V Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade "Mobilidade e Circularidade: Territórios Inteligentes e Sustentáveis"
Lugar	Politécnico de Setúbal, Portugal , Portugal
Data	10 e 11 de novembro de 2023
Editor	Politécnico de Setúbal, Portugal
Editores	Duarte Xara-Brasil Luísa Cagica Carvalho Leonor Vacas de Carvalho Sandrina B. Moreira Susana Galvão Vitor Barbosa
Autores	Xara-Brasil, D. et al.
Capa e Paginação	Susana Galvão
Mês/Ano	Dezembro 2023
ISBN	978-989-35377-9-4

mobilidade e circularidade: territórios inteligentes e sustentáveis

### Comissão Científica

A comissão Científica é composta por:

Duarte Xara Brasil – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Anete Alberton - Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) anete@univali.br

Barbara Lamolinara - CETRADE, CEFAGE e CDRSP

Carlos Ricardo Rossetto - Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) rossetto@univali.br

Cristina Galamba Marreiros - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal

Dulce Matos – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Francisca Castilla-Polo – Universidade de Jaen, Espanha

João Pinheiro de Barros Neto - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC SP,  
Brasil

Karla Menezes – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Leonor Vacas de Carvalho - Universidade de Évora e CEFAGE, Portugal

Luisa Cagica Carvalho– Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Manuela Carvalho – Universidade de Lisboa; Portugal

Rosilene Marcon - Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) rmarcon@univali.br

Rui Quaresma - Universidade de Évora e CEFAGE.

Sandrina Moreira– Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Sidnei Vieira Marinho - Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) sidnei@univali.br

Susana Galvão – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Vitor Barbosa – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

### Comissão Organizadora

A comissão Organizadora é composta por:

Duarte Xara Brasil – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Cristina Marreiros – Universidade de Évora Portugal – Universidade de Évora, Portugal

Dulce Matos – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Karla Menezes – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Leonor Vacas de Carvalho – Universidade de Évora, Portugal

Luisa Cagica Carvalho– Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Sandrina Moreira– Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Susana Galvão – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

Vitor Barbosa – Instituto Politécnico de Setúbal; Portugal

## Índice

.....	7
Introdução .....	7
Parte I – Casos de Estudo.....	8
Vantagens e Limitações da Economia Circular - Análise de Casos.....	9
A Inovação e a Sustentabilidade Aliadas à Terapia do Sono – O Caso do Sleep & Nature Hotel.....	23
Economia Circular no Setor Vitivinícola. Um Caso Baseado em Evidências Bibliométricas .....	40
BrasilChinês, Pontes Culturais.....	54
Entre a Cruz e a Espada: Lealdade ou Novas Parcerias? .....	71
Economia Circular no Turismo: Um estudo de caso aplicado à restauração e ao alojamento no concelho de Setúbal, Portugal.....	75
Marketing e Alimentação Sustentável: A minha Lancheira .....	87
FREE: Transformar o Meio de Comprar Produtos Sustentáveis .....	102
O Campus Taguatinga Centro: Lições para o Futuro.....	113
Pescanova: Uma Escolha Responsável e Sustentável .....	117
Sustentabilidade no turismo rural – O caso do Agroturismo Xistos .....	129
Patagonia – Quando A Mensagem Prevalece .....	144
Resposta à Pergunta 2: Como é que a marca pode melhorar o relacionamento com o consumidor utilizando o storytelling a seu favor? .....	156
Criação de um Produto para o Mercado de Consumo de Bebidas - Caso Ambev .....	158
Marketing Aplicado ao Caso da MSC Cruzeiros .....	170
Tabela 2: Eficiência Energética e <i>Design</i> de Navios Avançado.....	177
O Caso do Turismo em Angra Doce: Mesmas Condições para Dois Estados, Resultados Diferentes .....	190
Olhando para o Lixo e Mirando o Luxo de um Negócio Sustentável .....	200
Como Assim? Acabou o Vinho do Porto.....	204
O Marketing na Sensibilização dos Profissionais de Saúde na Gestão de Resíduos Hospitalares .....	208
Sustentabilidade em Questão: Desafos de uma Organização Social .....	224
Não cortem as cabeças: precisamos saber quem comeu a torta! .....	228
ISDIN um Caso de Ativismo de Marca .....	231
Sustentabilidade ambiental no uso do plástico para atender uma tendência no mercado hoteleiro: estudo de caso rede de hotéis Bourbon .....	241
Classificação de Plásticos para Reciclagem na Empresa Swift .....	254

Quebrando Fronteiras: O Sucesso de uma Empresa Brasileira na Superação do Endomarketing nos Estados Unidos.....	263
A Comunicação do Marketing Verde no Conjunto Competitivo dos Meios de Hospedagem Certificados: Um Ensaio Teórico .....	268
O Governo Digital é um catalisador para a Sustentabilidade .....	272
Parte II - Comunicações .....	277
Análise da Avaliação das Políticas Públicas do Município de Prudentópolis-PR e o ODS 11.....	278
Comunicação de Uma Marca com Práticas Sustentáveis- o Caso The Body Shop .....	286
Análise da Comunicação de uma Marca com Práticas Sustentáveis: Caso de estudo - Garnier .....	291
Inovação Aberta no Turismo .....	297
The Study of Capabilities in the Digital Transformation Process .....	317
Fala Que Eu Te Escuto: Uma Análise da Construção da Comunicação Estratégica em Startups, Sob uma Perspectiva Interna e Externa .....	324
<i>Economia Circular e Capacidade Absortiva: Revisando Conceitos e Convergências para Estudos Futuros</i> .....	333
A Contribuição da Psicologia da Religião e da Espiritualidade no Desenvolvimento da Sustentabilidade em Cidades Inteligentes.....	343
ODS e as Universidades Paranaenses no Contexto da Sustentabilidade.....	352
Sustentáveis e ISO 37120: Comparando as Percepções dos Municípios de Cidades Paranaenses de Diferentes Porte .....	358
O Conhecimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) entre Policiais Militares do Paraná.....	364
Tomada de Decisão em Ambientes Disruptivos: Análise das Emoções e Regulação Emocional para Construção de Capacidades Dinâmicas .....	370
Atores Organizacionais no Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas pela Lente da Estratégia-Como-Pratica: Uma Visão sobre a Sustentabilidade .....	377

## mobilidade e circularidade: territórios inteligentes e sustentáveis

### Introdução

As V Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade subordinadas ao tema Mobilidade e Circularidade: Territórios Inteligentes e Sustentáveis decorreram em outubro de 2023 com a participação de estudantes e investigadores de diversos países. As apresentações e debates dos intervenientes fomentaram um espaço privilegiado de discussão e reflexão sobre temas transversais e multidisciplinares fundamentais nos contextos académico, organizacional e social.

Este evento fomentou a mobilização de estudantes dos cursos das áreas de gestão e marketing de diferentes instituições de Ensino Superior e países para a construção de casos práticos relacionados com as temáticas destas jornadas. Posteriormente, os trabalhos foram apresentados e debatidos nas sessões síncronas organizadas num ambiente de conferência académica, numa experiência que permitiu aos estudantes vivenciarem o ambiente de um evento académico internacional, sendo uma mais-valia a nível curricular e refletindo a aquisição de novas competências.

Os casos desenvolvidos sob a supervisão de professores, submetidos e sujeitos a revisão pelos pares, estão incluídos neste livro de atas, permitindo a sua consulta e utilização noutros contextos de aprendizagem, tanto por professores como por estudantes, com o atrativo adicional de terem sido pensados e desenvolvido por estudantes (colegas dos futuros utilizadores).

Simultaneamente, as V Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade representam uma oportunidade de partilha de experiências dos professores e investigadores de diferentes contextos geográficos e culturais.

Sendo experiências tão distintas, permitem fomentar uma compreensão profunda dos fenómenos bem como da forma como as questões inerentes à sustentabilidade estão a ser encaradas nos diversos contextos e as suas consequências em termos ambientais e ecológicos, sociais, económicos, culturais e educativos.

# V JORNADAS CIENTÍFICO-PEDAGÓGICAS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

MOBILIDADE E CIRCULARIDADE:  
TERRITÓRIOS INTELIGENTES E SUSTENTÁVEIS

Livro de Atas

Parte I – Casos de Estudo

## Vantagens e Limitações da Economia Circular - Análise de Casos

*Ana Catarina Duarte;*

*Joana Narciso;*

*Karollyne Cruvinel;*

*Raquel Santos;*

*Rui Menezes Vaz*

*Tutor: Ana Rolo*

Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)

### **RESUMO:**

Este estudo tem como objetivo a análise das vantagens e limitações na implementação da Economia Circular (EC), incluindo casos de estudo, de forma a esclarecer a relevância deste modelo económico em casos reais. Como tal, a metodologia utilizada para a realização deste artigo teve por base a revisão bibliográfica, a apresentação de casos de sucesso de empresas que efetuaram, a transição da economia linear (EL) para a economia circular e, por fim, a aplicação de inquérito a algumas PME's portuguesas, localizadas maioritariamente nos grandes centros urbanos.

Desta forma, pretende-se, igualmente, perceber se as empresas utilizam indicadores de circularidade para avaliar o desempenho da organização e as melhorias nos seus produtos e/ou serviços. Após a recolha de dados, estes foram analisados e comparados com a pesquisa bibliográfica, tendo-se concluído que os resultados são semelhantes aos obtidos com o inquérito original.

**Palavras-Chave:** Economia Circular; Gestão da Produção; PME's; Vantagens; Barreiras

### **ABSTRACT:**

The aim of this study is to analyse the advantages and limitations of implementing the Circular Economy (CE), including case studies, in order to clarify the relevance of this economic model in real cases. As such, the methodology used for this article was based on a literature review, the presentation of success stories of companies that have made the transition from the linear economy (LE) to the circular economy and, finally, the application of a survey to some Portuguese SMEs, mostly located in large urban centres.

The aim is also to find out whether companies use circularity indicators to assess organisational performance and improvements in their products and/or services. After collecting the data, it was analysed and compared with the bibliographical research, and it was concluded that the results were similar to those obtained with the original survey.

**Key-Words:** Circular Economy; Production Management; SMEs; Advantages; Barriers

## 1. INTRODUÇÃO

A Economia Circular (EC) segue completamente o sentido oposto ao modelo tradicional linear, que se baseia pelo princípio de “produzir-utilizar-descartar”, modelo esse que necessita de diversas quantidades de materiais de baixo custo, de fácil acesso e que consome muita energia, descartando por completo resíduos que podem ainda ser valorizados. A EC tem como principal objetivo reduzir o desperdício e os resíduos ao máximo, de forma que o produto chegue ao fim do ciclo de vida e possa ser mantido na economia através da reciclagem, podendo ser reutilizado várias vezes, gerando valor acrescentado. A reutilização e reciclagem dos produtos permite adiar a utilização de novos recursos naturais, reduzindo os impactos ambientais, a degradação das paisagens e dos habitats, limitando assim a perda da biodiversidade. A criação de produtos mais eficientes e sustentáveis desde a sua conceção, promoverá uma redução no consumo de energia e de recursos, tendo em vista que cerca de 80% do seu impacto ambiental é causado durante a fase de projeto (Parlamento Europeu, 2023).

A Economia Linear é caracterizada pelo uso dos bens naturais e a sua deposição, podendo existir a reciclagem de produtos utilizados ao invés da transformação inteligente dos mesmos, conforme sucede na EC, que se traduz na inovação e minimização de resíduos (Jesus et al., 2021).

Para a fundação Ellen MacArtur (Salvioni et al., 2022), a EC é descrita como “aquela que é restaurativa e regenerativa por desenho”, tendo como principal finalidade permanecer com os produtos ou materiais ao mais alto valor e utilizá-los em todas as circunstâncias, diferenciando-os entre as competências técnicas e ciclos biológicos. Este novo modelo económico possibilita objetivos políticos essenciais, assim como ambientais, nomeadamente, as emissões de carbono.

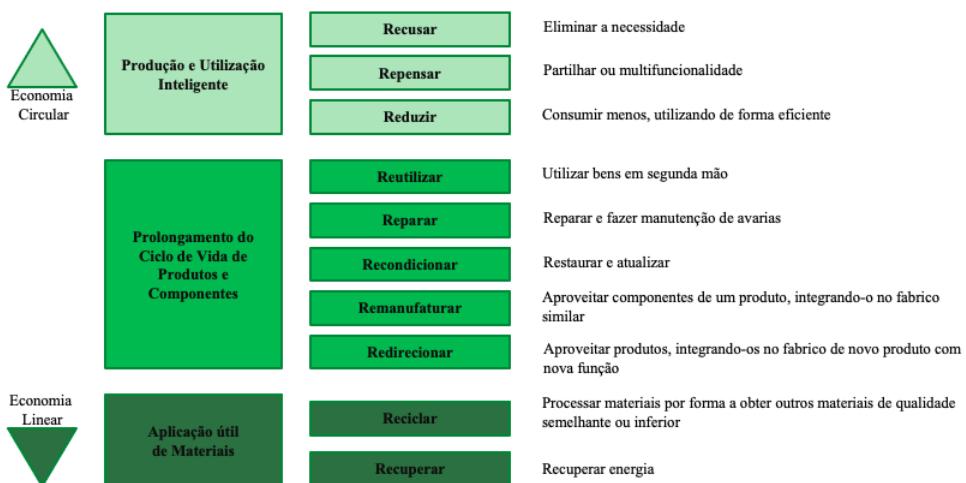
Desta forma, e para que exista uma implementação da inovação verde, será necessária a existência de uma cultura empresarial verde/sustentável, isto é, a visão, missão e estratégias da empresa tem de se focar em ter produtos e processos que promovam o bem-estar social, a redução dos riscos para o ambiente e a escassez ecológica (Ribeiro et. al., 2018).

De acordo com (Rizos et al. 2016), as Pequenas e Médias Empresas (PME's) estão cada vez mais conscientes para a importância em melhorar a eficiência dos recursos, nomeadamente, a poupança em custos de material. Atualmente, é reconhecido pelos decisores políticos e pela comunidade empresarial a necessidade de prosseguir um novo modelo económico em que os materiais e energia procedentes de produtos descartados são reintroduzidos no sistema económico assim, ao se tornar mais circular irá contribuir para a redução da perda de recursos, evitando as emissões e ajudando na responsabilidade sobre os ecossistemas globais. Para os mesmos autores, as inovações tecnológicas e organizacionais subjacentes a uma EC proporcionam que a produtividade dos recursos cresça na europa 3% até 2030, o que corresponde a 1,8 mil milhões de euros de benefícios totais em três áreas, nomeadamente: mobilidade, alimentação e ambiente construído, incluindo a poupança nos custos dos recursos primários e em custos relacionados com as externalidades, especificamente os impactos da poluição atmosférica.

Em concordância com (Salvioni et al. 2022), na União Europeia, as PME's produzem 56% do volume de negócios total das empresas através da EC, não sendo negligenciável a sua contribuição para uma transição eficaz para um sistema de produção sustentável para o

planeta. Os autores apresentam a hierarquia dos “R’s”, nomeadamente os 3R’s, 4R’s, 6R’s e 9R’s, sendo estes os mais utilizados na discussão da EC. Os 3R’s dizem respeito à reutilização (aproveitamento de um produto que se encontra em boas condições), a reparação (manutenção de um produto defeituoso) e a reciclagem (obter a mesma qualidade através do processamento de materiais). Para os 4R’s adiciona-se a remodelação (reparação e atualização de um material antigo), enquanto os 6R’s acrescentam o repensar/rever (realizar uma utilização mais ativa do material) e remanufaturação (aproveitando das partes de um material descartado em um novo). Conforme apresentado na Figura 1, os 9 R’s são complementados com uma nova tarefa, ou seja, reaproveitando (usando uma função descartada do produto), recuperando e reduzindo (consumindo menos recursos naturais e materiais através do aumento da eficiência no fabrico do produto ou utilização).

**Figura 1 - A hierarquia dos “R’s”**



**Fonte:** Kirchherr et al. (2017)

A metodologia utilizada para a realização deste artigo teve por base a revisão bibliográfica, a apresentação de casos de sucesso de empresas que efetuaram, com sucesso, a transição da economia linear para a economia circular e por fim a aplicação de inquérito a algumas PME's portuguesas, localizadas maioritariamente nos grandes centros urbanos. O objetivo centrou-se na análise das vantagens e limitações na implementação da EC, incluindo casos de estudo, de forma a esclarecer a relevância deste modelo económico em casos reais.

A sustentabilidade é uma crescente exigência por parte dos seus *stakeholders*, pois contribui de forma significativamente positiva para a eficiência das suas operações, gestão dos riscos e também na diferenciação e vantagem competitiva perante os seus concorrentes e outros *stakeholders*. Inúmeros são os benefícios da EC, entre eles podemos destacar a inovação dos produtos eco, a criação de vários produtos e serviços, além de manter os produtos e materiais e os seus recursos ativos na economia durante o maior período possível. Permite também a criação de novos perfis de modelos de negócio, reduz a dependência de combustíveis fósseis, minimiza a produção dos resíduos, conserva o capital natural, diminui as emissões de carbono, contribuindo consequentemente para o

combate às alterações climáticas. Ainda de acordo com o autor, a escassez dos recursos naturais, a volatilização e a constante elevação do preço das matérias-primas e materiais e o aumento da população mundial são um dos principais fatores críticos que fundamentam a urgência no processo de implementação da EC a nível global. Por outro lado, a adoção da EC enfrenta alguns obstáculos importantes que impossibilitam a sua implantação é o caso de: custos iniciais elevados; falta de incentivos; problemas de infraestrutura; complexidade e custos da cadeia de abastecimento; falta de consciencialização e educação; falta de padronização e regulamentação; resistência à mudança e limitações tecnológicas (BCSD Portugal, 2021).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 Análise de Casos Reais

Neste ponto irão ser apresentados os casos de empresas que consideramos como exemplos de práticas de economia circular.

A *Maersk Line*, operadora logística de navegação marítima, desenvolveu o “*Cradle to Cradle Passport*”, tratando-se de uma base de dados que identifica e descreve todos os materiais usados na construção dos navios *Triple-E*, incluindo a informação de como estes devem ser desmontados e reciclados. Os materiais dos navios são todos marcados e numerados, permitindo a sua separação em aço de alta e baixa qualidade, cobre, materiais perigosos e resíduos. Com este processo de triagem é possível reaproveitar quase todos os materiais para a sua reutilização em novos navios e produtos, o que só em aço representa 60.000 toneladas por navio. O sucesso do projeto dependeu do envolvimento de vários *stakeholders* internos, sendo esta uma das primeiras barreiras que a equipa de projeto enfrentou, dado que existia a percepção de que o “*Cradle to Cradle Passport*” implicaria redesenhar os navios, usando novas tecnologias ou materiais alternativos, exigindo investimentos significativos em I&D. No entanto, quando os *stakeholders* compreenderam as vantagens que se poderiam obter, simplesmente através do registo dos componentes dos navios, a iniciativa recebeu grande entusiasmo interno (Sterling, 2021).

Outro caso que deverá ser um sucesso, é o Sistema de Depósito e Reembolso proposto pelo SDR Portugal apresenta-se com um excelente exemplo de EC, assente na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais com enormes benefícios ambientais. Permitirá a Portugal reciclar e reaproveitar mais e melhor as dezenas de milhões de embalagens de bebidas não reutilizáveis. O modelo de Sistema de Depósito e Reembolso proposto pelo SDR Portugal, testado em diversos projetos-piloto e que aponta para taxas de reciclagem na ordem dos 90%, irá garantir o cumprimento de metas ambientais exigentes que Portugal está obrigado a cumprir em termos europeus. O Sistema de Depósito e Reembolso permitirá encarar as embalagens de bebidas não reutilizáveis como matérias-primas e não como resíduos, como atualmente sucede. A associação prevê que possam ser depositados nos mais de 3.600 pontos de recolha a instalar nas grandes superfícies (retalho e grossista), nos hotéis, restaurantes e cafés e noutras localizações estratégicas espalhadas por todo o país, cerca de 43 mil toneladas de embalagens por ano, ou 2.123 milhões de unidades. Cada embalagem depositada resultará num retorno de 10 centavos, o que resultará num reembolso total anual de 213 milhões de euros aos consumidores (SDR, 2023).

O Pingo Doce (Jerónimo Martins), em parceria com a ECO, apresenta um serviço de água filtrada em garrafas reutilizáveis. Estando disponível em diversos formatos, a ECO é uma forma mais sustentável e acessível de consumir água, através da reutilização de uma garrafa resistente e especialmente concebida para esse efeito. Com esta solução de reutilização de garrafas de plástico já foi poupado mais de 200 toneladas de plástico desde 2018 (Project, 2020).

Enquanto a *Cerealis* assume que os princípios do desenvolvimento sustentável são a base de desenvolvimento do seu negócio. A empresa tem vindo a reforçar a transição do modelo linear para a exploração dos princípios chave do modelo circular, onde os materiais são devolvidos ao ciclo produtivo através da reutilização, recuperação e reciclagem. A *Cerealis* considera que este movimento representa uma enorme oportunidade com vários benefícios associados, desde o impacto ambiental, através da diminuição do recurso às matérias-primas, a passar pelo impacto social, pela possibilidade de melhorar e prolongar as relações com os diferentes parceiros e, não menos importante, pelo impacto económico, na medida em que representa um estímulo à criatividade na redução de custos. Nos últimos quatro anos, num período de aumento da capacidade produtiva, a empresa reduziu 12% o consumo energético, 15% o consumo específico de combustíveis (tep/t) e 15% o consumo de água por tonelada de produto acabado (m<sup>3</sup>/t). Em termos de reciclagem, a *Cerealis* conseguiu aumentar em 3% a reciclagem dos resíduos produzidos, reduzindo simultaneamente em 47% os resíduos eliminados (*Cerealis*, 2022).

A Cortadaria Nacional de Pêlo, S.A., é uma empresa altamente qualificada na preparação de fibras têxteis, principalmente pêlo de coelho, lebre e castor, para o fabrico de têxteis feltrados e não feltrados para as indústrias de chaparia, falso industrial e lanifícios. Obteve a certificação *Cradle-to-Cradle*® de nível ouro com o produto *Cortadaria® Rabbit Hatters Fur*, que utiliza como matéria-prima um excedente da indústria, a pele de coelho. A pele de coelho é um subproduto da indústria da carne normalmente direcionado para incineração e/ou deposição em aterro, ou seja, segue um percurso de Economia Linear. Esta empresa faz a recuperação deste material, processa-o de forma segura para cumprir os requisitos de segurança de materiais do certificado, e o produto final é isento de produtos químicos e é biodegradável, sendo exportado para fabricantes de chapéus em todo o mundo. Após a remoção do pêlo de coelho utilizado na produção de falso, a Cortadaria aproveita ainda a pele para produzir couro, utilizado em luvas, tendo como objetivo a melhor eficiência de utilização da matéria-prima. Os resultados da EC na Cortadaria atingiram o nível Ouro da Certificação *Cradle to Cradle* (C2C), sendo a primeira certificação mundial para um produto obtido a partir da matéria-prima pêlo, assim como 100% da principal matéria-prima utilizada é um resíduo proveniente da indústria da carne. A implementação destas medidas permitiu à Cortadaria aumentar a taxa de resíduos recuperados (kg/toneladas de peles recuperadas), aumentar o rácio de resíduo/produto final e obter poupanças a nível energético (Cortadaria Nacional de Pêlo, S. A., 2023).

Por último, o projeto *BabyLoop* tem como objetivo a venda em segunda mão de artigos de puericultura, permitindo às famílias poupança com equipamentos de bebé que podem atingir os 80%. Quem vender algum equipamento, envia fotografias para a plataforma *BabyLoop*, é feita uma avaliação e proposto um valor; se o vendedor aceitar, entrega-o numa loja aderente ou solicita a recolha ao domicílio. Os bens de puericultura são dispendiosos e são utilizados durante muito pouco tempo, já que as crianças crescem rapidamente. Esta solução permite os produtos que, tipicamente, deixam de ser utilizados

muito antes de ter sido esgotada a sua vida técnica (*BabyLoop*, 2022). Vários são os exemplos de plataformas com propósitos semelhantes, como sejam a OLX e a Vintered, entre outros.

**Tabela 1** - Quadro resumo dos casos analisados

Caso de estudo	Sector	Posição na cadeia de valor	Estratégia de negócio circular	Estratégia de design circular	Impacto
<b>Maersk</b>	Indústria Naval	Utilização	Reducir e Desacelerar fluxos de recursos	Reutilização Reciclar	60 mil Ton / Navio
<b>SDR</b>	Retalho / ASL	Pós-utilização	Fechar os fluxos de recursos	Redução Reutilização Recuperação Reciclagem	43 mil toneladas de embalagens por ano, ou 2.123 milhões de unidades = <b>213 milhões Euros / ano aos consumidores</b>
<b>Fonte ECO</b>	Retalho	Utilização	Reducir e Desacelerar fluxos de recursos	Repensar Reutilizar Reciclar	Desde 2018, uma poupança de mais de 200 toneladas de plástico
<b>Cerealis</b>	Indústria Agroalimentar	Pré-utilização	Reducir e Desacelerar fluxos de recursos	Reutilização Recuperação Reciclagem	Aumentar em 3% a reciclagem dos resíduos produzidos, reduzindo simultaneamente em 47% os resíduos eliminados
<b>Cortadaria</b>	Têxtil	Pré-utilização	Fechar os fluxos de recursos	Reciclar	100% da principal matéria-prima resultado da indústria da carne
<b>Babyloop</b>	Retalho	Pós-utilização	Desacelerar os fluxos de recursos	Reutilizar	Prolongar o tempo de vida útil

**Fonte:** Elaboração Própria

## 2.2 Discussão de Resultados

Para além da análise dos casos apresentados, foi também aplicado um inquérito por questionário a algumas empresas portuguesas, do qual serão apresentados seguidamente os resultados. Das 44 empresas inquiridas 84% são PME's e 72% estão situadas na região da grande Lisboa, tendo sido aplicadas as seguintes questões (os resultados encontram-se em anexo).

Quanto às vantagens identificadas para a transição da Economia Linear (gráfico 3) para a EC, detetou-se que 75% das empresas classificam como muito importante a “Melhor satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, atuais e futuras”. No gráfico 5 observa-se que 61% concorda que a EC é um fator de inovação, e 25% concorda totalmente com esta afirmação. Quanto ao uso de matérias-primas secundárias ou renováveis, mais de 50% responderam que não usam ou não aplicam mais de 30% destes materiais nas suas empresas (gráfico 6 e 7). No gráfico 9, a utilidade de existência de métricas para avaliar a circularidade, 75% consideram importante ou muito importante a existência de métricas

internacionalmente definidas. Ao nível das barreiras na adoção de abordagem circular nas empresas, estas identificaram como muito importante as seguintes: “falta de apoio ou incentivo das entidades públicas”; “falta de conhecimento/competências”; “legislação desadequada”. Por outro lado, fatores como falta de recursos financeiros ou falta de recursos humanos foram fatores menos valorizados pelas empresas inquiridas.

No estudo realizado por (Rizos et al. 2016) sobre os modelos de EC nas PME's, constata-se que a falta de capital, a falta de rede de oferta e procura são as limitações apontadas pelas empresas na adoção deste modelo económico. Concluíram, também, através dos dados recolhidos, que o sucesso das PME's na transição para um modelo de negócio circular depende principalmente do apoio da cultura de empresa, ou seja, com pensamento ecológico, bem como depende do apoio para melhoria da partilha e sensibilização sobre este modelo económico, reconhecimento por fornecedores e clientes e, por último, dos apoios e incentivos governamentais através do financiamento e formação.

Conforme (Salvioni et al. 2022) foi realizado um estudo sobre a EC em PME's italianas, no qual se constatou que as barreiras tecnológicas, o conhecimento limitado dos princípios da EC, a má compreensão do seu potencial, e a dificuldade na aquisição de fundos públicos e privados, são as limitações apontadas pelas empresas referentes à transição de uma Economia Linear para uma EC, referindo ainda, que as associações comerciais desempenham um papel fundamental na sensibilização das empresas para as vantagens na implementação das práticas comerciais circulares.

Através do inquérito realizado pelo presente grupo às empresas sobre a adoção da EC, os resultados obtidos vão de encontro às conclusões dos autores. A maior parte das empresas indicou como importante, moderadamente importante e muito importante, os fatores que potencialmente dificultam a adoção de uma abordagem de EC na sua organização, produtos e serviços, sendo estes: a falta de recursos financeiros internos (59%), a falta de apoio por parte de investidores/entidades financeiradoras (71%), a falta de conhecimento/competências (73%), o desinteresse ou desconfiança por parte do mercado (61%), a falta de tecnologias adequadas disponíveis (84%) e a falta de apoio ou incentivos por parte de instituições públicas (84%).

Das empresas inquiridas, mais de 50% também indicam que os outros fatores que dificultam a implementação são a falta de recursos humanos (77%) e a legislação desadequada (75%).

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Após a apresentação dos casos e a discussão dos resultados obtidos dos questionários, e de modo a fomentar o debate sobre o tema, urge encontrar respostas para as seguintes questões:

**Pergunta 1.** Quais as vantagens da EC?

**Pergunta 2.** A adoção de uma abordagem de EC pode ser um fator de inovação para as organizações, produtos e serviços e modelos de negócio?

**Pergunta 3.** Qual a utilidade da existência de métricas internacionalmente definidas para medir e avaliar a circularidade das suas práticas de circularidade?

**Pergunta 4.** Quais os fatores que potencialmente dificultam a adoção de uma abordagem de EC na sua organização, produtos e serviços?

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A EC tem vindo a apresentar-se como uma abordagem cada vez mais relevante para a gestão da produção, pois oferece uma solução para o desafio de produzir bens e serviços de forma sustentável e eficiente, levando em consideração a finitude dos recursos naturais. A aplicação da EC na gestão da produção envolve a adoção de diversas estratégias, como a reutilização, reciclagem de materiais, o design de produtos que facilitem o reaproveitamento de componentes e a implementação de modelos de negócios baseados em serviços (Jesus et al., 2021).

A colaboração entre empresas e setores também é essencial para maximizar a eficiência e reduzir o desperdício. Ao adotar a EC na gestão da produção, as empresas podem não reduzir apenas o impacto ambiental das suas atividades, mas gerar novas oportunidades de negócios, desenvolvendo soluções inovadoras, aumentando sua competitividade no mercado.

Desta forma, a EC na gestão da produção pode ser vista como uma estratégia essencial para garantir um futuro sustentável e próspero para as empresas e a sociedade como um todo. Detetou-se nas vantagens identificadas da transição da Economia Linear para a EC, que 75% das empresas classificam como muito importante a “Melhor satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, atuais e futuras” (gráfico 3). Observou-se que 61% concordam que a EC é um fator de inovação, e 25% concordam totalmente com esta afirmação (gráfico 5).

Quanto ao uso de matérias-primas secundárias ou renováveis, mais de 50% responderam que não usam ou não aplicam mais de 30% destes materiais nas suas empresas (gráfico 6 e 7). No gráfico 9, a utilidade de existência de métricas para avaliar a circularidade, 75% consideram importante ou muito importante a existência de métricas internacionalmente definidas. Ao nível das barreiras na adoção de abordagem circular nas empresas, estas identificaram como muito importante as seguintes: “falta de apoio ou incentivo das entidades públicas”; “falta de conhecimento/competências”; “legislação desadequada”. Por outro lado, fatores como falta de recursos financeiros ou falta de recursos humanos foram fatores menos valorizados pelas empresas inquiridas (gráfico 10).

(Rizos et al., 2016) constataram que a falta de capital, e a falta de rede de oferta e procura são as limitações apontadas pelas empresas na adoção da EC. Concluíram através dos dados recolhidos, que o sucesso das PME's na transição para um modelo de negócio circular depende principalmente do apoio da cultura de empresa, do apoio para melhorar a partilha e sensibilização sobre este modelo económico, do reconhecimento por fornecedores e clientes e, por último, dos apoios e incentivos governamentais através do financiamento e formação. Por outro lado, no estudo realizado por (Salvioni et al., 2022) sobre a EC em PME's italianas, concluiu-se que as barreiras tecnológicas, o conhecimento limitado dos princípios da EC, a má compreensão do seu potencial, e a dificuldade na aquisição de fundos públicos e privados, são as limitações apontadas pelas empresas referentes à transição de uma Economia Linear para uma EC.

Através do inquérito realizado às 44 empresas sobre a adoção da EC, os resultados obtidos vão ao encontro às conclusões dos autores, uma vez que a maior parte das empresas indicou como importante, moderadamente importante e muito importante, os fatores que potencialmente dificultam a adoção de uma abordagem de EC na sua organização, produtos

e serviços, sendo estes: a falta de recursos financeiros internos (59%), a falta de apoio por parte de investidores/entidades financiadoras (71%), a falta de conhecimento/competências (73%), o desinteresse ou desconfiança por parte do mercado (61%), a falta de tecnologias adequadas disponíveis (84%) e a falta de apoio ou incentivos por parte de instituições públicas (84%). Concluindo, mais de 50% indicam que os outros fatores que dificultam a sua implementação são a falta de recursos humanos (77%) e a legislação desadequada (75%).

Por fim, a EC e a gestão de produção têm uma relação estreita, pois ambas visam maximizar a eficiência dos recursos, reduzir o desperdício e prolongar a vida útil dos produtos e materiais, exigindo uma abordagem inovadora, visando desta forma, reduzir a extração de recursos naturais e maximizar o valor dos materiais e produtos ao longo de toda a cadeia de valor.

## BIBLIOGRAFIA

- BabyLoop (2022). Sobre Nós. <https://babylploop.pt/pages/sobre-nos>
- BCSD, Portugal. (2021). Cadeia de valor e EC. <https://bcasdportugal.org/cadeia-valor-e-economia-circular/>
- Cerealis (2022). Sustentabilidade: o que nos desafia. <https://www.cerealis.pt/pt/sustentabilidade/flipbook-sustentabilidade>
- Cortadoria Nacional de Pêlo(2023). A empresa. <https://www.cortadoria.pt/PT/a-empresa/>
- EcoEconomy Project (2021). EC: benchmarking estratégico a iniciativas e práticas de referência. [https://ecoeconomy.aeportugal.pt/uploads/publica%C3%A7%C3%B5es/+EcoEconomy%204.0\\_Benchmark%20%C3%A0%20Economia%20Circular%20\(E-Book\)\\_2020.04.pdf](https://ecoeconomy.aeportugal.pt/uploads/publica%C3%A7%C3%B5es/+EcoEconomy%204.0_Benchmark%20%C3%A0%20Economia%20Circular%20(E-Book)_2020.04.pdf)
- Ferreira, J. (2018). EC: Em projetos de I&D cofinanciados no QREN e PT2020. Agência Nacional De Inovação, 2-11. [https://www.ani.pt/media/3826/2\\_economia\\_circular.pdf](https://www.ani.pt/media/3826/2_economia_circular.pdf)
- Jesus, A., Lammi, M., Domenech, T., Vanhuyse, F., & Mendonça, S. (2021). *Eco-innovation diversity in a circular economy: Towards circular innovation studies*. Sustainability (Switzerland), 13(19), 2-22. <https://doi.org/10.3390/su131910974>
- Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). *Resources, Conservation & Recycling. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. Journal Homepage Elsevier, 222-232. [https://www.researchgate.net/publication/320074659\\_Conceptualizing\\_the\\_Circular\\_Economy\\_An\\_Analysis\\_of\\_114\\_Definitions](https://www.researchgate.net/publication/320074659_Conceptualizing_the_Circular_Economy_An_Analysis_of_114_Definitions)
- Muiña, F., Sánchez, R., Ferrari, A., Volpi, L., Pini, M., Siligardi, C., Blundo, D. (2019). *Identifying the Equilibrium Point between Sustainability Goals and Circular Economy Practices in an Industry 4.0 Manufacturing Context Using Eco-Design*. Social Sciences, 8, 1-22. <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/8/241>
- Parlamento Europeu (2023). EC: definição, importância e benefícios. [https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficos](https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios)
- Parthenon, E. (2020). Indicadores de EC: Um Contributo para o Sistema Estatístico Nacional. Lipor, 10-74. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt/\\_ao/topics/strategy/pdfs/ey-portugal-article-tas-indicadores-de-ec-relatorio-final-2020-04.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt/_ao/topics/strategy/pdfs/ey-portugal-article-tas-indicadores-de-ec-relatorio-final-2020-04.pdf)
- Project, W. N. (2020). FONTES ECO. <https://www.ecowaters.pt/pt/fonte-eco>
- Rizos, V., Behrens, A., Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Garbers, M., Topi,C. (2016). *Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers*. Sustainability, (8), 1-18. <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/11/1212>
- Salvioni, D., Bosetti, L., Fornasari, T. (2022). *Implementing and Monitoring Circular Business Models: An Analysis of Italian SME's*. Sustainability, (14), 1-33. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/270>
- Sterling, John (2021) *Cradle to Cradle Passport – towards a new industry standard in ship building*. <https://www.oecd.org/sti/ind/48354596.pdf>

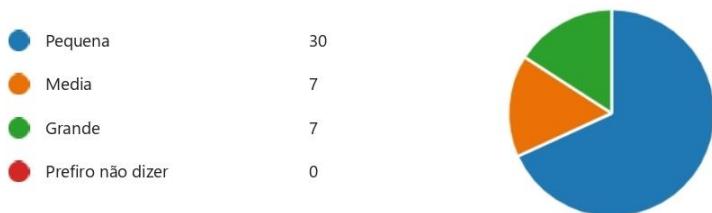
- Sousa, J. (2023). Futuro sistema de depósito de embalagens poderá devolver 213 milhões aos consumidores. <https://eco.sapo.pt/2023/04/13/futuro-sistema-de-deposito-de-embalagens-podera-devolver-213-milhoes-aos-consumidores/>
- SDR (2023). <https://sdrportugal.pt/>

## ANEXOS

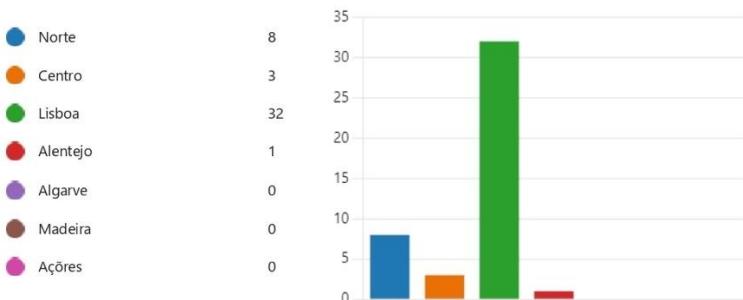
Para além da análise dos estudos de casos, decidiu-se também aplicar um inquérito a algumas empresas portuguesas, com o objetivo de identificar quais as vantagens e barreiras que as mesmas encontram na aplicação da EC nas suas organizações.

Os resultados encontram-se abaixo, em que 44 das empresas inquiridas 84% são PME's e 72% estão situadas na região da grande Lisboa. Foram aplicadas 12 perguntas de forma a conseguir perceber se as empresas conheciam e aplicam a EC nas suas organizações e, por fim, quais as barreiras na sua implementação identificadas por elas.

**Gráfico 1 - Tipo de Empresa**

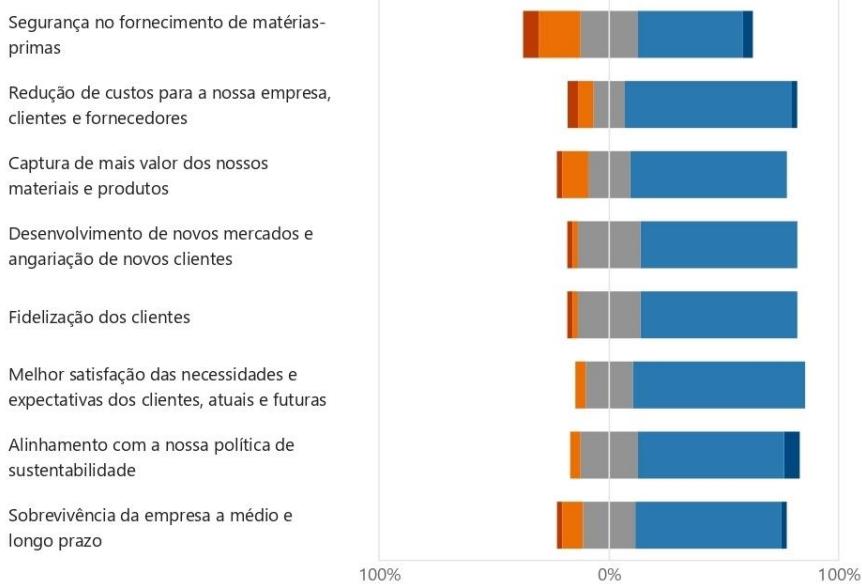


**Gráfico 2- Localização da Empresa**

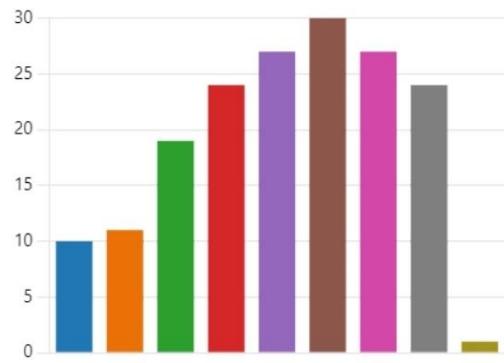


**Gráfico 3 - Classificação das Vantagens da EC**

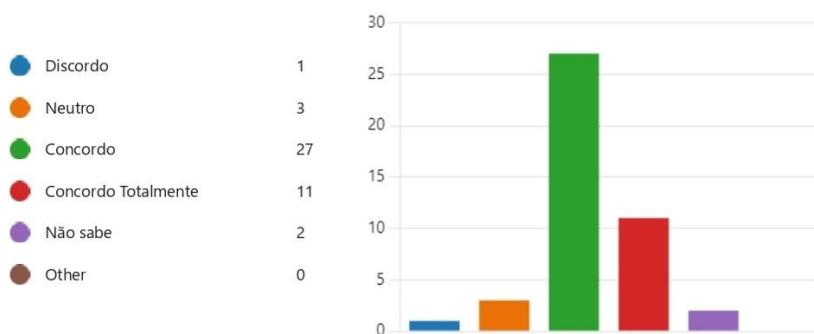
█ Não Importante    █ Pouco Importante    █ Moderamente Importante    █ Muito Importante  
█ Não sabe

**Gráfico 4 - Conceitos associados à EC**

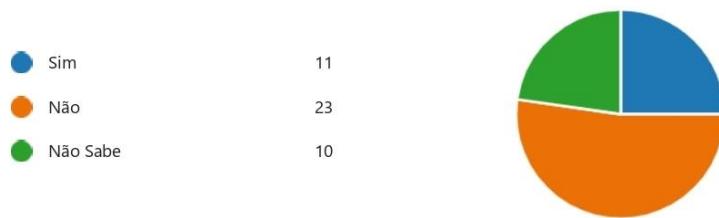
<span style="color: #0070C0;">●</span> Bioeconomia	10
<span style="color: #FF8C00;">●</span> Ecodesign	11
<span style="color: #008000;">●</span> Economia regenerativa	19
<span style="color: #DC143C;">●</span> Inovação	24
<span style="color: #800080;">●</span> Produção responsável	27
<span style="color: #8B4513;">●</span> Redução de resíduos	30
<span style="color: #FF00FF;">●</span> Reciclagem	27
<span style="color: #696969;">●</span> Valorização de resíduos	24
<span style="color: #808000;">●</span> Other	1



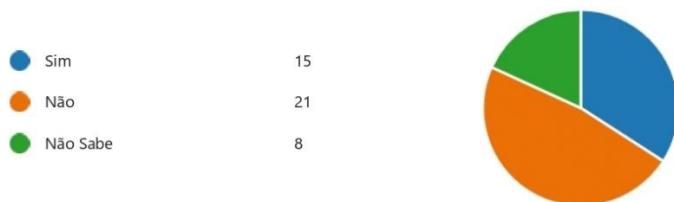
**Gráfico 5** - Grau de concordância com a seguinte afirmação: A adoção de uma abordagem de EC pode ser um fator de inovação para a nossa organização, produtos e serviços e modelos de negócio



**Gráfico 6** - A sua organização recorre a uma percentagem significativa (>30%) de matérias-primas secundárias (como tal, ou integradas em produtos/componentes que utilizam)



**Gráfico 7** - A sua organização recorre a uma percentagem significativa (>30%) de matérias-primas renováveis (como tal, ou integradas em produtos/componentes que utilizam)?

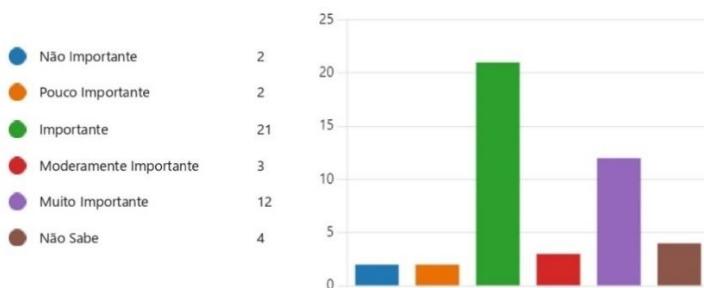


**Gráfico 8** - A sua organização utiliza indicadores de circularidade para avaliar o desempenho da organização e/ou produtos e serviços?

- Sim, tem métricas de circularida... 6
- Não, mas estão em vias de impl... 4
- Não, porque desconhece indica... 12
- Não utiliza 19
- Não Sabe 3

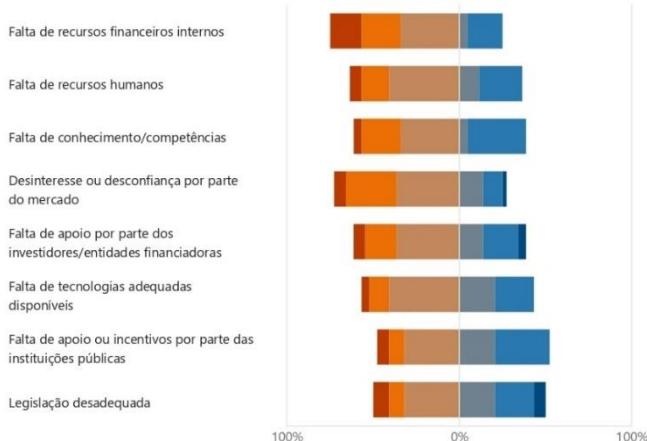


**Gráfico 9** - Qual a utilidade da existência de métricas internacionalmente definidas para medir e avaliar a circularidade das suas práticas de circularidade?



**Gráfico 10** – Classifique a importância dos seguintes fatores que potencialmente dificultam a adoção de uma abordagem de EC na sua organização, produtos e serviços.

- Não Importante
- Pouco Importante
- Importante
- Moderadamente Importante
- Muito Importante
- Não Sabe



## A Inovação e a Sustentabilidade Aliadas à Terapia do Sono – O Caso do Sleep & Nature Hotel

Vitorina Baptista  
Sandra Dias

Tutor: Leonor Vacas de Carvalho

Universidade de Évora (Portugal)

### RESUMO:

O ritmo acelerado da vida urbana e da vida laboral, levaram ao aparecimento de novas doenças associadas a estilos de vida agitados, originando a emergente necessidade de um equilíbrio físico e psíquico do ser humano. O projeto do *Sleep & Nature Hotel*, baseia-se num conceito holístico onde a natureza envolvente promove o equilíbrio com o corpo e a mente, permitindo reunir o turismo de bem-estar com a essência de *wellness*. Com uma oferta orientada para o bem-estar físico e psicológico do organismo, reduzir as perturbações do sono e o stress são os elementos principais e diferenciadores deste projeto, um dos primeiros desta categoria em Portugal.

Situado numa zona rural e natural, num ambiente sustentável, promove a calma e reúne todas as condições para que os hóspedes possam dormir bem e relaxar.

**Palavras-Chave:** Bem-Estar; Sono; Stress; Sustentável; Verde

### ABSTRACT:

The fast pace of urban life and working life, led to the appearance of new diseases associated with hectic lifestyles, originating the emerging need for a physical and psychological balance of the human being. The design of the Sleep & Nature Hotel is based on a holistic concept where the surrounding nature promotes balance with body and mind, allowing to combine tourism with the essence of wellness. With an offer aimed at the body's physical and psychological wellbeing, sleep disturbances and stress are the main and differentiating elements of this project, one of the first of its kind in Portugal.

Located in a rural and natural area, in a sustainable environment it promotes calm and has all the conditions for guests to sleep well and relax.

**Key-Words:** Wellness; Sleep; Stress; Sustainable; Green

## 1. INTRODUÇÃO

Um projeto inovador e sustentável que promove o bem-estar dos hóspedes utilizando o contacto com a natureza para promover a melhoria das suas práticas de sono, O *Sleep and Nature Hotel*, encontra-se localizado no Monte do Vagar, na União de Freguesias de Cortiçadas de Lavre e Lavre pertencentes ao concelho de Montemor-o-Novo, distrito de Évora. A sua localização no meio da natureza proporciona um ambiente tranquilo e adequado para receber hóspedes que pretendem fugir da vida rotineira e agitada dos grandes centros urbanos e procuram descansar e dormir tranquilamente sem preocupações e sem stress.

Foi em 2022, na Bolsa de Turismo de Lisboa, que este projeto foi apresentado pela sua mentora, a Dr.<sup>a</sup> Teresa Paiva, médica especialista em Neurologia e Neurofisiologia com competências em medicina do sono.

Atualmente, o *Sleep & Nature Hotel* é gerido pela *Amazing Evolution*, empresa fundada em 2012, dedicada à hospitalidade, que gera e desenvolve projetos hoteleiros em Portugal, tendo no seu portfólio mais de 20 hotéis e empreendimentos turísticos.

Trata-se de um Hotel ecológico, de 4 estrelas, com excelente qualidade, que utiliza o seu ambiente envolvente, como uma das principais ferramentas para que os hóspedes possam encontrar o bem-estar necessário para um sono revigorante, não sendo para isso necessário recorrer a terapias médicas.

O projeto do *Sleep & Nature Hotel* foi concebido optando por uma construção de baixa pegada de carbono, com sistemas de conservação energética e coletores de energia solar.

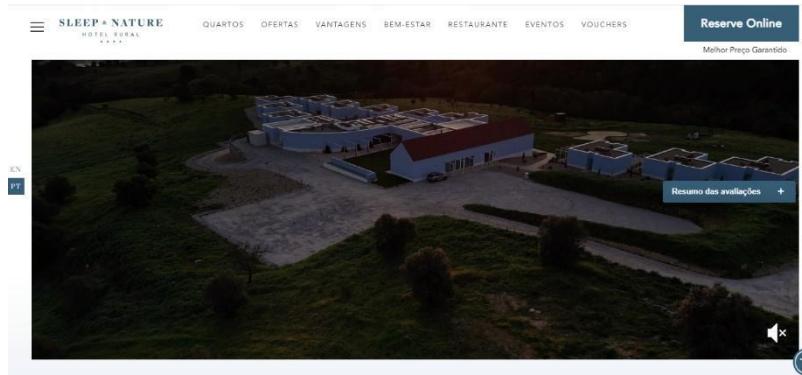


Figura 1 – *Sleep & Nature Hotel*  
Fonte: <https://www.sleepandnature.pt>, 2023

Apoiado nos três principais pilares da sustentabilidade, o *Sleep & Nature Hotel* promove aos seus hóspedes o equilíbrio do espírito com a mente, através do contacto com a natureza, conduzindo a um relaxamento profundo, preparando o corpo e a mente para dormir.

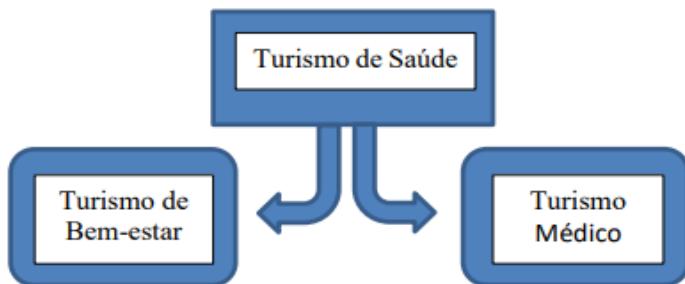
## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 Turismo de Saúde e Bem-estar

Para melhor compreender o conceito aliado ao projeto do *Sleep & Nature Hotel*, consideramos importante apresentar o conceito de turismo de saúde e bem-estar e enquadrar o seu papel no desenvolvimento sustentável de uma atividade turística.

De acordo com a ETC (European Travel Commission) / UNWTO (2018), o Turismo de Saúde, que tem como subprodutos turísticos o Turismo de Bem-estar e o Turismo Médico, tem vindo a apresentar, nos últimos anos, um crescimento exponencial, tornando-se um produto turístico cada vez mais relevante para muitos destinos turísticos. Este tipo de produto turístico tem apresentado um desenvolvimento único e substancial, em rápida mudança, e necessita de ser entendido, pelos vários destinos turísticos, como um importante fator de desenvolvimento sustentável de um território. Para um melhor entendimento dos termos utilizados, apresentam-se em seguida alguns conceitos:

- “O Turismo de Saúde abrange aqueles tipos de turismo que têm como principal motivação a busca pela saúde física, mental e/ou espiritual por meio de atividades médicas e de bem-estar que aumentam a capacidade dos indivíduos de satisfazer as suas próprias necessidades e funcionar melhor como indivíduos no seu ambiente e na sociedade” (ETC/UNWTO, 2018:2);
- “O Turismo de Bem-estar é um tipo de atividade turística que visa melhorar e equilibrar todos os principais domínios da vida humana, incluindo o físico, o mental, o emocional, o ocupacional, o intelectual e o espiritual. A principal motivação para o turista de Bem-estar é envolver-se em atividades preventivas, proativas e que melhorem o estilo de vida, como o fitness, a alimentação saudável, o relaxamento, o tratamento personalizado e os tratamentos curativos” (ETC/UNWTO, 2018:2);
- Finalmente, “O Turismo Médico é um tipo de atividade turística que envolve o uso de recursos e de serviços médicos baseados em evidências (invasivos e não invasivos). Isto pode incluir o diagnóstico, o tratamento, a cura, a prevenção e a reabilitação” (ETC/UNWTO, 2018:2).



*Figura 2 - O Turismo de Saúde e os seus segmentos de atividade*

Fonte: Baptista, 2022

A Estratégia para o Turismo (ET) 2027, que se enquadra no quadro comunitário de apoio 2021-2027, refere que uma das tendências internacionais que tem impacto no turismo, é o facto de existir uma “crescente importância da saúde e aquisição de hábitos saudáveis” o que leva a uma “procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar.” Resumidamente, o turismo de Bem-estar consiste em atividades voluntárias ou serviços proativos, com vista à procura de um estilo de vida saudável, à redução do stress, à

prevenção de doenças e à melhoria do bem-estar físico e psicológico, ou seja, à melhoria do estado de saúde e da qualidade de vida.

A maioria dos autores defende a “existência de quatro vertentes de Turismo de Saúde e Bem-estar:

- a) o Termalismo, que assenta na utilização da água mineral natural para fins terapêuticos e integra, em essência, as estâncias termais;
- b) a Talassoterapia, cujas estâncias se localizam junto ao mar, recorrendo às águas marítimas para os tratamentos;
- c) o Climatismo, cujos meios de terapia envolvem o aproveitamento das propriedades curativas do clima e a qualidade do ar ambiente;
- d) a Recuperação da forma, cujo objetivo é recuperar a forma física através do desporto, da “higiene” na forma de viver, da cinesioterapia, da hidroterapia e da dietética e, ainda, do combate à fadiga e ao stress” (Cunha, 1997 in Rocha, 2011:10).

Um paradigma do turismo de bem-estar é o conceito de *Wellness*, que se deve ao médico americano Dr. Halbert Dunn, que em 1961, combinou os termos *wellbeing* (bem-estar) e *fitness* (aptidão física). Este conceito, de acordo com Sousa (2017), refere-se à procura por práticas não evasivas recorrendo aos recursos naturais existentes, para melhoria do equilíbrio físico e psicológico do organismo, com vista à prevenção de doenças e ao alcance de momentos relaxantes que contrastem com a agitação do dia-a-dia.

Assim, uma das tendências de 2023 é o turismo do sono, referindo-se a um tipo de férias com programas específicos em proporcionar aos turistas uma boa noite de sono. Consiste em promover um sono reparador, através de práticas de relaxamento e de bem-estar.

O *Sleep & Nature Hotel* pretende aliar ao lazer práticas de terapia do sono, uma vez que a privação do sono tem assumido cada vez mais importância na saúde do ser humano.

“A maioria das pessoas não dorme o suficiente. Atualmente as pessoas têm vidas onde passam longas noites a trabalhar ou a divertirem-se. No entanto, ficar sem dormir adequadamente, traz consigo consequências a curto e a longo prazo” (Smith & Puczkó, 2014: p.291). A curto prazo a falta de sono pode afetar o pensamento, o humor, a capacidade de aprendizagem e de reter informações e pode também aumentar o risco de acidentes e de lesões graves. A longo prazo, a privação crónica do sono pode levar a uma série de problemas de saúde, incluindo obesidade, diabetes, doenças cardiovasculares e até mortalidade precoce.

A forma como nos sentimos enquanto estamos acordados depende muito do que acontece enquanto dormimos, pois durante o sono o nosso corpo trabalha para ajudar a função cerebral e a saúde física.

De acordo com o *National Institutes of Health (NIH)*, alguns estudos demonstram que o distúrbio do sono altera a atividade em algumas partes do cérebro, levando o indivíduo a ter problemas na tomada de decisões, na resolução de problemas, no controlo das suas emoções e dificuldade em lidar com mudanças.

As razões que levam os turistas a procurarem locais para terem uma boa noite de sono podem variar, mas na sua maioria muitas destas pessoas têm dificuldade em adormecer à noite porque as suas mentes não conseguem “desligar” dos pensamentos sobre o trabalho ou sobre alguma preocupação que tenham na sua vida, contudo existem, ainda, outras que

têm problemas em adormecer devido ao *stress* ou à ansiedade sobre o que o dia seguinte lhes possa trazer.

Ao procurarem este tipo de alojamentos turísticos, que lhes ofereça terapias para o tratamento dos distúrbios do sono, estes turistas saem da sua rotina quebrando o ciclo de sono de má qualidade, através de técnicas de relaxamento que lhes vai permitir aliviar as suas preocupações e usufruírem de uma boa noite de sono.

As técnicas de relaxamento mais utilizadas, que oferecem benefícios restauradores e estimulantes do sono são, a massagem, o reiki, a reflexologia, o ioga ou a meditação.

Tratando-se de um projeto inovador, o *Sleep & Nature Hotel*, teve o cuidado de trabalhar de uma forma criteriosa e bastante exigente a sua estratégia de marketing e as suas práticas de sustentabilidade.

## 2.2. Turismo sustentável e ODS no *Sleep & Nature Hotel*

Foi no início dos anos 90, do século passado, que começou a surgir a ideia de incorporar o desenvolvimento sustentável no setor do turismo. Deste modo, o Turismo Sustentável pode ser definido como “o turismo que tem em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs” (UNWTO, 2012).

O turismo sustentável tem como objetivo principal a redução dos impactos negativos provocados pela atividade turística, levando os turistas a procurarem meios de transporte mais sustentáveis, estadias em alojamentos mais ecológicos e a escolha de uma alimentação à base de ingredientes locais.

Geralmente, considerado como uma viagem responsável, este tipo de turismo apresenta vantagens, tais como:

- A preservação da vida selvagem – tem em consideração as necessidades da vida selvagem, dos habitats, dos ecossistemas e da biodiversidade;
- A eficiência no aproveitamento de recursos e na redução de resíduos – utilização, sempre que possível de recursos sustentáveis e renováveis;
- Apoio às populações locais – estimular a economia, criação de empregos e apoio de projetos locais;
- Influenciar atitudes – quanto maior a procura por este tipo de turismo, maior a necessidade de as empresas de turismo se adaptarem a esta nova realidade;
- Benefícios para o bem-estar – as paisagens naturais, as práticas agrícolas sustentáveis, o ar puro, a água limpa, são fatores primordiais para o bem-estar.

Desta forma, a sustentabilidade associada ao turismo, implica que os materiais utilizados nas instalações e edifícios turísticos devam ser sustentáveis e terem origem em recursos locais. A eficiência energética, a qualidade do ar e da água devem também estar associados a uma produção e consumo sustentáveis, proporcionando um ambiente mais saudável e amigo do ambiente.

Atualmente, os locais de turismo de bem-estar mais procurados e mais relevantes são aqueles que têm em consideração o desenvolvimento sustentável, enquanto oferecem serviços memoráveis com a melhor qualidade e a preços razoáveis, afastando-se da procura por empreendimentos demasiado luxuosos.

Um outro conceito associado ao turismo sustentável é o turismo verde, que consiste na ligação entre a interpretação, a conservação e a sustentabilidade, proporcionando aos turistas o contacto com a natureza através de atividades que possibilitam o conhecimento e a educação ambiental sem danificar o meio ambiente. O turismo verde, turismo de pequena escala, pretende minimizar os efeitos negativos da maioria das viagens turísticas, tais como, a massificação, a destruição do património e do meio ambiente, entre outros. Este tipo de turismo inclui o ecoturismo, o turismo de natureza, o turismo responsável e o turismo rural. Assim, o turismo verde está mais focado na conservação da natureza e na educação dos turistas sobre o ambiente natural, enquanto o turismo sustentável é mais abrangente, uma vez que o seu principal foco, se concentra, para além dos aspectos ambientais, também nos aspectos económicos e socioculturais, consistindo em viagens que têm um impacto mínimo no meio ambiente e nas comunidades locais.

O *Sleep & Nature Hotel* apostou na sustentabilidade, nomeadamente nos materiais usados na construção, no mobiliário e em equipamentos, na utilização de produtos regionais na construção, decoração, serviços e nas refeições, e até mesmo na contratação dos novos funcionários, optando por pessoas residentes na região.

Na Tabela 1, apresentamos as principais práticas de sustentabilidade ambiental adotadas pelo *Sleep & Nature Hotel*.

*Tabela 1 - Práticas de Sustentabilidade Ambiental adotadas pelo Sleep & Nature Hotel*

Economia de Energia	Painéis solares para captação e acumulação da energia solar;
	Lâmpadas energeticamente eficientes;
	Existem secções no hotel que são iluminadas apenas com energia solar;
	Sistema automático economizador de energia;
	Todos os funcionários são motivados a terem práticas de redução do consumo de energia;
	O hotel foi construído em piso térreo, não existem elevadores;
	Equipamentos elétricos de baixo consumo energético.
Economia de Água	Captação de água subterrânea através de furos;
	Reutilização de algumas águas residuais para rega de plantas e flores ornamentais;
	Sistema de rega com temporizador, privilegiando a rega noturna;
	A água da piscina com sistema de filtragem e limpeza, sendo sempre a mesma;
	Desenvolvimento de um programa para redução do uso de toalhas e lençóis, diminuindo a exigência das lavagens.
Reciclagem	Separação do lixo para reciclagem: vidro, papel, plástico e metal, lâmpadas, baterias e materiais elétricos;
	Desperdícios de óleos alimentares e de óleos utilizados nos tratamentos, são colocados em recipientes próprios para reciclagem;

	Sistema de Compostagem;
	Amenities em dispensadores recarregáveis.

Fonte: Elaboração própria, 2023

Quanto à Sustentabilidade Económica e Social o *Sleep & Nature Hotel* também adotou algumas práticas importantes, tais como:

- Recorrem a fornecedores locais e a marcas com certificação ambiental;
- Adquirem produtos aos produtores locais;
- Cultivam frutas, legumes e ervas aromáticas;
- Reaproveitam as frutas não consumidas para fazer compotas;
- As plantas terapêuticas e os óleos utilizados nas massagens são cultivadas e produzidos, no espaço do Hotel;
- Contratação de colaboradores da região;
- Parcerias de prestação de serviços com empresas de animação turística da região.

Através das parcerias com produtores e empresas locais, bem como com a adoção de práticas de uma agricultura sustentável, o *Sleep & Nature Hotel* responde às necessidades, cada vez mais atuais, dos seus clientes. Ao satisfazer as expectativas dos seus hóspedes e da comunidade local, este hotel fortalece a sua posição como empreendimento turístico que valoriza a sustentabilidade.

A prática de um turismo sustentável, contribui para a preservação do meio ambiente, para o apoio da economia local e da cultura, tradição e heranças da comunidade.

Em setembro de 2015, realizou-se em Nova York, nos Estados Unidos, a Cimeira de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (UNSDS – *United Nations Sustainable Development Summit*), onde os vários Estados Membros da ONU, criaram e aprovaram o documento “Transformar o Nosso Mundo – a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, no qual se encontram definidos os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as 169 Metas que deverão ser alcançadas até ao ano de 2030.



Figura 3 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: ONU, 2023

A Agenda 2030, da Nações Unidas, para o Desenvolvimento Sustentável, é o documento estratégico, que se encontra em vigor para a erradicação da pobreza e para o desenvolvimento económico, social e ambiental à escala mundial.

O *Sleep & Nature Hotel*, através da sua política ambiental, social e económica, definiu as suas prioridades estratégicas nos seguintes ODS:

- **ODS 7 – Energia limpa e Acessível:** investiu em energia renovável, instalou painéis solares, para reduzir a sua pegada de carbono e promover o uso de energia limpa.
- **ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Económico:** promove o emprego digno, respeita os direitos dos trabalhadores, oferecendo oportunidades de capacitação e investiu na contratação de pessoas da comunidade local.
- **ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis:** implementou uma política de gestão sustentável de resíduos, como a separação e reciclagem de materiais, redução do desperdício de alimentos e utilização de produtos de limpeza ecológicos.
- **ODS 13 – Ação Climática:** adotou medidas para reduzir as emissões de carbono, a otimização do uso de energia, promoção de práticas de transporte sustentável.
- **ODS 15 – Vida terrestre:** preserva e protege a biodiversidade local, criou áreas verdes e mantém em bom estado toda a vegetação autóctone da herdade do Vagar, onde se instalou. Adotou práticas de agricultura biológica e compra produtos biológicos e sustentáveis a produtores locais. Existe uma conscientização de toda a equipa sobre a importância da conservação da natureza.

### 2.3. A estratégia de Marketing do *Sleep & Nature Hotel*

Relativamente à identificação e segmentação do mercado-alvo, foi de extrema importância definir qual o perfil de clientes que se enquadraria neste conceito de empreendimento turístico. Assim, de acordo com Gustavo (2010), o perfil económico e sociocultural do turista que procura produtos de bem-estar, consiste em grupos sociais específicos, tais como, jovens casais, famílias com crianças, casais entre os 30 e os 55 anos e séniores, com elevado rendimento económico e sociocultural.

O Hotel definiu então como segmento alvo consumidores que procuram descansar, relaxar, recuperar do stress, que valorizem o contacto com a natureza, a sustentabilidade e um serviço de qualidade mais humanizado, com preços competitivos, de uma classe social média alta.

Em termos de origem, o alvo é composto, para além dos turistas residentes em Portugal, por turistas estrangeiros provenientes, na sua maioria, da Alemanha, do Reino Unido, de França e de Espanha.

A marca Sleep & Nature reflete a proposta de valor e a diferenciação do produto. Este conceito de hotel permite aos seus clientes usufruírem de um turismo de bem-estar que pretende colmatar um déficit de saúde física, mental e espiritual, inherente à sociedade moderna, oferecendo-lhes experiências de tratamentos naturais inovadores e sustentáveis. Utiliza terapias não médicas para melhorar as práticas de sono, aproveitando o ambiente calmo envolvente que permite a tranquilidade e o relaxamento dos seus hóspedes. É este ambiente de equilíbrio com a natureza que é transferido para o corpo, que permite que este conceito inovador possa aliar uma componente turística de lazer a uma componente de bem-estar, sendo este um dos principais fatores que diferencia o Sleep & Nature Hotel dos restantes concorrentes.

A escolha do nome transmite de uma forma precisa e clara a verdadeira natureza deste hotel e a missão da marca. O logotipo, na figura 4, representado por uma ovelha envolta numa nuvem, tem como objetivo de criar uma ligação à lenda de contar ovelhas para adormecer (na qual um fabulista contava histórias ao seu rei, que sofria de insónias, todas as noites para o fazer adormecer facilmente, tendo inventado uma história em que um aldeão comprava muitas ovelhas que precisavam de ser passadas, uma a uma, de uma margem do rio para a outra), reforçando a proposta do hotel em melhorar as práticas de sono dos seus hóspedes.



Figura 4 - Logotipo da marca Sleep & Nature Hotel

Fonte: Elaboração Própria, 2023

O *Sleep & Nature Hotel* tem para oferecer aos seus clientes “32 unidades de alojamento, incluindo quartos e suites, com zonas exteriores e onde os vários detalhes se conjugam para criar uma atmosfera harmoniosa. Comum a todos os quartos é a sensação de tranquilidade que emana de um estilo de decoração que conjuga serenamente tons luminosos com materiais naturais como madeira, a cortiça típica da região e pedra” (*Sleep & Nature Hotel*, s/d). Os preços variam, aproximadamente, entre os 106,00 e os 155,00 Euros, dependendo do tipo de unidade de alojamento e da época do ano. Tendo em consideração a proposta de valor, o mercado-alvo, a concorrência e os custos operacionais, foi definida uma estratégia de preço adequada ao tipo e à qualidade dos serviços prestados. Foram ainda considerados a oferta de pacotes especiais, de descontos sazonais e programas de fidelização, com o objetivo de incentivar as reservas e aumentar o grau de satisfação dos clientes.

Na figura 5 pode ver-se uma das várias tipologias de quartos.



Figura 5 – Quarto duplo do Sleep & Nature Hotel

Fonte: Elaboração própria, 2023

Dos vários serviços disponíveis, é no Restaurante “Monte do Vagar” que é possível degustar alguns pratos regionais, refeições ligeiras e refeições vegetarianas procurando ir de encontro às necessidades e gostos dos vários clientes. Existe ainda o Bar onde são servidos *snacks* que podem ser opção para quem frequenta a piscina, figura 6, ou mesmo quem, ao final do dia, pretenda relaxar nesta zona do hotel.



Figura 6 – Piscina exterior do Sleep & Nature Hotel

Fonte: Elaboração própria, 2023

Relativamente aos serviços de bem-estar é no Spa Sleep and Nature que os clientes podem usufruir de uma vasta oferta de massagens de relaxamento, de sauna e de terapias especializadas, tais como a meditação e o yoga.

Existem ainda vários serviços adicionais, mediante marcação, tais como, consultas terapêuticas, exames de polissonografia e diagnóstico do sono, treinos com Personal Trainer que podem ser no ginásio ou em ambiente externo.

O Sleep & Nature Hotel, permite que o cliente escolha a sua almofada, existindo, para isso, na receção um flyer com os vários tipos de almofadas disponíveis, podendo variar entre o Angel Soft, Massaging, Body Roll e Acquagel. Esta possibilidade de escolha permite que o cliente possa adequar a almofada às suas necessidades de sono. Proporcionando-lhe uma experiência de descanso mais eficaz.

Porque os animais de estimação têm efeitos positivos na saúde e no bem-estar dos seus donos, o Sleep & Nature Hotel é Pet Friendly permitindo a estadia até dois animais, de pequeno porte, nos quartos dos seus donos, oferecendo o hotel as taças com comida e água a um dos animais.

No que diz respeito ao atendimento ao cliente, a receção dos hóspedes é personalizada com a oferta de vários tipos de chá e biscoitos, por colaboradores com formação especializada na área, onde a simpatia e o profissionalismo com que recebem os hóspedes, são fatores que levam os hóspedes a criarem uma boa primeira impressão do local. Procura-se aliar a autenticidade à originalidade para exceder as expectativas dos clientes e conseguir a sua satisfação. A jovem equipa de colaboradores do Sleep & Nature Hotel, para uma melhor identificação, utiliza fardas compostas por calça escura e pólo / camisa com logotipo do hotel, bem como uma placa identificativa com o nome do colaborador. A equipa de housekeeping utiliza uma farda específica para facilitar o cumprimento das suas tarefas.

A facilidade de reserva, a receção personalizada dos clientes (Figura 7), o *check-in* rápido e eficiente, a limpeza e manutenção adequadas das áreas comuns e quartos, a disponibilidade e qualidade dos serviços, como a alimentação e os vários serviços oferecidos, a capacidade de resposta da equipa em atender os pedidos dos clientes, são fatores fundamentais para o sucesso deste inovador hotel.



*Figura 7 – Chá de receção aos novos clientes do Sleep & Nature Hotel*

Fonte: As autoras, 2023

O *Sleep & Nature Hotel*, tem um website profissional (<https://www.sleepandnature.pt>), de fácil navegação, com informações sobre as instalações, os serviços, os tratamentos, as atividades, opções de alojamento e de reserva. Encontra-se também presente em sites de reserva de alojamento *online*, como a *Booking*, *Trivago* e *Momondo*.

Como forma de promoção do *Sleep & Nature Hotel* foi desenvolvida uma campanha de lançamento eficaz com recursos a vários canais de comunicação, como foi o caso de canais de televisão, anúncios *online*, email de marketing e publicidade direcionada. A campanha de marketing procurou destacar os principais atributos e benefícios do hotel, como o ambiente tranquilo e relaxante, a terapia do sono e a prática da sustentabilidade.

O *feedback* e a avaliação dos hóspedes são importantes para a divulgação da qualidade e profissionalismo dos serviços prestados neste hotel, pelo que, sempre que possível, sugere-se aos mesmos que deixem a sua avaliação nas plataformas *online*.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

De modo a fomentar o pensamento crítico e aprofundar o conteúdo do presente caso, levantamos as seguintes questões para reflexão.

**Pergunta 1.** Discuta com base no que se entende por Marketing e Inovação Verde, em que medida estes conceitos quando bem aplicados podem favorecer os empreendimentos turísticos?

**Pergunta 2.** Reflita sobre como a preocupação dos clientes com a sustentabilidade pode influenciar a oferta de serviços do *Sleep & Nature Hotel*? Que alterações proporia aos serviços atuais e que novo serviço criaria?

**Pergunta 3.** Como pode o *Sleep & Nature Hotel* transmitir aos clientes e potenciais clientes as suas práticas sustentáveis?

**Pergunta 4.** Como pode o compromisso com a sustentabilidade beneficiar o Hotel?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

É cada vez mais comum encontrar destinos de turismo de saúde e bem-estar focados em ações e estratégias que apostam na sustentabilidade. É importante considerar os impactos que qualquer desenvolvimento turístico causa no ambiente e na vida das comunidades locais. O planeamento e a gestão de um empreendimento turístico deverão ser feitos de acordo com os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento verde, os quais se tornam essenciais para o futuro do planeta e das pessoas. Torna-se cada vez mais importante que os destinos de turismo de saúde e bem-estar sejam únicos e inovadores, como o caso do *Sleep & Nature Hotel*, de forma a conseguirem sobreviver a um mercado extremamente competitivo.

É necessário um planeamento adequado para ter uma visão estratégica de um destino e pensar no futuro a longo prazo. Este é um dos princípios básicos da sustentabilidade, que requer um equilíbrio do desenvolvimento económico, com a minimização dos impactos ambientais e o envolvimento das populações. Ser sustentável não é apenas proteger o meio ambiente e ser mais verde, mas também tomar decisões sociais responsáveis, enquanto se gera lucro. Este tipo de negócio pode tornar-se mais lucrativo, a longo prazo, economizando energia e água. Podem reduzir-se custos com o aquecimento, através de um melhor isolamento, custos com a iluminação com um maior aproveitamento da luz solar e custos com a água através de reutilização de água e aproveitamento da água da chuva.

Os consumidores estão cada vez mais identificados com a importância e o valor de práticas e produtos verdes, sustentáveis e orgânicos. Este facto deve tornar-se um princípio em empreendimentos de turismo de bem-estar e os seus serviços e produtos devem ser merecedores de confiança relativamente à sua sustentabilidade.

O caso do *Sleep & Nature Hotel*, contribui para a satisfação dos seus clientes, oferecendo a terapia do sono, um produto inovador e sustentável, envolto num ambiente natural, socialmente responsável, afeto a um desenvolvimento económico da região.

## BIBLIOGRAFIA

- Amazing Evolution, (2020). Delivering Superior Results with Unrivalled Hospitality Management. Disponível em <http://www.amazingevolution.pt/about-us/>, acedido em 27 de maio de 2023.
- Baptista, V., (2022). O Turismo de Saúde e Bem-estar como impulsionador do Desenvolvimento Local de um Território – O caso do H2Hotel Congress & Medical Spa, na vila de Unhais da Serra. Relatório de Seminário em Investigação, Universidade de Évora, Évora.
- Cunha, L. (2006). Turismo de saúde – conceitos e mercados. Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologia, 79-84.
- Ecobnb (2022). What are the main principles of sustainable tourism? Disponível em <https://ecobnb.com/blog/2022/10/main-principles-sustainable-tourism/>, acedido em 07 de junho de 2023.
- European Travel Commission (ETC) and World Tourism Organization (UNWTO) (2018). Exploring Health Tourism. Disponível em <https://etc-corporate.org/uploads/reports/2018-ETC-UNWTO-Exploring-Health-Tourism-Executive-Summary.pdf>, acedido em 27 de maio de 2023.
- Gustavo, N. (2010). Os Novos Espaços de Lazer, Turismo e Saúde em Portugal: O caso dos SPA. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Happiful (2023). What is Sleep Tourism? Disponível em <https://happiful.com/what-is-sleep-tourism>, acedido em 01 de junho de 2023.
- Heritage Hotels of Europe (2021). Green Tourism what it is and why it is so important. Disponível em <https://heritagehotelsofeurope.com/green-tourism-what-it-is-and-why-it-is-so-important/>, acedido em 05 de junho de 2023.
- Hong, S. kwon, Kim, J. hyun, & Kim, S. il. (2003). Implications of potential green tourism development. Annals of Tourism Research, 30(2), 323–341. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00060-9)
- Nações Unidas (ONU) (2023). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – 17 Objetivos para transformar o nosso mundo. Disponível em <https://unric.org/pt/objetivos-dedesenvolvimento-sustentavel/>, acedido em 29 de maio de 2023.
- National Institutes of Health (NIH) (2022). Sleep Deprivation and Deficiency – How Sleep Affects Your Health. Disponível em <https://www.nhlbi.nih.gov/health/sleep-deprivation/health-effects>, acedido em 29 de maio de 2023.
- Rocha, A. (2011). Análise à Oferta Termal Nacional. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto.
- Sleep & Nature – Hotel Rural, (s/d). Bem-estar. Disponível em <https://www.sleepandnature.pt/bemestar>, acedido em 25 de maio de 2023.
- Smith, M. & Puczko, L. (2014). Health, Tourism and Hospitality – Spas, wellness and medical travel. 2.ª Ed. New York: Routledge.
- Sousa, C. (2017). Preferências do Turista Séniior no Segmento de Turismo de Saúde e Bem-Estar. Estudo de Caso: H2otel - Congress & Medical Spa. Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Turismo de Portugal, 2017. Estratégia do Turismo 2027 (ET 2027). Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>, acedido em 29 de maio de 2023.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO), (2012). Sustainable Development. Disponível em <https://www.unwto.org/sustainable-development>, acedido em 20 de maio de 2023.
- Zurich (2022). Turismo sustentável: conheça este conceito e saiba quais os destinos mais sustentáveis em Portugal. Disponível em <https://www.zurich.com.pt/pt-pt/mundo-z/articles/turismo-sustentavel-conheca-este-conceito-e-saiba-quais-os-destinos-mais-sustentaveis-em-portugal>, acedido em 03 de junho de 2023.

**ANEXOS****Resposta à Questão 1**

**Pergunta 1.** Discuta com base no que se entende por Marketing e Inovação Verde, em que medida estes conceitos quando bem aplicados podem favorecer os empreendimentos turísticos?

Por marketing verde entende-se como práticas de marketing que promovem produtos, serviços ou marcas com benefícios ambientais ou sustentáveis. Por outro lado, a inovação verde está relacionada com o desenvolvimento de novas soluções, tecnologias e processos que têm um impacto positivo no meio ambiente. Quando esses conceitos são bem aplicados, eles podem beneficiar empreendimentos turísticos de várias maneiras.

Sempre que um empreendimento adota práticas de marketing verde melhora a sua imagem e a sua reputação, uma vez que os viajantes estão cada vez mais conscientes da importância de se adotarem medidas amigas do ambiente (*eco friendly*) e cada vez mais preocupados com as questões ambientais e preferem escolher destinos que tem em conta a sustentabilidade. Ao adotar estratégias de marketing verde e comunicar os esforços de sustentabilidade, os empreendimentos turísticos podem atrair e conquistar esse segmento de mercado consciente.

A inovação verde pode levar a melhorias significativas em termos de eficiência energética, gestão de resíduos e conservação de recursos naturais nos empreendimentos turísticos. A adoção de sistemas de energia renovável, como painéis solares, a implementação de práticas de reciclagem, a redução de desperdícios, a reutilização de sobras alimentares em bom estado, resultarão a longo prazo numa redução de custos operacionais a longo prazo.

Além disso, os empreendimentos turísticos que adotam práticas de marketing verde e inovação verde, podem beneficiar de parcerias muito interessantes, com governos locais que promovem o turismo sustentável, organizações ambientalistas e população residente.

É muito importante ressaltar que o marketing e a inovação verde têm de ser autênticos e baseados em ações concretas. Os turistas estão cada vez mais atentos e penalizam veemente as empresas, ou empreendimentos que praticam o chamado "*greenwashing*", os seja, empresas que promovem uma imagem sustentável sem realmente adotar medidas efetivas. Os empreendimentos turísticos, devem garantir que as suas práticas e ações sustentáveis são genuínas e alinhadas com os valores ambientais, para dessa forma obterem a credibilidade desejada, e os benefícios que o marketing e a inovação verde podem oferecer a longo prazo.

**Resposta à Questão 2**

**Pergunta 2.** Reflita sobre como a preocupação dos clientes com a sustentabilidade pode influenciar a oferta de serviços do *Sleep & Nature Hotel*? Que alterações proporia aos serviços atuais e que novo serviço criaria?

A preocupação dos clientes com a sustentabilidade pode ter um impacto significativo na oferta de serviços do *Sleep & Nature Hotel*. Os clientes valorizam, cada vez mais,

hospedarem-se em alojamentos que são ecologicamente conscientes, que possam oferecer experiências de contacto com a natureza de forma sustentável. Por isso, as alterações na oferta, o considerar a sustentabilidade importante quando começamos um novo projeto, esperam dar resposta às tendências da procura atual.

O hotel implementou medidas para melhorar a eficiência energética, com um sistema de energia renovável, utilização de painéis solares, faz uma gestão eficiente da água recorrendo a um sistema tecnológico que consegue reutilizar uma grande parte da água, para rega de jardins e horta. Ao utilizar estas medidas o hotel demonstra o compromisso em reduzir o seu impacto ambiental na atividade turística, e também pode divulgar esta atitude com parte da experiência de hospedagem sustentável.

Ao oferecer opções de transporte sustentável, como, bicicletas que o cliente pode utilizar, conjuntamente com a sua família, pois existem vários tamanhos de bicicleta disponíveis, o hotel está a acrescentar valor e alternativas ecológicas, valorizando a mobilidade sustentável.

O *Sleep & Nature Hotel* está a expandir a sua oferta de serviços para incluir mais actividades que permitam aos hóspedes vivenciar a natureza de maneira sustentável, atualmente promovem já o passeio por trilhos e caminhadas, passeios a cavalo e passeios de bicicleta.

O hotel adotou práticas de alimentação sustentável, utilizando ingredientes orgânicos resultantes do cultivo de vegetais e frutas na propriedade do hotel e de origem local. Incentivam os hóspedes a experimentar a gastronomia regional, promovendo a cultura local e reduzindo a pegada de carbono associada ao transporte de alimentos de longa distância.

Ao posicionar-se como uma alternativa diferenciada no mercado, com o foco na sustentabilidade, o *Sleep & Nature Hotel* está em posição de atrair clientes conscientes e alinhados com os valores ambientais, uma tendência atual da procura turística.

Como forma de fazer chegar aos clientes, de maneira mais acertiva, as práticas de sustentabilidade sugerimos a elaboração de um Guia para a Sustentabilidade com as práticas sustentáveis adotadas pelo *Sleep & Nature Hotel*, e colocar este Guia nos quartos, para quando o cliente chegar aos seus aposentos, ter conhecimento de todo o processo de sustentabilidade existente e adotado pelo hotel que escolheu.

Propomos ainda a criação de infraestruturas que permitam o carregamento das baterias dos veículos elétricos, pois são cada vez mais os proprietários deste tipo de veículos, sendo na sua maioria, potenciais clientes do hotel.

### Resposta à Questão 3

**Pergunta 3.** Como pode o *Sleep & Nature Hotel* transmitir aos clientes e potenciais clientes as suas práticas sustentáveis?

O *Sleep & Nature Hotel* transmite as suas práticas sustentáveis aos clientes de diferentes maneiras eficazes, quer seja, através do seu website e dos materiais de promoção e marketing que utiliza, onde os compromissos adotados com a sustentabilidade e as iniciativas pró-ambientalistas são descritos, irá também, em breve, começar a incluir informações sobre certificações e selos ambientais que o hotel pretende adquirir, (como por exemplo, LEED, Green Key, Biosphere ou ISO 14001).

As redes sociais, que o hotel utiliza, são uma poderosa ferramenta para transmitir mensagens aos clientes, pois o *Sleep & Nature Hotel* utiliza plataformas como *Instagram*, *Facebook* e *Twitter* para compartilhar fotografias e histórias relacionadas com as suas práticas sustentáveis. Encontra-se também presente em sites de reserva de alojamento online, como a *Booking*, *Trivago* e *Momondo*, onde os clientes também podem deixar os seus comentários e o hotel pode indicar práticas que adotem em termos de sustentabilidade, entre outras.

Existe, ainda, o cuidado de explicar aos seus clientes onde são cultivados ou comprados os ingredientes, que irão ser utilizados na confecção de alimentos a serem servidos no restaurante.

Fazem, ainda, questão de levar os clientes à horta de produtos orgânicos e ao pomar de fruta biológica e explicar todos os processos de cultivo e de produção biológica.

#### Resposta à Questão 4

##### Pergunta 4. Como pode o compromisso com a sustentabilidade beneficiar o Hotel?

O *Sleep & Nature Hotel* tem consciência que o compromisso com a sustentabilidade pode trazer benefícios, tais como, a diferenciação e a vantagem competitiva, uma vez que a procura e oferta turística estão cada vez mais conscientes em relação às questões ambientais, e todos os que se comprometem com a sustentabilidade, partem com vantagens competitivas. Os hotéis que adotem medidas sustentáveis e as saibam comunicar de maneira eficaz, destacam-se da concorrência e atraem clientes que valorizam a responsabilidade ambiental. Para além de criarem uma vantagem competitiva, também pode resultar numa maior procura pelos serviços que o hotel tem para oferecer.

A crescente preocupação dos turistas pela sustentabilidade do planeta, fez aumentar a procura por empreendimentos que tenham as mesmas preocupações, portanto é importante alinhar os valores comuns, e aumentar assim o seu número de reservas de hospedagem.

A redução dos custos operacionais a partir da eficiência energética implementada pelo hotel, da gestão de resíduos e da conservação de recursos naturais são fatores resultantes de uma gestão sustentável, isto porque, ao adotar medidas como a utilização de energia renovável, a redução do consumo de água e a implementação de práticas de reciclagem, resulta numa redução dos custos operacionais a longo prazo. Transmite também uma imagem e reputação positivas, porque tanto os clientes como os stakeholders vêm positivamente as empresas que demonstram responsabilidade ambiental. Logicamente que isto levará a um aumento da confiança e da fidelização dos clientes. Uma imagem positiva pode atrair parcerias estratégicas, patrocínios e o reconhecimento da comunidade local.

Também o cumprimento de regulamentação e normas, não é um problema para este hotel, que iniciou a sua atividade respeitando as regulamentações ambientais, como práticas diárias normais e correntes. Esta atitude pode abrir portas para parcerias de reconhecimento internacional.

Ao assumir um compromisso com a sustentabilidade, o hotel contribui para a responsabilidade social da comunidade, demonstrando preocupação com o bem-estar da

comunidade local e com a preservação do meio ambiente. Este facto irá ajudar a fortalecer os laços com a comunidade local e a melhorar a percepção do hotel como empresa corporativa responsável.

Assim, é de louvar o compromisso com a sustentabilidade, porque traz uma série de benefícios, que vão desde a diferenciação competitiva, à redução de custos e a uma boa imagem e reputação do hotel. Sendo o mais importante a sua contribuição para a preservação do meio ambiente e para a construção de um futuro mais sustentável.

# Economia Circular no Setor Vitivinícola. Um Caso Baseado em Evidências Bibliométricas

*Ricardo Jorge da Silva Travassos*

*Tutores: Sandrina Berthault Moreira e  
Luísa Cagica Carvalho*

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)

## **RESUMO:**

Considerando que são ainda incipientes os estudos sobre economia circular, particularmente os estudos setoriais aplicados ao setor vitivinícola e que este setor se reveste de particular relevância em vários países do mundo, e, em Portugal em particular, pretende-se com este caso apresentar uma sistematização da informação sobre trabalhos científicos publicados que se debrucem sobre este tema.

Para esse efeito recorre-se à revisão bibliográfica usando a metodologia da bibliometria. A aplicação da técnica biométrica à economia circular e sustentabilidade no setor vitivinícola permite e analisar os resultados obtidos a fim de identificar possíveis lacunas e oportunidades e sugestões de temas para discussão e aplicação teórica, mas principalmente prática.

Os resultados confirmam a necessidade de continuar a estudar este assunto com uma visão multidisciplinar e de encontrar soluções inovadoras tecnológicas e não tecnológicas para aumentar a circularidade deste setor.

**Palavras-Chave:** Bibliometria; Economia Circular; Setor Vitivinícola

## **ABSTRACT:**

Considering that studies on circular economy are still incipient, particularly sectoral studies applied to the wine sector and the crucial relevance of this sector in several countries around the world, and in Portugal in particular, the aim of this case is to present a systematization of the information on published scientific papers focused in this topic.

For this purpose, a bibliographic review is used using the bibliometrics methodology. The application of the bibliometric technique to the circular economy and sustainability in the wine sector allows the analysis of the results obtained to identify possible gaps and opportunities and suggestions for topics for discussion and theoretical but mainly practical application.

The results confirm the need to continue studying this subject with a multidisciplinary vision and highlight the importance of finding innovative technological and non-technological solutions to increase the circularity of this sector.

**Keywords:** Bibliometric; Circular Economy; Wine sector

## 1. INTRODUÇÃO

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que mede os índices de produção e disseminação do conhecimento científico, distanciando-se assim da bibliografia que tende a ser mais discursiva e interpretativa (Araújo, 2006).

Esta técnica surge no início do século XX com a crescente necessidade de estudar e avaliar as atividades de produção e comunicação científica.

Assim, de uma forma pragmática, obtemos a definição de análise bibliométrica que é segundo Javier et al. (2022, p.6) “(...) responsável por analisar diferentes materiais bibliográficos de forma a organizar as informações relevantes sobre um tema específico e (...) de apresentação de publicações científicas que procuram avaliar o estado de um determinado tema e a qualidade e influência de autores e fontes”.

É, pois, resultado da definição acima apresentada e fruto da utilização da técnica bibliométrica, necessário responder aos passos definidos por Koller et al (2014) e Akobeng (2005): (i) delimitação da questão a ser pesquisada (formulação de hipóteses); (ii) escolha das bases de dados e definição das palavras-chave; (iii) procura e armazenamento dos resultados; (iv) seleção dos artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão; (v) análise e interpretação dos dados.

Nesta abordagem bibliométrica surgem três autores clássicos destacados que, de óticas diferentes, tentaram corresponder aos objetivos propostos pela bibliometria: (i) Lotka e o seu método da produtividade de autores/cientistas – um autor que publique mais artigos será tendencialmente melhor para a criação e disseminação do conhecimento e, portanto, agregará maior qualidade e relevância científica; (ii) Bradford e a sua lei da dispersão do conhecimento científico – relevância dos *publishers* que se encontram em determinadas áreas de estudo, isto é, quanto mais publicações numa determinada área de conhecimento maior a sua qualidade e relevância científica; (iii) Zipf e o seu modelo de distribuição e frequência de palavras num texto – um texto que apresente um conjunto repetido e elevado de termos indica de forma inequívoca o conteúdo do artigo e elimina a possível redundância (Araújo, 2006).

Além destes três clássicos, existe ainda o modelo de Goofman e Newill e a sua propagação de ideias – analogia a doenças contagiosas, isto é, uma ideia é disseminada como se de uma doença contagiosa se tratasse, levando a que vários outros autores utilizem a ideia original e a partir dela desenvolvem novos conhecimentos. Acresce ainda Kessler e a sua associação entre dois ou mais documentos – trata-se da verificação do grau de relação de ideias entre artigos. Finalmente, Line e Sandison e o seu modelo da obsolescência da literatura – clássica ou efémera, isto é, se se trata de conhecimento estável ao longo do tempo ou se é conhecimento com curto tempo de vida associado como por exemplo à área da medicina ou engenharia (Araújo, 2006).

De forma a melhor aplicar a técnica bibliométrica, é necessário encontrar em primeira instância um tema de estudo que seja específico e que possa evitar entropia na análise. Em segunda instância, identificar e definir indicadores consistentes e estandardizados (Van Raan, 2014) que se revistam de pertinência ao tema em estudo e que se dividem em indicadores de qualidade, importância e impacto científicos, designadamente (Costa et al., 2012): (i) indicadores de qualidade científica – opinião dos pares relativamente à avaliação

realizada dos conteúdos das publicações; (ii) indicadores de atividade científica – contabilização da atividade científica através do número e distribuição das publicações, produtividade dos autores e do número e distribuição das referências nas publicações entre autores; (iii) indicadores de impacto científico – podem ser indicadores de impacto dos trabalhos, como o número de citações, ou indicadores de impacto das fontes, como a influência e impacto das revistas onde são publicados os trabalhos; (iv) e indicadores de associações temáticas – análise das citações e referências comuns entre trabalhos.

Após a identificação dos indicadores segue-se a escolha da base de dados que servirá de base para a extração de artigos a fim de proceder à análise, sendo a base de dados escolhida a Scopus, devido a ser uma base de dados de ampla utilização a nível global, graças à pertença no grupo Elsevier.

Por fim, inserem-se todos os dados (provenientes dos indicadores) e palavras-chave encontradas e insere-se esta informação no programa Bibliometrix, um programa bibliométrico muito flexível na sua utilização e que se destaca também pela sua abrangência no que se refere à interação com outros programas de índole estatística (Aria & Cuccurullo, 2017).

Inseridos todos os dados no software, este retorna toda a informação necessária para que se dê início à análise bibliométrica, isto é, conhecer de forma quantitativa o panorama científico no que se trata do tema em estudo.

### **1.1 Aplicação da técnica bibliométrica à economia circular e sustentabilidade no setor vitivinícola:**

Tendo como objetivo proceder à aplicação da técnica bibliométrica ao estudo dos modelos de sustentabilidade e economia circular no setor vitivinícola e analisar os resultados obtidos a fim de identificar possíveis lacunas e oportunidades identificadas no meio científico, foram identificadas palavras-chave subordinadas ao tema e colocadas no motor de busca da Scopus. As palavras-chave identificadas foram: *"circular economy"*, *"green economy"*, *"sustainable development"*, *"environmental sustainability"*, *"circular business model"*, *"business innovation"* e *"sustainable business model"*.

Para a pesquisa ser um pouco mais facilitada, optou-se por identificar autores importantes na área, nomeadamente Geissdoerfer (com a inserção do nome do autor na página de "Authors") e, numa segunda instância, pela procura de artigos de outros autores, através da inserção das palavras-chave na página *"Documents"* (na caixa de pesquisa optou-se pela definição de critérios como *"search within"*, abrangendo os subcritérios de pesquisa *"article title"*, *"abstract"* e *"keywords"*).

Após estas pesquisas exploratórias, deu-se início à seleção dos documentos de uma forma criteriosa, visto que os conteúdos científicos podem tomar diversas tipologias, nomeadamente artigos, periódicos, patentes e livros, como também divergir no que se refere ao nível da cobertura temática, geográfica, temporal e/ou idiomática (Costa et al., 2012). Posto isto, e face à caracterização do estudo e trabalho científico em apreço, optou-se pela seleção de artigos científicos (*articles* e *journals*), vinculados também às subáreas importantes para a gestão e para o tema de sustentabilidade e economia circular tal como: *"Environmental Science"*, *"Energy"*, *"Social Sciences"*, *"Economics, Econometrics and Finance"* e *"Agricultural and Biological Sciences"*.

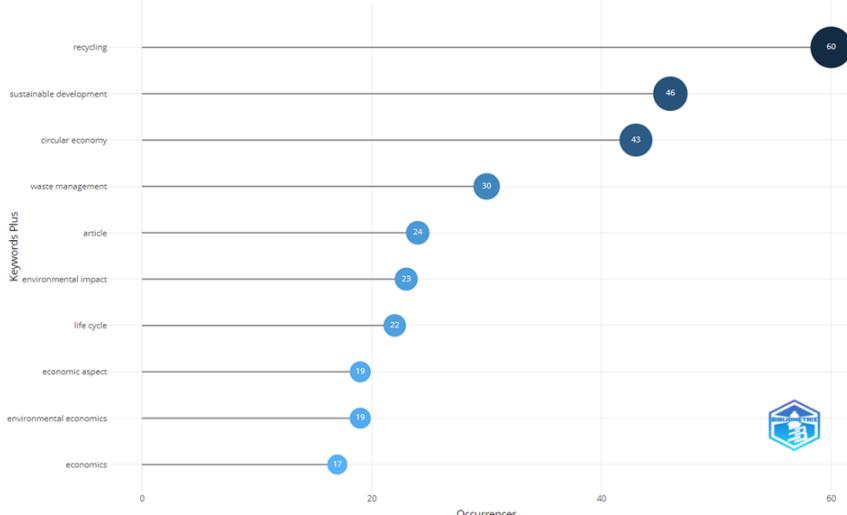
Tendo por base estes critérios de pesquisa, foram encontrados 8907 documentos. Importa referir ainda que, cerca de 2100 dos 8907 documentos encontrados na pesquisa exploratória foram automaticamente excluídos, pois o seu conteúdo não tinha qualquer relação com os objetivos do presente estudo e não representavam valias em termos de citações. Para limitar ainda mais a pesquisa e conseguir agregar dados mais relevantes, optou-se por verificar os artigos que possuíam maior número de citações, a fim de conseguir objetivar novos termos mais específicos tendo em conta o tema em estudo. Assim, foi ativada a função de seleção de documentos pelo seu número de citações, em que o que exibisse maior número de citações apresentar-se-ia em primeiro lugar (*cited by highest*).

Após leitura dos documentos mais citados e do nome dos autores, procedeu-se assim à pesquisa de documentos que fossem mais específicos, através da introdução de palavras-chave indicadas pelos autores (“*sustainability*”, “*resource efficiency*”, “*economic benefits*”, “*environmental impact*” e “*wine*”). Em resultado, foram obtidos 119 documentos/publicações acerca de modelos de economia circular e a sua premissa na sustentabilidade no setor vitivinícola que servirão de suporte à análise bibliométrica.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Das 119 publicações, foi possível extrair informação acerca das palavras-chave mais utilizadas de uma forma generalizada e que é possível aferir na figura abaixo (Figura 1).

**Figura 1.** Palavras-chave genéricas

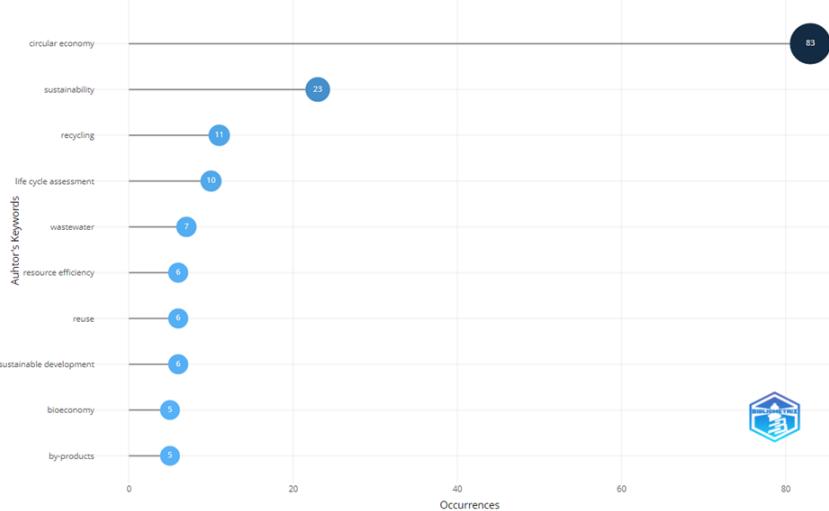


Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

As palavras-chave apresentadas na Figura 1 dizem respeito apenas à indicação do assunto do documento, não sendo as destacadas pelos autores em particular. Considerando a lei de Zipf (palavras utilizadas com maior frequência), verificamos que no top-4 das palavras-chave ordenadas por grau de relevância (mais utilizadas) estão reciclagem (60 ocorrências), desenvolvimento sustentável (46 ocorrências), economia circular (43 ocorrências) e gestão de desperdícios (30 ocorrências).

Ao contrário das palavras-chave mais genéricas constatadas acima, as palavras-chave apresentadas na figura seguinte (Figura 2), e que o Bibliometrix designa por *Authors keywords*, pretendem ser mais específicas e objetivas para a temática em estudo no âmbito da economia circular, figurando as mesmas geralmente no *abstract* dos artigos dos próprios autores em análise.

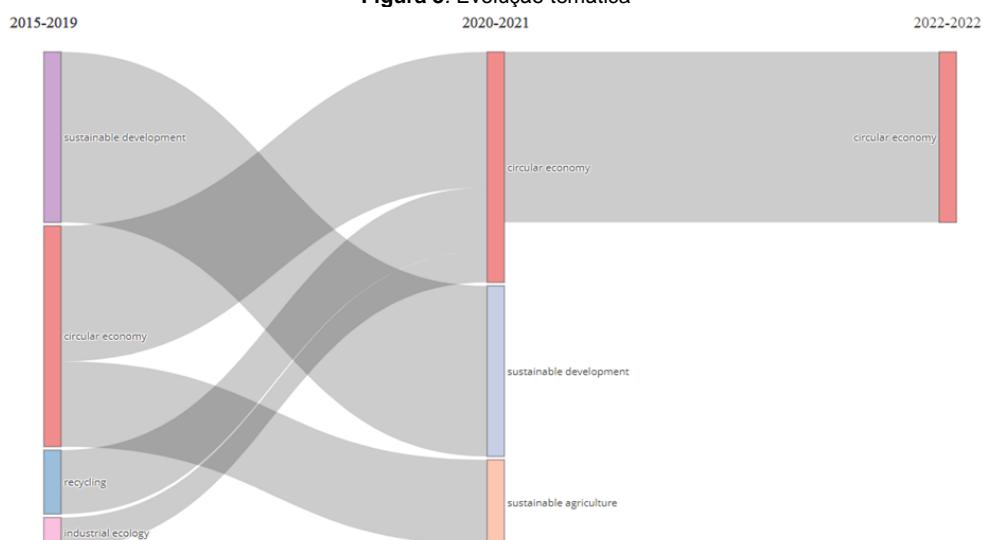
**Figura 2.** Palavras-chave utilizadas pelos autores



Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

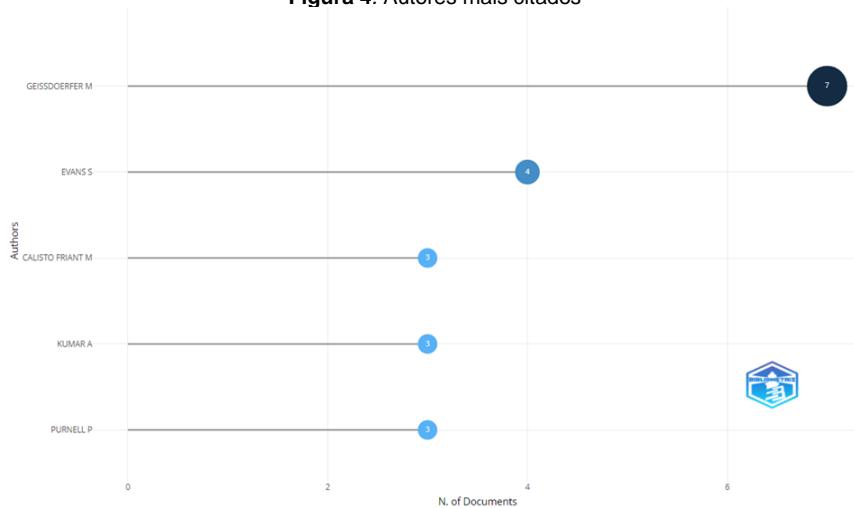
Como se pode verificar na Figura 2, o top-3 é agora constituído por economia circular (83 das ocorrências), sustentabilidade (23 ocorrências) e reciclagem (11 ocorrências).

O Bibliometrix possui também uma ferramenta de análise que pretende verificar a evolução temática ao longo dos anos, tendo em conta os artigos selecionados (Figura 3).

**Figura 3.** Evolução temática

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Podemos assim aferir na figura acima que o termo de economia circular é uma constante ao longo do tempo, o que reflete a importância que o tema da sustentabilidade e economia circular tem vindo a ocupar nos últimos anos, assim como a relação existente entre a reciclagem e a economia circular, a ecologia industrial e a economia circular, mostrando assim uma nova ótica de análise da economia industrial face à economia circular numa forma complementar e de sinergia.

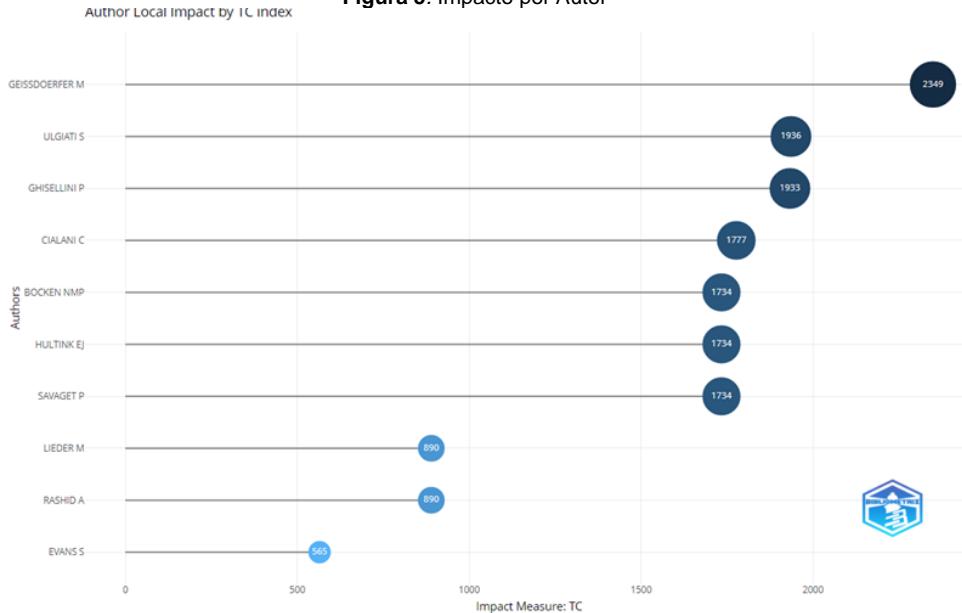
**Figura 4.** Autores mais citados

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Relativamente aos autores mais citados, a figura acima (Figura 4) revela como top-5: Geissdorfer (7 citações), Evans (4 citações), Calisto (3 citações), Kumar (3 citações) e Purnel (3 citações).

No que se refere ao impacto dos autores, na próxima figura (Figura 5), estamos, portanto, a medir o impacto das publicações dos autores na comunidade científica e o seu grau de importância, que tem implicações diretas com a atualidade e/ou urgência da temática.

**Figura 5. Impacto por Autor**



Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Dos autores com maior importância, destaque para o top-3 com Geissdorfer, Ulgiati e Ghisellini (Figura 5).

Ainda relativamente à temática de análise aos autores, o Bibliometrix permite aplicar a lei de Lotka (Tabela 1).

**Tabela 1. Lei de Lotka (produtividade dos autores)**

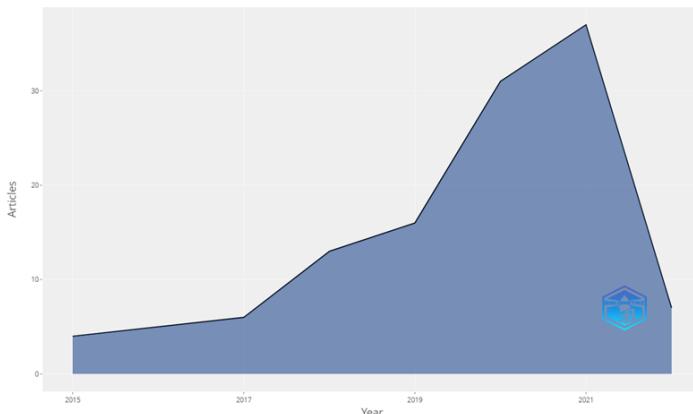
Documents written	N. of Authors	Proportion of Authors
1	437	0.948
2	17	0.037
3	5	0.011
4	1	0.002
7	1	0.002

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Face aos dados devolvidos, é possível verificar que das 119 publicações, 94.8% dos autores se dedica apenas a uma determinada publicação e apenas 2 autores (0.2%+0.2%) desenvolvem 4 ou mais publicações (Tabela 1).

Face aos critérios de seleção das publicações (apenas *articles* e *journals* e das *keywords* selecionadas) apenas foi possível recolher dados de 2015 em diante (Figura 6), o que representa desde logo uma limitação, pois a crescente preocupação com a sustentabilidade e a necessidade da introdução de modelos de negócio circulares remontam a 1987 com o Relatório de Brundtland (WCED, 1987). Aplicando o exercício de remoção do critério de seleção “*wine*” para estabelecimento de comparações, verifica-se um total de 6793 artigos sendo o artigo mais antigo datado de 1989. Comprova-se, assim, a lacuna que existe na investigação científica da temática relativamente ao setor vitivinícola.

**Figura 6.** Produção científica anual  
Annual Scientific Production

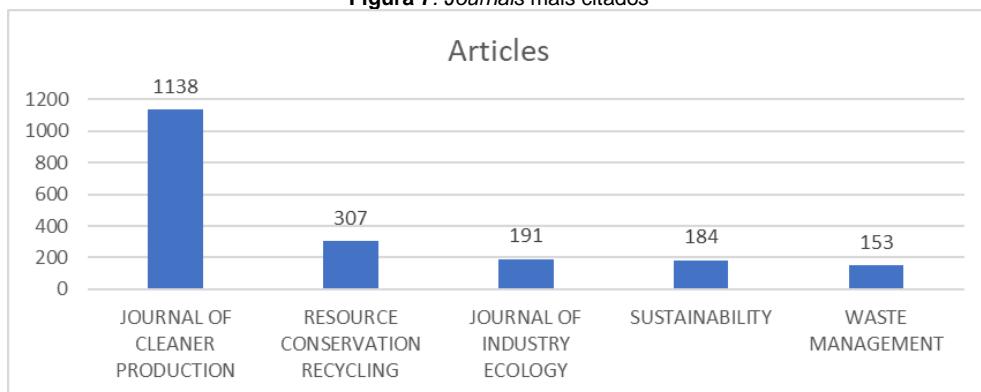


Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Voltando aos critérios de seleção traçados, a figura anterior (Figura 6) mostra que a produção científica anual é crescente. Podemos assistir mesmo a um crescimento exponencial de 2019 a 2021, o que vem reforçar a atualidade da temática e os esforços que têm vindo a ser realizados por toda a comunidade científica para conscientizar os agentes e atores de todo o mundo.

A forte descida verificada de 2021 para 2022 pode não ser de facto uma descida, quando analisada a tendência de crescimento (8.32% por ano, segundo o Bibliometrix). Podemos assumir que, pelo facto da presente pesquisa e recolha de dados ter sido efetuada no início do ano de 2022, resulta na não existência de dados em abundância para a análise deste mesmo ano, sendo essa a principal razão pela descida acentuada da produção de publicações. Espera-se, assim, que se continue a verificar uma subida da produção anual nesta temática.

No que respeita às revistas de referência mais citadas, observamos na figura 7 que o top-5 é composto pelo *Journal of Cleaner Production*, *Resource Conservation and Recycling*, *Journal of Industry Ecology, Sustainability (Switzerland)* e *Waste Management*.

**Figura 7.** Journals mais citados

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

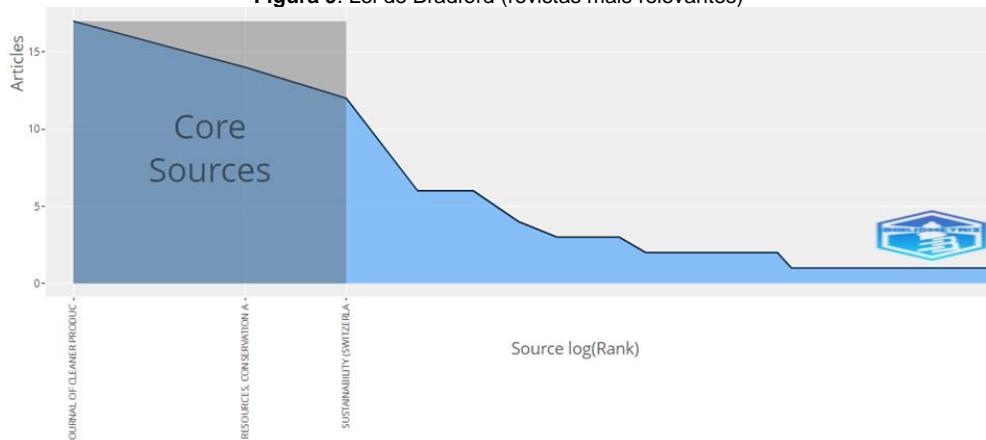
Tendo por base a análise efetuada à revista mais citada, também é possível efetuar uma análise aos documentos/publicações mais citadas dentro da revista (Figura 8).

**Figura 8.** Publicações mais citadas

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

A figura 8 mostra que o top-5 das publicações mais citadas são as seguintes, por ordem decrescente: Guisellini et al. (2016) Geissdorfer (2017 e 2018) e Lieder e Rashid (2016). Verifica-se que Geissdoerfer faz-se representado várias vezes, pois este é tido como um dos principais autores de estudo no campo da economia circular e, portanto, alvo de imensas referências.

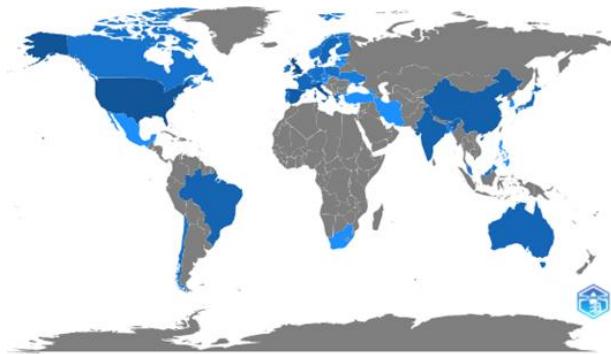
Partindo do princípio da lei de Bradford, o Bibliometrix permite obter uma representação gráfica desta lei, isto é, as revistas que apresentam um maior número de publicações de determinado assunto tornando-se, assim, as mais relevantes nessa área (Figura 9).

**Figura 9.** Lei de Bradford (revistas mais relevantes)

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Na figura 9 verifica-se que no top-3 estão o *Journal of Cleaner Production*, o *Resources, Conservation and Recycling* e o *Sustainability (Switzerland)*.

Por último, a análise dos países de referência. Face à urgência da consciencialização dos agentes e atores em todo o mundo para que haja uma alteração no paradigma de maior eficiência e racionalização de recursos, vários países em todo o mundo contribuem de uma forma pragmática com a produção de artigos e publicações para a comunidade científica mundial (Figura 10).

**Figura 10.** Países de referência

Fonte: Elaboração própria (a partir do Bibliometrix)

Ainda assim, uma análise mais atenta à figura 10 mostra que acaba por existir sempre algum país ou conjunto de países que se destaca(m) pelo seu grau de produtividade científica, que no Bibliometrix é medido tendo em conta o número de publicações realizadas. Em particular, com maior produtividade (representado pela cor azul-escura), temos a América do Norte, Europa (com maior incidência na Itália, país predominantemente industrial), China, Índia e o Brasil (ponto azul-escurinho na América do Sul).

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Tal como é habitual nos casos pedagógicos, numa terceira secção incluir-se-ão entre 3 questões que, segundo a opinião dos autores, servirão para estimular o espírito crítico dos potenciais leitores, assim como para motivá-los a aprofundar os conteúdos discutidos

A extensão recomendada para esta secção é de 1 a 2 páginas.

**Pergunta 1.** Será o modelo de economia circular atrativo para o setor vitivinícola tendo em atenção as características do tecido empresarial?

Em toda a linha, um modelo de negócio baseado no pressuposto de economia circular apresenta vários benefícios associados. Falamos sobretudo em 3 dimensões: Económica, organizacional e de mercado. A nível económico temos a redução do preço das matérias-primas, a diminuição da volatilidade da cadeia de abastecimento, oportunidades de negócio, redução do impacto ecológico e sistemas económicos mais fortalecidos. A nível organizacional temos o reforço das relações entre várias empresas e *stakeholders*, expansão de uma economia colaborativa, melhoria na inovação, eficiência e eficácia, agregação de vantagens competitivas e melhoria da previsão dos ciclos de vida dos produtos. A nível de mercado temos a redução de custos devido à redução da obsolescência programada, maior variedade de escolha de produtos e produtos com múltiplas funcionalidades.

Assim, quando olhamos para o tecido das empresas que se fazem representar na região de Setúbal, verificamos a predominância de pequenas empresas, onde a implementação desta tipologia de negócio poderia agregar robustez a estas empresas e fazer com que pudessem evoluir, seja a nível económico, organizacional e de mercado.

Sendo o setor vitivinícola muito importante na região e sendo ele próprio gerador de imensos resíduos de produção, poderá ser uma importante ferramenta para desenvolver novos negócios, competitivos a nível nacional e internacional e assim criar também importantes sinergias com vários agentes a fim de gerar valor acrescentado. Assim sendo, a aposta num modelo de negócio de economia circular, assente nos pressupostos de criação de simbiose com a natureza, fará com que a empresa recolha importantes trunfos para a sua sobrevivência e permanência num mercado cada vez mais competitivo.

**Pergunta 2.** Estão as empresas deste setor a adotar práticas de economia numa perspetiva de simbiose com a sustentabilidade ambiental?

De facto, do estudo elaborado verifica-se que as empresas estão a adotar algumas práticas de economia circular, nomeadamente no que respeita à reciclagem de cartão das boxes de vinho, do vidro das garrafas e o aproveitamento do engaço para produzir bagaço essencial para a produção de licores como o moscatel. Neste aspetto verificamos sim a introdução de algumas práticas, todavia são práticas tendo em vista em primeira instância atender ao pressuposto económico na redução de custos. Ou seja, estas práticas são adotadas na ótica de resultados económicos diretos e indiretos ao nível ambiental.

E foi também nesta questão que se abordou a questão das dificuldades de aplicação deste modelo de negócio, onde foram encontradas barreiras ao nível económico e financeiro (custos elevados para introdução no mercado), *know-how*, tecnologias, recursos humanos capacitados e elevada burocracia no processo.

**Pergunta 3.** Poderá o ensino público contribuir para a transição efetiva de modelos de negócio no setor?

O ensino público desempenha aqui um ponto central, porque estudando todos os fenómenos de aplicação deste modelo de negócio, das características das organizações e das suas especificidades, consegue conceber estratégias e teorias que poderão ser aplicadas nas empresas de forma mais rápida, com menores custos e com uma diminuição do risco associado, aumento tempo mitigam algumas das barreiras identificadas pelos gestores como temos por exemplo o conhecimento e recursos humanos capacitados, além de poder reduzir o custo de aplicação de maquinaria e de processos. O ensino superior desempenha, assim, um papel importante para a criação de sinergias e de uma maior simbiose entre as empresas e os pressupostos de um modelo de economia pela sustentabilidade ambiental.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Hoje assistimos a uma evolução negativa das condições meteorológicas que são fruto da pegada ecológica que está a ser deixada pelo Homem, devido à procura e extração de matéria-prima da natureza, bem como da poluição gerada na transformação desta matéria-prima em produto intermédio e final. O atual modelo de negócio das empresas, caracterizado como linear (“extrair-fazer-usar-descartar”) acaba por ter um impacto gigantesco na economia ambiental, pelo que se tem de procurar alternativas que se ajustem às necessidades de todos os agentes económicos.

Uma forma de conseguir reunir os interesses das diferentes partes interessadas (*stakeholders*), num contexto de consciencialização de mudança de paradigma, poderá ser a adoção de modelos de negócio de economia circular, onde o desperdício de um processo será o input de outro, num ciclo fechado de materiais e assim continuar o processo de evolução e melhoramento das condições de vida através do aumento da eficiência dos recursos e da sua utilização.

Por essa via, espera-se também que o nível de vida e melhores condições sejam assegurados pelos contínuos desenvolvimentos na área tecnológica e que estejam alinhados e em simbiose com os pergaminhos ambientais. De facto, o desenvolvimento sustentável está assente em três pressupostos básicos – sociedade, crescimento económico e ambiente – e no seu relacionamento – crescimento inclusivo, sociedade verde e economia verde/crescimento/modernização ecológica, naquilo que podemos denominar como desenvolvimento inclusivo.

A somar a esta problemática, encontram-se também os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas que, de uma forma mais detalhada, acabam por desagregar os pressupostos apontados acima, aos quais os diversos Estados de cada país no mundo e em concreto na União Europeia têm criado regulamentação e o estabelecimento de metas para a redução do impacto ecológico que se verifica.

Torna-se, assim, imprescindível criar mecanismos e/ou práticas para conseguir reverter a situação a que hoje se assiste, utilizando as novas tecnologias e novos modelos de negócio a favor do desenvolvimento sustentável, a fim de garantir a prosperidade das futuras gerações, e acima de tudo, preservar o meio ambiente, pois é dele que necessitamos para continuar a desenvolver as nossas atividades e continuar o nosso desenvolvimento enquanto sociedade.

O setor vitivinícola representa uma parte importante da criação de riqueza material das nações e desempenha um papel fulcral na criação também de vínculos estáveis nos meios onde está inserido. Pode apresentar premissas importantes no que respeita às relações entre as vertentes económicas, sociedade e ambiente e introduzir novos modelos de negócio, nomeadamente o modelo de negócio de economia circular, reaproveitando os resíduos gerados durante a apanha da uva e produção de vinho para que sejam os inputs de novos produtos e assim reaproveitar todos os recursos mantendo todo o seu valor num ciclo contínuo.

É com este pressuposto que importa saber, num contexto de sustentabilidade do sector, da existência e concretização (estabelecimento de relações com possíveis dificuldades de implementação) de modelos de negócio de economia circular nas empresas vitivinícolas.

Procurando conferir uma maior robustez a uma simples revisão da literatura das temáticas, através de revisão bibliográfica a autores reconhecidos no campo em estudo e a *journals* específicos da área industrial, o presente estudo empreendeu a aplicação da técnica bibliométrica. A análise quantitativa a publicações sobre economia circular e sustentabilidade na indústria vinícola possibilitou identificar lacunas e oportunidades de estudo.

Genericamente, conclui-se que poucos estudos foram realizados neste âmbito de modelos de negócio de economia circular no setor vitivinícola que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor. Existe, portanto, um longo caminho a percorrer, ainda mais quando falamos de uma atividade predominantemente agrícola e industrial que explora vários recursos naturais para a sua atividade.

Este setor objetiva-se como estando subaproveitado, pelo que se pode apresentar como uma área fulcral de estudo a explorar intensivamente nos próximos anos, não só pela importância que tem a nível económico-social e ambiental, mas também pelas possibilidades que apresenta no campo dos modelos de negócio de economia circular e nos produtos a explorar. Estudos futuros podem ser desenvolvidos em torno de projetos que possam ser aplicados nas Adegas a fim de aproveitar os resíduos gerados como inputs de outros processos produtivos e no que poderão ser transformados.

## BIBLIOGRAFIA

- Akobeng, A. K. (2005). Principles of evidence based medicine. *Archives of Disease in Childhood*, 90(8), 837–840. <https://doi.org/10.1136/adc.2005.071761>
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria : evolução histórica e questões atuais. 11–32. <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16/5>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Costa, T., Lopes, S., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012). *A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas*.
- Geissdoerfer (2017) .... Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigozzo, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, Sergio. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 114. 11-32. 10.1016/j.jclepro.2015.09.007.

- Lieder, M. & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36-51, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
- Javier, F., Corral, G., Antonio, J., García, C., Valenciano, J. D. P., & Toril, J. U. (2022). A bibliometric review of cryptocurrencies: how have they grown? *Financial Innovation*. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00306-5>
- Koller, S. H., Couto, M. C., & Hohendorff, J. V. (2014). *Manual de produção científica*. São Paulo: Penso Editora Ltda.
- Van Raan, T. (2014). Advances in bibliometric analysis: Research performance assessment and science mapping. Em W. Blockmans, L. Engwall, & D. Weaire, *Bibliometrics: Use and abuse in the review of research performance* (Vol. 87, pp. 17-28). Londres: Portland Press Ltd.
- WCED (1987), *Our Common Future: Brundtland Report*, New York: Oxford University Press.

## BrasilChinês, Pontes Culturais

*Anne Caroline Lin*

*Aurélio Rosseto Salotti*

*Vinícius Francisco Matias Duarte*

*Tutor: João Pinheiro de Barros Neto*

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC  
SP (Brasil)

### **RESUMO:**

Os problemas socioambientais no Brasil (e no mundo) são muitos e bastante complexos, de modo que resolvê-los, apesar de não ser fácil, é extremamente urgente. Governos são lentos e, muitas vezes, absolutamente incompetentes, por isso, precisamos de jovens empreendedores sociais que estejam dispostos a enfrentá-los com criatividade, entusiasmo e celeridade, atuando em parceria com a sociedade e com os próprios governos. Nesse contexto, no curso de graduação em Administração da PUC SP, na disciplina de Práticas, Pesquisas e Projetos em Organizações V - Práticas e Planos de Mudança nas Organizações, foi proposto no 1º semestre/2023, que os alunos, em grupos, desenvolvessem projetos a partir de seus desejos de enfrentar as desigualdades identificadas por eles mesmos, tendo a geração de impacto positivo como motivador para criar iniciativas, ações ou negócios de impacto sociambiental que busquem contribuir para a transformação social. No empreendedorismo social, os negócios devem ser autossustentáveis e esse é o desafio que o Marketing pode ajudar a resolver no caso aqui apresentado.

**Palavras-Chave:** ESG; Empreendedorismo social; Impacto positivo

### **ABSTRACT:**

The socio-environmental problems in Brazil (and in the world) are many and quite complex, so that solving them, despite not being easy, is extremely urgent. Governments are slow and often completely incompetent, so we need young social entrepreneurs who are willing to face them with creativity, enthusiasm, and speed, acting in partnership with society and with governments themselves. In this context, in the undergraduate course in Business Administration at PUC SP, in the discipline of Practices, Research and Projects in Organizations V - Practices and Plans for Change in Organizations, it was proposed in the 1st semester/2023 that students, in groups, develop projects based on their desire to face the inequalities identified by themselves, with the generation of a positive impact as a motivator to create initiatives, actions or businesses with a socio-environmental impact that seek to contribute to social transformation. In social entrepreneurship, business must be self-sustainable, and this is the challenge that Marketing can help solve in the case presented here.

**Key-Words:** ESG; Social entrepreneurship; Positive impact

## 1. INTRODUÇÃO

Com o potencial crescimento comercial entre a China e o Brasil, o aumento da requisição do idioma mandarim no mercado, e o alto custo dos cursos de idioma no país, buscamos tornar mais acessível para a população de baixa renda para possibilitar maior inclusão e oportunidades no mercado de trabalho. Consideramos que, cada vez mais empresas chinesas vêm se instalando pelo mundo, inclusive no Brasil, assim, podemos notar essa entrada de multinacionais e o mandarim tomando um lugar significativo no currículo e no cotidiano do empreendedor.

Este relatório apresenta a iniciativa “BrasilChinês, Pontes Culturais”, construída pelo nosso grupo na cidade de São Paulo (SP) com o objetivo de intensificar a integração cultural entre a população brasileira e chinesa, atuando na busca por meios educativos e socioculturais que permitam a aproximação, principalmente, da população de baixa renda da cidade de São Paulo com as práticas culturais da China. Assim, a partir de medidas como aprendizado do Mandarim, promoção de intercâmbios culturais e outras dinâmicas de aprendizado, a iniciativa estimula a cidadania ao mesmo tempo em que suas medidas possibilitam a mitigação de problemas sociais como a xenofobia, o racismo e outras formas de preconceito.

Nossa iniciativa prevê a busca por voluntários entre cidadãos brasileiros que tenham fluência no Mandarim e professores nativos chineses que se interessem pelo projeto, incentivando práticas que promovam o intercâmbio cultural entre as pessoas das duas nações e o ensino da língua chinesa para brasileiros. O projeto inclui, também, a possibilidade de proporcionar a ida de voluntários brasileiros para que possam atuar na extensão deste trabalho em território chinês. Visando a realização de tais atividades, a iniciativa prevê o contato com escolas bilíngues e projetos que também tenham pautas voltada para integração Brasil - China, buscando parcerias para a disponibilização de salas de aulas e equipamentos para as aulas em dias e horários específicos, conciliando a programação dessas instituições e seus clientes com as atividades da iniciativa.

A iniciativa tem como objetivo atingir o público de crianças e adultos que se interessem pelo aprendizado do mandarim, com as aulas sendo oferecidas para pessoas de todas as classes sociais, idades, gêneros e etnias. No entanto, o projeto prevê que o público beneficiado gratuitamente pelas atividades seria composto por pessoas de baixa renda. Os critérios previstos envolvem a disponibilização dos benefícios para a população de baixa renda de forma 100% gratuita, enquanto a população de classe média pode usufruir com a contribuição no valor R\$400,00 a cada semestre letivo, dividido em parcelas de seis vezes em que, por sua vez, a população de classe alta seja inserida como investidores do projeto.

Como uma iniciativa sem fins lucrativos, todo o capital gerado será redirecionado ao projeto, e como recompensa o melhor aluno (o que mais gerar notas boas e bom desempenho) recebe uma bolsa intercâmbio para a China no período de 1 a 3 meses, para cidades como Shanghai e Beijing. Nesse sentido, com a explicação das atividades que serão desenvolvidas dentro da iniciativa, consideramos que os benefícios gerados pela iniciativa são: aprendizado de idiomas, experiência multicultural, desenvolvimento pessoal, experiência acadêmica, crescimento cultural e autoconhecimento, além disso pode ser uma forma de minimização da xenofobia e preconceitos.

Além disso, consideramos que os benefícios gerados pela nossa iniciativa são fatores que proporcionam liberdade para o público alvo do projeto. Primeiramente, acreditamos que o

próprio ato de promover o ensino e a cultura é libertador, na medida em que permite que cidadãos possam exercer seu direito à educação, previsto tanto na Constituição Federal, quanto na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Em segundo lugar, por meio do ensino de uma língua estrangeira, também possibilitamos que indivíduos que outrora não possuíam acesso à educação possam adquirir conhecimentos que contribuirão nos aspectos pessoais e profissionais, garantindo que essas pessoas possam ter oportunidades no mercado de trabalho, por exemplo, que não possuiriam sem este conhecimento, fornecendo um caminho para que possam prosperar e, por consequência, terem ainda mais liberdade.

Além disso, também consideramos que a nossa iniciativa proposta é inovadora, considerando a constituição de um curso de idioma e meios de integração cultural 100% gratuitos para a população de baixa renda, valorizando e democratizando o ensino do Mandarim com em território nacional.

Após analisar o modelo idealizado para a nossa iniciativa social, consideramos que, por meio da utilização dos critérios disponibilizados pelas Categorias de Negócios de Impacto Socioambiental, este projeto pode ser classificado como um Negócio social com geração de lucros reinvestidos. Isso se dá pelo fato de que nossa iniciativa prevê a cobrança de mensalidades dos clientes de maior renda para que seja possível subsidiar as atividades para pessoas impactadas pelo projeto que não possuem condições de arcar com custos, permitindo a realização das aulas de Mandarim, projetos de intercâmbio e outras atividades. Dessa forma, é possível conceber que a iniciativa BrasilChinês, Pontes Culturais pode ser classificada como um serviço, na medida em que as aulas de Mandarim e os projetos de intercâmbios se incluem nesta categoria.

A partir da classificação da nossa iniciativa, bem como a identificação de sua inovação proposta, consideramos que podemos, agora, compreender melhor como podemos estruturar nosso empreendimento, um serviço que buscará proporcionar educação e, por consequência, melhores condições de vida para a população de baixa renda, por meio das oportunidades acadêmicas, profissionais e pessoais que o conhecimento de uma língua estrangeira pode oferecer. Após a análise das atividades e do conceito proposto pela iniciativa, consideramos que nosso projeto abrange valores muito importantes nos aspectos sociais e comunitários, incluindo o comprometimento, aprendizagem, criatividade, respeito, cooperação, segurança, excelência e sucesso.

Como parte final da introdução, consolidamos nosso plano de ação para melhor consolidação dos passos do nosso projeto e, por consequência, uma contribuição para nosso desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, acreditamos que o principal objetivo do projeto é melhorar a qualidade de vida da população em situação de vulnerabilidade social na minha comunidade, a partir da identificação das principais necessidades da população, estabelecendo parcerias com organizações locais e criando, a partir disso, um plano de ação ainda mais detalhado.

Tais metas são passíveis de serem realizadas a partir de pesquisas de campo, entrevistas e análises de dados, além da possibilidade de entrar em contato com organizações sem fins lucrativos e líderes comunitários, definindo metas específicas e estabelecendo um cronograma, impactando positivamente a comunidade local, em organizações parceiras ou em locais específicos identificados durante a pesquisa, juntamente com voluntários, líderes comunitários, organizações sem fins lucrativos e instituições governamentais.

Nesse sentido, será necessário identificar e planejar adequadamente os custos de equipamentos, materiais, serviços e viagens a partir da definição de uma data de início e estabelecer prazos realistas para a conclusão das atividades. Assim, será possível melhorar a qualidade de vida da população em situação de vulnerabilidade social e contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Em primeiro lugar, o grande problema identificado com relação ao tema é a falta de democratização do ensino de mandarim, frente à expansão dos negócios chineses por todo o mundo. O motivo do problema, de acordo com a nossa visão, é que, com esse crescimento da importância da China nos negócios globais, o mandarim vem se tornando uma língua mais forte, portanto, isso pode gerar um atraso com o desequilíbrio entre a demanda e oferta de colaboradores que falam mandarim. Concomitantemente, o ensino do mandarim no brasil não é popularizado e muito menos acessível para a população de baixa renda, o que pode ser mitigado por algumas medidas e iniciativas.

### 2.1. A Estratégia para a transformação social

Considerando o contexto socioeconômico do Brasil, um dos países mais desiguais do mundo, pode-se considerar que as aspirações e preocupações da população de baixa renda no Brasil são historicamente ignoradas pelo Poder Público. O espírito empreendedor do povo brasileiro nasce não apenas da vontade de perseguir sonhos e objetivos, mas também como artifício para escapar das condições impostas pela desigualdade e a falta de políticas que possam superar a baixa qualidade de vida e dos serviços públicos disponibilizados pelo governo em suas mais diversas esferas.

Nesse sentido, acreditamos que a população brasileira de baixa renda sente que precisa de oportunidades, as quais permitam que esses indivíduos possam superar a condição de vida que lhes foi imposta pela pobreza e desigualdade, e pensa que, a partir da utilização de tais mecanismos, que podem ser educacionais, dando oportunidade de acesso ao conhecimento e, por consequência, melhores condições de trabalho e renda, pode lutar contra a pobreza na busca por uma vida melhor.

O ambiente visto e vivido por parte da população brasileira de baixa renda muito se relaciona com as condições de vida impostas a esses indivíduos, considerando os índices socioeconômicos e as dificuldades enfrentadas pelos moradores das periferias dos pequenos e grandes centros urbanos brasileiros. No entanto, é notável, porém, a energia e a vontade que esses cidadãos possuem na busca por uma vida melhor, apoiando-se no trabalho árduo e no aproveitamento das oportunidades de estudo existentes para a obtenção de melhores situações financeiras e de vida.

Apesar do enfrentamento das dificuldades, acreditamos que, apesar de existirem iniciativas voltadas para a inclusão nos estudos e no mercado do trabalho das populações da periferia, as oportunidades ainda não são tão amplas, fazendo com que boa parte dessas pessoas tenham que se voltar para a informalidade na busca por sustentar ou contribuir com a situação financeira de suas famílias.

Embora possa existir certa empatia com essa parcela da população por parte de pessoas com maior renda, esses indivíduos ainda lidam com muitas formas de preconceito presentes em nossa sociedade, violência esta que contribui para a perpetuação da condição

de desigualdade em nosso país, uma vez que o debate sobre a formulação de iniciativas sociais e políticas públicas para o combate à pobreza fica cercado. Além disso, formadores de opinião também contribuem, muitas vezes, para a perpetuação de uma mentalidade irreal, em que basta o esforço e a força de vontade para que as pessoas possam sair da pobreza, quase como se a falta da qualidade de vida fosse uma escolha.

A falta de condições financeiras necessárias para a manutenção de um bom nível de qualidade de vida faz com que essa população seja, muitas vezes, segregada em espaços públicos, gerando, consequentemente, mais dificuldades para plena inserção no mercado de trabalho e outros locais, perpetuando a situação de desigualdade para os moradores de áreas periféricas dos centros urbanos brasileiros. Nesse sentido, tanto as atitudes em público, quanto o comportamento podem invariavelmente ser suprimidas, sejam pelos preconceitos, seja pela inviabilidade de frequentar certos locais e espaços comuns.

Além dos obstáculos impostos pelas condições financeiras previamente impostas para essa parcela da população, que inviabiliza não apenas a obtenção de acesso à fatores como internet, acesso a redes sociais e entretenimento, mas também permite a carência de serviços públicos básicos que, teoricamente, são previstos e garantidos a todos os brasileiros pela Constituição, incluindo educação, saúde, saneamento básico, moradia adequada, segurança alimentar e outros direitos. Ainda, as frustrações por enfrentar diariamente tais dificuldades impostas a eles, bem como os medos constantes existentes pela falta de garantia de melhoria nas condições de vida, fazem com que os fatores a serem superados por essa população sejam ainda mais difíceis.

De forma geral, acreditamos que, no que se refere às condições de vida impostas a esta população, os maiores desejos e necessidades para as pessoas moradoras de áreas periféricas das cidades brasileiras são condições e oportunidades para que possam atingir o sucesso e fazer o movimento de saída da situação em que vivem atualmente, a partir de quantias financeiras e outros mecanismos (como empregos estáveis e melhores níveis de qualidade de vida) para que a condição de baixa renda possa ser superada.

Tendo em vista tais pontos, podemos dizer que nossa iniciativa tem como objetivo trazer oportunidades de estudo e, consequentemente, contribuir para a posterior inserção no mercado de trabalho de indivíduos de baixa renda que habitam a periferia dos centros urbanos brasileiros. Dessa forma, a partir da formulação de um projeto que proporciona o ensino do Mandarim e outros mecanismos de inserção de elementos da cultura chinesa no Brasil, a iniciativa busca ser empática e trazer oportunidades anteriormente não existentes para essas pessoas.

Com relação a nossa teoria da mudança, definimos que a visão de impacto de uma escola de mandarim gratuita para jovens de baixa renda seria proporcionar a esses jovens a oportunidade de adquirir habilidades valiosas em um idioma cada vez mais importante no cenário global. Nesse contexto, a visão de impacto seria baseada em uma série de suposições sobre como a escola de mandarim gratuita poderia gerar mudanças positivas.

A escola de mandarim gratuita para jovens de baixa renda tem como beneficiários diretos os próprios jovens, que teriam acesso a um ensino de qualidade em um idioma importante. Isso pode lhes proporcionar habilidades linguísticas, conhecimento cultural e melhores perspectivas educacionais e profissionais. As famílias desses jovens e a comunidade em geral também seriam beneficiadas indiretamente. Essas iniciativas promovem a igualdade de acesso à educação e contribuem para uma sociedade mais inclusiva e justa.

A implementação de uma escola de mandarim gratuita para jovens de baixa renda pode trazer benefícios significativos, incluindo oportunidades de educação, capacidade de habilidades linguísticas, conhecimento e apreciação de diferentes culturas, criação de autoconfiança e autoestima por parte dos beneficiários. Essas melhorias proporcionam uma maior inclusão social, permitindo que jovens de baixa renda superam barreiras e conquistem uma vida mais próspera e gratificante.

Temos como objetivo melhorar a vida das pessoas através de uma introdução de uma nova língua e nova cultura, além de possibilitar crescimento nos âmbitos acadêmico e profissional por meio de novas oportunidades devido ao conhecimento adquirido, que podem ser alcançados a partir da realização de aulas de Mandarim para que brasileiros possam ter contato com a língua e cultura chinesa.

O projeto buscará ter como saída o maior número de pessoas possíveis impactadas socialmente, que poderão se comunicar, com a sua participação no projeto, por meio de um idioma falado por mais de 1 bilhão de pessoas. Assim, no contexto abarcado pelo desenvolvimento das ações do nosso projeto, é possível identificar que o maior problema na atualidade é a baixa oferta de aulas de mandarim acessíveis, o que contribui para uma elitização do ensino da língua no Brasil.

## 2.2. Oportunidade de mercado

A ideia do projeto surgiu em um grupo de amigos da faculdade PUC-SP, na cidade de São Paulo, enquanto pensávamos em algo que pudesse oferecer oportunidades que não fossem comuns no cotidiano das pessoas e que pudesse, de alguma forma, impactar na vida dos brasileiros. Com esse projeto, buscamos proporcionar aulas de mandarim para pessoas que tem interesse em estudar essa língua, mas que poderiam não ter condições de acesso ao aprendizado, com seu objetivo sendo formar alunos fluentes que possam usufruir desse diferencial em diversos ambientes como no ambiente de trabalho.

As tendências relacionadas ao projeto pertencem aos temas sociais/demográficos, culturais e econômicos, uma vez que a oferta de aulas de uma língua estrangeira de forma gratuita envolve o aumento da demanda por aprendizado do idioma chinês, o acesso generalizado à internet, a filantropia e a responsabilidade social corporativa, a economia compartilhada e a valorização da diversidade cultural. Essas tendências refletem a importância do aprendizado de línguas estrangeiras, o uso da tecnologia para fornecer acesso gratuito à educação e o reconhecimento do valor da troca cultural e da comunicação global.

O mandarim, também conhecido como chinês padrão, é uma língua importante devido a vários fatores, sendo o idioma mais falado no mundo em termos de número de falantes nativos. Com uma população de mais de 1,4 bilhão de pessoas na China, a maioria das quais fala mandarim como língua materna, há uma demanda significativa por falantes proficientes nesse idioma.

Além disso, o crescimento econômico da China tem contribuído para a importância do mandarim. Com país se tornando uma potência econômica global, muitas empresas internacionais têm estabelecido relações comerciais em seu território. Nesse contexto, o conhecimento do mandarim tornou-se um ativo valioso para profissionais que desejam aproveitar as oportunidades de negócios e carreira associadas a esse mercado em expansão.

A influência cultural chinesa também desempenha um papel significativo na importância do mandarim. A China tem uma história rica, com contribuições significativas em áreas como arte, filosofia, literatura, medicina tradicional chinesa e artes marciais. O estudo do mandarim não apenas permite a compreensão desses aspectos culturais, mas também facilita a comunicação e a interação com os falantes nativos de mandarim. No setor do turismo, a China é um destino popular, e o conhecimento básico do mandarim é extremamente útil para os turistas que desejam se comunicar e se envolver com a cultura local durante suas viagens.

O mandarim também é relevante no âmbito da política e diplomacia internacional. Como a China desempenha um papel importante nas relações internacionais, o mandarim é usado como uma língua de trabalho em várias organizações internacionais. Para aqueles que buscam carreiras em política ou diplomacia, ter habilidades no mandarim pode ser uma vantagem significativa.

Em matérias publicadas recentemente, o presidente chinês afirmou estar disposto a trabalhar junto com o Brasil e apoiar ambos os países; com isso, é esperado o aumento da entrada e do investimento de empresas chinesas no Brasil pós pandemia, pois em 2021, empresas chinesas investiram US\$ 5,9 bilhões no Brasil, e segundo o Conselho Empresarial Brasil-China, é o maior registro desde 2017 e 208% superior à registrada em 2020, quando os negócios globais e as aplicações chinesas em particular foram afetadas pelas consequências da pandemia da covid-19. A partir dessas informações, foi possível avaliar mercadologicamente as oportunidades dentro deste setor.

Nesse sentido, nossa iniciativa envolve serviços com a realização de aulas de mandarim voltadas para pessoas de baixa renda, que não possuem condições para o acesso a essas aulas, sendo que a oferta pode ser considerada inovadora a partir do momento que a oferta de aulas de mandarim presenciais e de qualidade não é abundante, principalmente a organização por projetos de cunho social.

Sendo assim, o projeto busca suprir a necessidade de oferecer educação de qualidade para pessoas em situação de vulnerabilidade por meio do ensino de uma nova língua, além de contribuir para a formação profissional de pessoas que já estão ou vão ingressar no mercado de trabalho, oferecendo como benefício o aprendizado do mandarim e o conhecimento de uma nova cultura.

Durante a idealização do nosso projeto de inovação social, definimos que os clientes pagantes seriam pessoas interessadas pelo aprendizado do mandarim que fizessem parte da classe B (indivíduos cuja faixa de renda varia entre R\$7,1 mil e R\$22 mi) e da classe C (os quais possuem renda entre R\$2,9 mil e R\$7,1 mil). A escolha desse público se deu por conta, principalmente, pela capacidade de investir para viabilizar seu aprendizado de uma nova língua, tendo como alvo pessoas que tenham interesse em adquirir conhecimentos em mandarim principalmente por conta do mercado de trabalho, para que possam buscar por novas oportunidades profissionais.

O projeto tem como aspiração impactar um grande número de pessoas, podendo oferecer oportunidades para dezenas de indivíduos que busquem melhorias de vida e o aprendizado de uma nova língua. Contudo, a projeção inicial é ser capaz de atender salas reduzidas, enquanto a iniciativa ainda se inicia, buscando melhorias e otimizações de suas atividades e, a partir disso, a ampliação do escopo de pessoas impactadas positivamente pelo projeto,

identificando a crescente demanda de indivíduos interessados no aprendizado do mandarim, e das empresas por profissionais qualificados e fluentes no idioma.

A partir da coleta de dados que o grupo realizou, foi possível observar que a força do mercado de escolas de línguas no Brasil se dá, principalmente, pela defasagem de aprendizado que é constatada em grande parte das escolas, fazendo com que seja necessário a procura por aulas particulares. Mesmo com relação à língua inglesa, principal idioma estrangeiro ensinado no país, o Brasil ainda apresenta baixo desempenho, apresentando colocações ruins entre os principais rankings que estudam o conhecimento da língua, como o English Proficiency Index, em que figura apenas na décima posição entre países latino-americanos.

Com relação ao mandarim, ensino que ainda vem crescendo em território nacional, o contexto é ainda mais delicado, com a disponibilização de oportunidades de aprendizado ainda mais restritos, com escolas de línguas particulares e cursos online sendo as principais opções para o acesso à língua chinesa. O mercado de línguas é conhecido por possuir fortes empresas que operam em sistemas de franquia, como Minds, Wizard, Yázigi, entre outros.

### **2.3. Modelagem do negócio**

Em primeiro lugar, para que seja possível realizar a modelagem do negócio, é necessário conhecermos e entendermos nossos clientes pagantes. Nesse sentido, a parcela de clientes pagantes entre o público-alvo de nossa iniciativa social se enquadra, maioritariamente, como indivíduos integrantes das Classes B e C do país. Nesse sentido, acreditamos que essas pessoas buscam oportunidades como o aprendizado de uma nova língua também como uma maneira de ascender economicamente, na medida em que, apesar de se encontrarem em uma posição de maior poderio financeiro que pessoas das Classes D e E, por exemplo, também buscam melhores oportunidades de vida, além do crescimento pessoal e profissional.

Aliado a isso, também acreditamos que, justamente por se encontrarem em uma posição financeira mais privilegiada em relação a condições de vida, os clientes pagantes possam ser atraídos pela combinação dos fatores apresentados pela nossa iniciativa, na qual essas pessoas podem, simultaneamente, estudar Mandarim e financiar pelo estudo de pessoas em situação de vulnerabilidade.

Acreditamos que o ambiente visto pelos clientes pagantes, apesar de possuir consideráveis diferenças com relação à população de baixa renda, também possui pontos de convergência, na medida em que nos encontramos em um país extremamente desigual, juntamente com a falta de políticas públicas desenvolvidas para a solução dos problemas sociais que não impactam apenas aos mais pobres, mas também à população de classe média.

Nesse sentido, consideram-se questões como o desemprego e a notável precariedade dos serviços públicos, bem como as suas consequências geradas, que contribuem para a manutenção dessa desigualdade e separa ainda mais a qualidade de vida entre a parcela mais rica e a mais pobre da população brasileira.

Considerando o contexto socioeconômico do país na atualidade, podemos dizer que a classe média brasileira é refém de muitas incertezas, uma vez que veem o custo de vida aumentar ao longo dos últimos anos, acompanhado da desvalorização do real frente ao dólar, além

de outros fatores que influenciam diretamente na vida da população, principalmente da parcela mais vulnerável às condições da economia do Brasil.

Nesse sentido, podemos considerar que existem grande preocupação com relação à questão financeira, fator que possibilita a tomada de decisões baseados em tópicos que estão em alta neste setor, como a ascensão de influenciadores dedicados ao campo financeiro, cujo conteúdo consiste em aulas e dicas de educação financeira e investimentos dos mais diferentes tipos, o que também abre portas, infelizmente, para golpes e indivíduos mal intencionados, tendo como alvos principalmente pessoas mais vulneráveis.

Apesar de possuir condições financeiras mais confortáveis que cidadãos das Classes D e E, muitas pessoas pertencentes à população de classe média também buscam a realização de outras atividades com o intuito de contribuir com a saúde financeira da família, uma vez que, assim como citado na questão anterior, o custo de vida elevado em alguns centros urbanos, principalmente nas maiores cidades do país, faz com que sejam necessárias outras fontes de renda. Justamente por conta disso, esses indivíduos buscam, para si e para familiares, como filhos e netos, novos meios de contribuição para a vida profissional, acadêmica e profissional, como o aprendizado de uma nova língua.

A partir da elaboração e desenvolvimento de um projeto social que tem como objetivo o ensino do Mandarim, é possível dizer que proporcionamos aos clientes pagantes a oportunidade de crescer profissional e pessoalmente a partir da educação, além de poder fornecer, ao mesmo tempo, a oportunidade para que consigam contribuir para o ensino voltado para a população de baixa renda, construindo um ciclo benéfico voltado para o impacto social no âmbito das pessoas em situação de vulnerabilidade.

Assim como a população de baixa renda, o público-alvo da iniciativa também sofre por conta da notável concentração de renda e a baixa qualidade em geral dos serviços públicos, como citado anteriormente. Além disso, o aumento do custo de vida nos grandes centros urbanos, como São Paulo, também incita os anseios de uma população que depende das oportunidades para manter seu estilo de vida, caracterizando obstáculos que não são enfrentados pelos indivíduos de maior renda no país.

Em consonância com as dores desta parcela da população, podemos identificar que seus desejos e necessidades passam pelas incertezas geradas pela situação econômica enfrentada na atualidade. Dessa forma, é possível inferir que o sucesso pode ser gerado por meio de novas oportunidades de trabalho que valorizem melhor financeiramente, fazendo com que essas pessoas possam obter a qualidade de vida necessária e desejada, ao passo em que suas necessidades sejam cumpridas e suas incertezas, suprimidas.

Tendo como base essa perspectiva, é possível definir a proposta de valor da nossa iniciativa, como já descrito pelo grupo no decorrer deste presente relatório, nossa iniciativa consiste na prestação de um serviço, caracterizado pela realização de aulas de mandarim voltadas para pessoas de baixa renda, além de eventos e atividades que possibilitem a integração entre cidadãos brasileiros e a cultura chinesa, inserindo elementos culturais do país asiáticos no vocabulário e, principalmente, no dia a dia dos alunos enquanto estudantes do curso.

Com a colaboração dos professores voluntários, membros de extrema importância para a obtenção de sucesso em nossa iniciativa, será possível realizar classes que possibilitem a inserção dos estudantes dentro do mandarim e da cultura chinesa, realizando dinâmicas e eventos sociais, bem como permitindo com que estes desenvolvam, ao longo das aulas, um

conhecimento efetivo para o desenvolvimento pessoal e profissional, habilitando os alunos a serem capazes de usufruir de oportunidades na vida que, anteriormente, não conseguiriam pela falta de conhecimento e por não terem seu direito fundamental da educação exercido.

Alinhado a isso, também é possível destacar que, ao longo do curso e da realização das aulas, o acesso à educação por parte das pessoas de baixa renda, que em sua maioria é negado a eles por conta da baixa efetividade de políticas públicas em garantir educação de qualidade para pessoas dessas classes sociais, agirá como analgésico nas dores de não serem impactados positivamente e não terem seu direito à educação 100% garantido.

Dessa maneira, esses estudantes terão como ganhos, principalmente, o conhecimento de uma língua estrangeira, visto como essencial nos processos seletivos mais requisitados no mercado de trabalho, estando aptos a aproveitarem oportunidades profissionais e também acadêmicas de forma que não poderiam alcançar sem possuírem tal conhecimento. Além disso, também verão o desenvolvimento pessoal gerado pelo conhecimento de outra língua e de novas práticas culturais vindas de outro país.

A expectativa do grupo com a realização da iniciativa, dessa forma, torna-se a mitigação das dores proporcionadas, principalmente, pela desigualdade social e pela falta de acesso à educação por falta de políticas públicas efetivas que levam o ensino para as periferias e bairros pobres da cidade de São Paulo. Além disso, o projeto também visa mitigar as dores da falta de oportunidades que são consequências dessa realidade social desigual, fazendo com que a população mais pobre continue refém das condições que lhe são impostas por meio da falta de acesso à educação.

De forma geral, pode-se dizer que as tarefas do cliente pagante são apenas o pagamento das mensalidades, cujos recursos serão essenciais para que as atividades sejam financiadas, além do aproveitamento do curso, usufruindo das condições oferecidas pelo projeto (incluindo materiais, estrutura física, metodologias, professores e atividades planejadas para o ensino do mandarim e a aproximação com a cultura chinesa).

Para validação das hipóteses levantadas pelo grupo ao longo da idealização e construção da iniciativa, decidimos por elaborar entrevistas presenciais com estudantes da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no campus Monte Alegre, com o objetivo de identificar possíveis problemas e pontos de necessidade de melhoria nas propostas realizadas por nosso projeto.

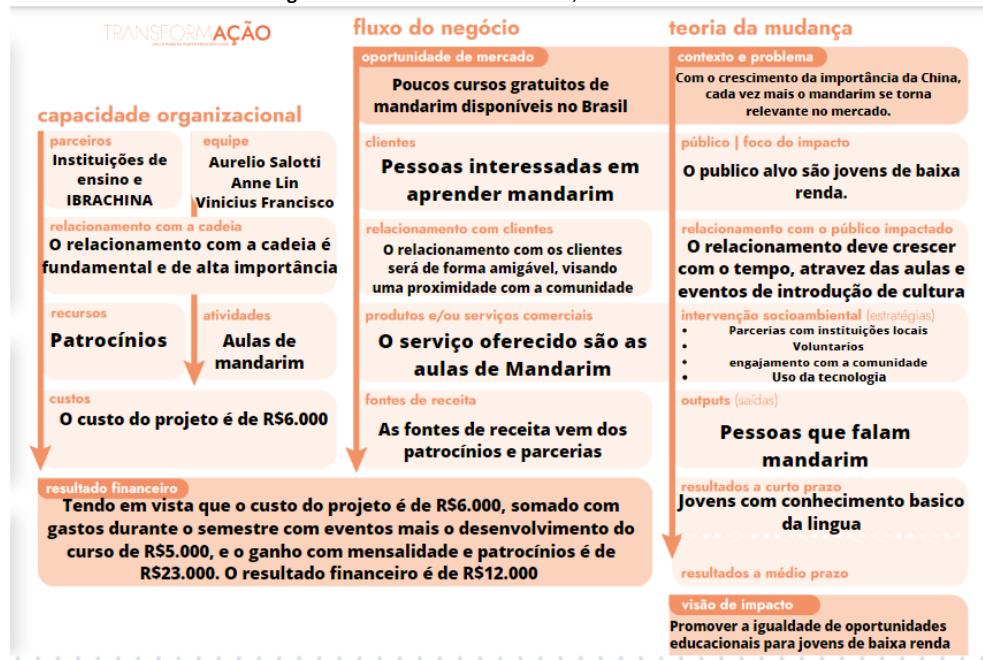
Nesse sentido, decidimos que a pesquisa permearia os temas da demanda pelo aprendizado do Mandarim, a necessidade de um curso voltado para formação profissional ou não, os meios de comunicação a serem utilizados como canais informativos e de promoção do curso, o potencial da iniciativa para atração de clientes pagantes e, por fim, os valores das matrículas e condições de pagamento para clientes pagantes. A partir destas definições, o grupo elaborou as seguintes perguntas para a realização das entrevistas:

- 1- Você acredita que existe demanda o suficiente para a formulação de um curso de Mandarim voltado para a população de baixa renda?
- 2- O curso deveria ser voltado para a formação profissional dos alunos, ou deve abranger o conteúdo de uma forma ampla?
- 3- Na sua opinião, qual seria o CI mais adequado para a promoção, divulgação e comunicação por parte dos responsáveis pelo desenvolvimento da iniciativa?

- 4- Você pensa que a iniciativa, seja pela questão educacional, seja pelo aspecto social de contribuição para pessoas de baixa renda, tem potencial para atrair uma boa quantidade de clientes pagantes?
- 5- Os valores previamente definidos para matrícula no curso (População de baixa renda 100% gratuita e clientes pagantes com a contribuição de R\$400,00 a cada semestre, podendo ser dividido em parcelas de até 6x) é um valor justo para o acesso ao curso e aos conteúdos programáticos?

Por meio da utilização da ferramenta da pesquisa, foi possível conceber bons insights sobre a nossa iniciativa e como ele pode ser melhorado. Em primeiro lugar, os entrevistados disseram que a ideia de um curso de Mandarim voltado para a população de baixa renda é muito boa, e que, definitivamente, haveria uma boa demanda tanto de indivíduos desse perfil, quanto clientes pagantes que possam financiar o projeto por meio de suas mensalidades. Além disso, foi considerado pela maioria dos entrevistados que o curso deve abranger o Mandarim de forma ampla, mas que pode ter ações e atividades específicas para o desenvolvimento de vocabulário voltado especificamente para o mercado de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de oportunidades profissionais para os alunos do curso. Sintetizamos o nosso modelo de negócio no Modelo C apresentado na Figura 1, como sugere Branco et al. (2018).

**Figura 1.** Modelo C da BrasilChinês, Pontes Culturais.



Fonte: BrasilChinês, Pontes Culturais.

A entrevista também obteve a opinião de que o canal mais adequado para a comunicação referente aos elementos do curso são a internet e as redes sociais, principalmente por conta do alcance dessas plataformas sobre o público jovem e da facilidade de propagação de informações. Por fim, a maior parte dos entrevistados considerou justo os valores sugeridos pelo nosso grupo para matrícula dos clientes pagantes para o acesso ao curso.

## 2.4. Formatação jurídica do negócio

Após a idealização dos processos iniciais do projeto, também ficamos encarregados de pensar nas questões sobre formalização da iniciativa. Nesse sentido, o BrasilChinês, Pontes Culturais será constituído, inicialmente, por três sócios e um associado, com um valor combinado de R\$ 5.000,00 para investimento inicial em nosso empreendimento, com cada um dos sócios investindo um terço deste valor no começo das atividades da iniciativa.

Com relação ao apoio operacional para que as atividades possam ser iniciadas, consideramos que precisamos de funcionários e voluntários para que seja possível a realização das aulas, sendo necessários quatro funcionários (sendo dois voluntários). No entanto, é importante ressaltar que nosso projeto não terá fins lucrativos, ou seja, todo o lucro resultante das contribuições dos clientes pagantes será convertido para a ampliação do projeto e das suas atividades.

A partir deste formato idealizado para o nosso empreendimento social, temos a projeção de faturamento para o primeiro ano de R\$40.000,00 por meio das parcerias que realizaremos com o objetivo de contribuir para as atividades da iniciativa, além da necessidade de captação de investimento vindo, principalmente, de empresas chinesas que atuam no Brasil, bem como de empresas brasileiras que negociam e possuem atividades e operações em território chinês.

## 2.5. Apoio institucional

Naturalmente, o próximo passo para a construção da nossa iniciativa e de suas atividades é o estabelecimento de parcerias para apoio institucional necessário, a partir do estabelecimento de relações com organizações de apoio para projetos de empreendedorismo social. Assim, depois de pesquisas sobre os atores sociais que poderiam contribuir com as atividades propostas pelo BrasilChinês, Pontes Culturais, definimos que nossas organizações de apoio serão o MEJ, o SEBRAE, o IBRACHINA e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Além do apoio institucional a ser oferecido pelas duas primeiras instituições, bem como o suporte realizado pela nossa universidade, ao oferecerem uma matéria exclusiva para a realização do projeto, também contaremos com o IBRACHINA, que será para o nosso projeto uma incubadora, aceleradora e hub, a partir do auxílio no contato com empresas, integração com comunidades chinesas, realização de atividades culturais e, ainda, irão nos ajudar financeiramente caso seja necessário.

A localização do IBRACHINA, que também possui sede em São Paulo (SP), assim como a nossa iniciativa, também será importante por facilitar o contato entre suas lideranças e contribuir com a realização das operações. Dentre os apoios oferecidos, temos, principalmente, a estrutura física necessária para a realização das aulas de mandarim, bem como o auxílio na busca por professores e voluntários que possam garantir o pleno funcionamento das atividades, bem como a contribuição na promoção de eventos de integração cultural. Por ser uma empresa que tem como foco a comunidade chinesa no Brasil, o IBRACHINA preenche os requisitos do grupo para o acesso à nossa organização e pode contribuir fortemente com as nossas operações.

## 2.6. Finanças e captação de recursos

Depois do estabelecimento do apoio institucional para a realização das atividades da nossa iniciativa social, discutimos sobre o aspecto financeiro e a viabilidade das operações do

projeto. Para isso, utilizamos a ferramenta do Fluxo de Caixa para estimar valores a serem captados e desembolsados pelo BrasilChinês, Pontes Culturais.

Dessa forma, definimos o controle do fluxo de caixa dos primeiros dois meses, que ocorre considerando as entradas dos investimentos do patrocinador no valor de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), e as matrículas dos alunos no valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), já em relação as saídas acontecem considerando a divulgação do curso, reuniões de alinhamento e materiais que somam o valor de R\$ 11.000,00 (onze mil reais).

## 2.7. Relações na cadeia de suprimento

Com relação a cadeia de suprimento de materiais e recursos necessários para a realização das aulas e das atividades previstas em nosso projeto, também foram planejadas as formas com que os parceiros do BrasilChinês, Pontes Culturais podem contribuir para o sucesso de seus objetivos. Nesse sentido, consideramos que nossas parcerias com as instituições de ensino e o IBRACHINA possuem um alto grau de importância, na medida em que a maior fonte de financiamento do projeto vem de nossos patrocinadores, além da disponibilização dos ativos necessários para as atividades. Além disso, consideramos que o nível de conhecimento interno é médio e a localização na matriz de relacionamento é 1.

A partir disso, foi possível identificar o tipo de relacionamento com os parceiros, definindo algumas das atividades a serem realizadas para o início do projeto. Dessa forma, primeiramente, identificamos como uma atividade de maior importância para o empreendimento social e menor competência interna para desenvolver é a criação de um plano de ensino com módulos e metodologia definida para o ensino do mandarim, a ser realizado em parceria junto ao Instituto Confúcio.

Em segundo lugar, uma atividade de maior importância para o empreendimento social e maior competência interna para desenvolver é a administração por parte do funcionamento, uso e disponibilidade da infraestrutura física (salas de aula) para realização das atividades do curso, atividade que será plenamente desempenhada de forma interna pelos idealizadores do projeto.

Por fim, outras duas atividades necessárias para o nosso empreendimento social. Outra atividade, de menor importância para o empreendimento social e menor competência interna para desenvolver, é a idealização de eventos e atividades extracurriculares, questão a ser resolvida junto às instituições parceiras; enquanto uma atividade de menor importância para o empreendimento social e maior competência interna para desenvolver é a compra de materiais de aula, que será resolvida em relação comercial com fornecedores.

## 2.8. Marketing e vendas

Para que fosse possível ter insights sobre as questões de marketing e vendas dentro das operações do nosso empreendimento social, realizamos o exercício de mapear a Jornada do Cliente Pagante. Nesse sentido, identificamos que a persona envolvida são pessoas de classe média habitantes da cidade de São Paulo (SP), com diferentes formações educacionais e profissionais, que visam, por meio do desenvolvimento pessoal e outras ferramentas, uma melhoria de oportunidades para a carreira.

Nossas atividades serão possíveis por meio da realização de parcerias com escolas de línguas, instituições comunitárias e empresas, além da utilização de redes sociais para a divulgação das nossas atividades incluindo eventos e feiras comunitárias. Assim, acreditamos que o cliente espera que possa receber uma educação de qualidade, suporte

e orientação, além de que a empresa forneça feedbacks construtivos, criando um aprendizado positivo e inclusivo.

O cliente receberá, dessa maneira, acesso ao aprendizado de mandarim, educação de qualidade, networking, além do impacto social gerado pelo alcance das atividades do nosso empreendimento, gerando sentimentos como confiança, motivação e satisfação pela aquisição de novas oportunidades pessoas, acadêmicas e profissionais a partir do novo conhecimento adquirido com as aulas.

A partir disso, foi possível para o grupo pensar no fluxo de marketing e vendas do nosso empreendimento social. Dessa forma, temos, na primeira fase, que o cliente pode encontrar a empresa pela internet, redes sociais e pelos canais de nossas organizações parcerias, onde o mandarim é um diferencial. Com relação a segunda fase, temos que o engajamento pode ser feito por meio de uma comunidade online, workshops, parcerias com empresas, incentivando os alunos a compartilhar suas histórias e como o mandarim vai impactar suas vidas ou como impactou, além de envolver os familiares de alunos em eventos especiais, como noites culturais e celebrações chinesas.

Para a terceira fase, em que o objetivo é a conversão de um potencial cliente para um aluno, é preciso expor o valor da nossa oferta, mostrar resultados, oferecer um processo de inscrição simples e mostrar credibilidade. Algumas estratégias que podem ser usadas para reter os alunos são: fornecer um aprendizado de alta qualidade, oferecer suporte contínuo, incentivar a participação ativa e solicitar feedbacks dos alunos para que sejam implementadas melhorias.

## 2.9. Pitch de vendas

Segue abaixo o pitch escrito elaborado pela equipe, que será apresentado por meio de nosso Canvas demonstrado na Figura 2.

**Figura 2.** Canvas da BrasilChinês, Pontes Culturais.

O que é o projeto?	Escreva resumidamente sobre o projeto, mas com detalhes			
<input type="checkbox"/> Empresa <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativas sociais <input type="checkbox"/> Produto <input type="checkbox"/> Outro: _____	<p>O projeto BrasilChinês, Pontes Culturais, é uma iniciativa que visa promover a integração cultural entre a população brasileira e chinesa, visando aprimorar a aprendizagem de mandarim entre jovens de baixa renda de cidades de São Paulo, com as práticas culturais da China. Através de palestras, aulas de mandarim, promoção de intercâmbios culturais e outras dinâmicas de aprendizado, a iniciativa estimula a cidadania ao mesmo tempo em que suas medidas possibilitem a mitigação de problemas sociais como a xenofobia, o racismo e outras formas de preconceito.</p>			
Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento	Público-alvo   Para quem?
Como parcerias importantes podemos considerar instituições de ensino, SEBRAE, Instituto Sabin, empresas que têm projetos de expansão da cultura chinesa no Brasil, podemos citar o IBRACHINA que é uma empresa que incentiva o ESG.	Para o projeto ser colocado em prática precisamos de uma estrutura que comporte os alunos de forma confortável, além do curso desenvolvido por algum profissional capacitado.  <b>Recursos-chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de aula (com mesas e cadeiras)</li> <li>• Materiais para caligrafia específicos</li> <li>• Professores voluntários</li> </ul>	A iniciativa oferece uma grande oportunidade para os brasileiros, na qual terão a oportunidade de aprender uma nova língua de forma gratuita e até mesmo ser premiado com um intercâmbio para a China.	Buscaremos desenvolver relacionamento amigável com os alunos e as pessoas interessadas, abordando o nosso tema apresentando a importância do mandarim no futuro das pessoas.	O público alvo são jovens de baixa renda
Custos do projeto	Fontes de receita			
De inicio, os custos do projeto seriam em materiais escolares e na divulgação do projeto, já os custos do local e segurança, não existirão, isso porque o projeto busca parcerias que cedam salas para que as aulas sejam feitas.	As fontes de renda vem de parcerias, patrocínios e parte dos alunos pagantes.			

Fonte: BrasilChinês, Pontes Culturais.

Com o encaminhamento da finalização do projeto, construímos um pitch de vendas para que nosso público-alvo possa ser impactado pela nossa proposta e, consequentemente, sinta-se convidado a participar das nossas atividades.

Olá! Você já imaginou dominar o idioma mandarim e abrir portas para novas oportunidades profissionais e culturais? Na BrasilChinês, Pontes Culturais, estamos comprometidos em proporcionar a você exatamente essa experiência única de aprendizado.

Somos uma organização sem fins lucrativos que oferece aulas gratuitas de mandarim. Nosso objetivo é capacitar indivíduos com conhecimentos linguísticos valiosos, promovendo o acesso igualitário ao aprendizado de idiomas.

Ao se juntar a nós, você terá a oportunidade de mergulhar em uma língua fascinante, que se tornou um dos idiomas mais falados e importantes no cenário global. Nossas aulas são ministradas por professores altamente qualificados, que irão guiá-lo através de um currículo estruturado e envolvente.

Além do aprendizado do idioma, nossos alunos também desfrutam de uma experiência cultural rica, imersão em tradições chinesas e a chance de se conectar com uma comunidade de aprendizado animada. Você terá acesso a recursos exclusivos, materiais didáticos atualizados e a oportunidade de participar de eventos e workshops especiais.

Nosso compromisso não termina no ensino do mandarim. Estamos empenhados em acompanhar o seu progresso e fornecer suporte contínuo ao longo da sua jornada de aprendizado. Estamos aqui para responder a todas as suas perguntas, fornecer orientação personalizada e criar um ambiente de apoio para o seu sucesso.

Queremos que você seja parte de nossa comunidade de alunos entusiasmados e motivados. Acreditamos no potencial ilimitado de cada aluno e nos esforçamos para ajudá-lo a atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Ao se inscrever em nossas aulas gratuitas de mandarim, você estará abrindo portas para novas conexões, oportunidades de carreira e um mundo de possibilidades.

Então, o que você está esperando? Junte-se a nós na BrasilChinês, Pontes Culturais e embarque em uma jornada emocionante de aprendizado de mandarim. Entre em contato conosco agora mesmo para obter mais informações e garantir sua vaga em nosso próximo programa.

Lembre-se, o conhecimento de mandarim pode ser o diferencial que você precisa para impulsionar sua carreira e expandir seus horizontes. Estamos ansiosos para recebê-lo em nossa família de aprendizes de mandarim na BrasilChinês, Pontes Culturais.

## **2.10. Escalabilidade do impacto positivo**

Na parte final do desenvolvimento do nosso empreendimento social, utilizamos a ferramenta de checklist para escalar o impacto gerado nos beneficiários do projeto, a partir das ações planejadas pelo grupo. Nesse sentido, podemos confirmar que a nossa Teoria da mudança foi pronta e testada, bem como nosso Modelo C (Figura 1) foi validado a partir das informações e tópicos levados em consideração para a sua construção.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos apresentados neste projeto social? Procure identificar pelo menos 5 pontos a serem melhorados no projeto e 5 pontos a serem reforçados. Justifique e explique detalhadamente cada ponto que identificar.

Para responder esta pergunta, consulte um bom livro sobre Plano de Negócios, como opção, sugerimos Sebrae (2013), cujo acesso é livre.

**Pergunta 2.** Com base em sua criatividade e desejo de também fazer a diferença positiva no mundo em que vive, sugira ações de marketing (ou de gestão) que possam ajudar os empreendedores sociais responsáveis pelo projeto desse caso a conseguir a sustentabilidade do negócio, ou seja, manter a iniciativa funcionando mediante a geração de receitas que não apenas doações.

Para responder esta pergunta, pesquise na biblioteca de sua Universidade textos sobre Marketing. Sugerimos consultar Andonini & Aroldi (2018), cujo acesso é livre.

**Pergunta 3.** Considerando que as empresas hoje estão se conscientizando sobre a importância do ESG, proponha uma estratégia (e formule um plano de ação) para que o projeto dos empreendedores deste caso abra espaço para uma parceria com alguma grande empresa que tenha em sua agenda o patrocínio de iniciativas socioambientais.

Para responder a esta pergunta, primeiro você deve encontrar uma empresa que tenha alinhamento com os objetivos do projeto proposto e, depois, propor a(s) estratégia(s) e, só então elaborar o plano de ação. Para se aprofundar sobre ESG e suas múltiplas possibilidades, sugerimos consultar Romaro & Serralvo (2022), cujo acesso é livre.

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O grupo definiu para onde vamos escalar a solução de impacto proposta para o BrasilChinês, Pontes Culturais, com o auxílio de um contador para nos ajudar na documentação necessária, além de conhecermos bem o novo contexto em que nossa solução vai ser aplicada, ao mesmo tempo em que temos parcerias organizadas que serão responsáveis pela implantação da solução, auxiliando-nos na jornada de escalamento por meio de franquia social.

Finalmente, por meio do exercício de autoavaliação do Perfil de Escala do Impacto, consideramos que nosso empreendimento social se classifica na Opção B, na medida em que consiste na colaboração com parceiros do local identificado para receber a solução pode ser sua saída, além de que conhecemos bem nossos parceiros, sendo possível estabelecer acordos com responsabilidades e direitos das partes envolvidas.

### BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, Filipe. (2023). Por que a sustentabilidade importa? (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=XjigAYx7nLg>.
- Andonini, G. & Aroldi, V. M. O. (2018). Comunicação e marketing para iniciativas de impacto socioambiental. In: Anastacio, M. R., Cruz Filho, Paulo R. A., Marins, J. M. *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro* (pp. 137-156). Edição colaborativa Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Instituto. PUCPRESS; Editora Universitária Champagnat. <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>
- Branco, A. N. C., Ufer, A., Ribeiro, A., Brandão, D. (2018). *Modelo C: manifesto por um modelo completo*. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). <https://www.cmodel.co/>

- Cardoso, Gabriel (org.) (2023). *Transformação: uma jornada no empreendedorismo social*. (Livro eletrônico). 1. ed. 12 volumes. Brasília: Instituto Sabin. <https://jornadasocial.com.br/>
- Pereira, B. (2021). Brasil e China, uma parceria estratégica. *Estado*. <https://summitagro.estadao.com.br/colunistas/brasil-e-china-uma-parceria-estrategica/#:~:text=Atualmente%2C%20a%20parceria%20entre%20Brasil,positivo%20do%20Brasil%20em%202019>
- Redação. (2023) Parceria China-Brasil terá novo crescimento, diz Xi Jinping. *Poder 360*. <https://www.poder360.com.br/governo/parceria-china-brasil-tera-novo-crescimento-diz-xi-jinping/>.
- Rodrigues, A. (2022). Investimentos chineses voltam a crescer no Brasil após pandemia. *Agência Brasil*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-08/investimentos-chineses-voltam-crescer-no-brasil-apos-pandemia#:~:text=Em%202021%2C%20as%20empresas%20chinesas,da%20pandemia%20da%20covid%2D19>
- Romaro, P., Serralvo, F. A. (2022). *ESG: uma visão plural*. São Paulo: Estação das Letras <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/esg-uma-visao-plural-site-puc.pdf>
- Rosa, Milena. (2023). *Resolução de problemas com ESG: capacite-se para enfrentar desafios complexos*. (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=uneMWO8iz9o>.
- Sebrae (2013). Como elaborar um plano de negócio. Brasília: Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>
- Souza, Giuliano. (2023). *Ideação: do conceito à realidade, como validar sua solução e tirar suas ideias do papel*. (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=zIyx91XW8fk>.

## ANEXO

### Comentário sobre as Respostas Esperadas às Perguntas Para Discussão

Por se tratar de um projeto, não é possível fazer uma análise ex-post-facto, muito menos definir um padrão de resposta considerado correto ou mais adequado. O objetivo das três perguntas para discussão é estimular a pesquisa, a criatividade e a inovação e, acima de tudo, a melhoria do projeto apresentado. Sugere-se para tanto, que após a resposta a cada pergunta, seja aberto um debate com os vários respondentes (individuais ou em grupo) para que se analise criticamente, em conjunto, cada contribuição e assim, se possa encontrar contribuições realmente úteis e aplicáveis para o caso apresentado. É recomendável que tal debate seja conduzido por um especialista em Marketing e, de preferência, com experiência em projetos de empreendedorismo social.

## Entre a Cruz e a Espada: Lealdade ou Novas Parcerias?

*Brenda Kreling da Cunha  
Sidnei Vieira Marinho  
Anete Alberton*

*Tutor: Sidnei Vieira Marinho  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)*

### **RESUMO:**

Este caso aborda a dinâmica empresarial entre a Metal Cunha, uma empresa consolidada no setor de guindastes, e suas parcerias estratégicas, notadamente com a FORTE MAIS BRASIL e a ABC Equipamentos. Enquanto a narrativa desvela os desafios enfrentados pela Metal Cunha na gestão dessas parcerias, destaca-se o dilema central: manter relacionamentos de longa data ou buscar inovação por meio de novas alianças? As ações da FORTE MAIS BRASIL, marcadas por falhas na gestão, e a ABC Equipamentos, em busca de expansão, compõem uma trama que revela as complexidades das parcerias comerciais. Este estudo visa compreender como as decisões estratégicas e as relações interorganizacionais impactam o desempenho e a estabilidade no cenário empresarial.

**Palavras-Chave:** Relacionamento com fornecedores; Tomada de decisão; Parcerias empresariais

### **ABSTRACT:**

This case explores the business dynamics of Metal Cunha, a well-established company in the crane industry, and its strategic partnerships, notably with FORTE MAIS BRASIL and ABC Equipamentos. As the narrative unveils the challenges faced by Metal Cunha in managing these partnerships, the central dilemma emerges: maintain long-standing relationships or seek innovation through new alliances? The actions of FORTE MAIS BRASIL, marked by management failures, and ABC Equipamentos, aspiring to expand, weave a tale that reveals the intricacies of business partnerships. This study aims to understand how strategic decisions and interorganizational relationships impact performance and stability in the business landscape.

**Key-Words:** Supplier relationships; Decision-making; Business partnerships

## 1. INTRODUÇÃO

O caso explora os desafios estratégicos enfrentados pela Metal Cunha, uma empresa metalúrgica em Santa Catarina, Brasil. Com uma trajetória marcada por parcerias tradicionais, a empresa se depara com o dilema de manter a estabilidade ou buscar inovação através de colaborações inéditas. O foco central recai na parceria com a FORTE MAIS BRASIL e na possibilidade de uma nova aliança com a ABC Equipamentos. O dilema crucial da Metal Cunha reside na escolha entre tradição e inovação, apresentando reflexões sobre a necessidade de equilibrar a herança da empresa com as demandas do mercado em evolução constante.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O caso aborda o dilema estratégico enfrentado pela Metal Cunha, uma empresa metalúrgica de Santa Catarina, Brasil. Guiada por sócios conservadores, a Metal Cunha se depara com a decisão crucial de manter parcerias tradicionais ou buscar inovação por meio de uma nova colaboração. O dilema é acentuado pela complexa dinâmica entre tradição e mudança, enquanto a empresa enfrenta desafios de gestão com sua principal parceira, FORTE MAIS BRASIL. A história destaca também a possibilidade de uma nova parceria com a ABC Equipamentos, introduzindo elementos mágicos e desafios inesperados. O objetivo é explorar as implicações estratégicas dessas escolhas, buscando harmonizar tradição e inovação para garantir crescimento sustentável e relações duradouras.

Trata-se de um caso real, em que, respeitando o desejo expressado, o nome dos funcionários e da empresa foram alterados, a fim de preservar a identidade de todos. Para tornar o caso mais lúdico, foi escolhida uma narrativa que remeta aos contos de fada. No entanto, não houve interferência na construção do contexto nem alteração na originalidade da história. Para construção do caso, foram utilizados dados qualitativos primários, através de observação participante da autora que é colaboradora do setor administrativo da empresa.

Este caso foi elaborado para aprofundar a análise do processo de seleção de fornecedores, explorando a capacidade de tomada de decisão considerando fatores internos e externos nas organizações. Destinado a cursos de graduação em comércio exterior, administração e ciências contábeis, bem como disciplinas de gestão da cadeia de suprimentos, planejamento estratégico e coordenação de equipes, sua abordagem transversal o torna aplicável em diversas áreas. A aplicação prática sugere uma imersão no ambiente empresarial, iniciando com uma introdução do caso durante a aula. A turma é dividida em dois grupos, cada um representando argumentos a favor de manter um único fornecedor grande ou trocar para um fornecedor menor, baseando-se no caso e em teorias relacionadas. Após a discussão, os grupos apresentam e defendem seus argumentos em um debate organizado. O encerramento da atividade envolve uma conclusão do professor, relacionando as discussões ao dilema e ao contexto organizacional. As questões do caso visam exercitar a tomada de decisão e análise dos alunos, abordando aspectos como os critérios para aderir a uma nova parceria, estabelecer parcerias estratégicas, lidar com riscos de depender de um único fornecedor e melhorar a comunicação e colaboração. A análise dessas questões é orientada pela teoria de gestão de relacionamento com fornecedores, buscando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para análise e tomada de decisão.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

As questões propostas são as seguintes:

**Pergunta 1.** Se a Metal Cunha aderir a uma nova parceria, quais aspectos devem ser considerados?

**Pergunta 2.** Se a Metal Cunha optar por apenas uma das parcerias, que critérios você usaria para estabelecer uma parceria estratégica?

**Pergunta 3.** Quais são os riscos de depender de um único fornecedor, e como mitigar esses riscos?

**Pergunta 4.** O que você recomendaria para a melhora na comunicação e a colaboração entre a Metal Cunha e suas parcerias, independentemente da escolha que a empresa faça?

**Pergunta 5.** Como a cultura organizacional da Metal Cunha pode influenciar a maneira como ela interage e colabora com seus fornecedores, e como isso pode impactar sua capacidade de tomar decisões estratégicas?

Espera-se que as questões sejam respondidas de acordo com a teoria de gestão de relacionamento com fornecedores para que os alunos adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes direcionadas à análise de situações e tomadas de decisão. As bibliografias recomendadas são de autores como: Bowersox, Closs & Cooper (2007), Lambert (2008), Gonçalo (2018), Brasil (2019), Acar Alagoz, Testik, & Dinler (2021) e Wissuwa, Durach, & Choi (2022).

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este caso para ensino contribui de várias maneiras para o campo de gestão e estratégia para alunos de administração, comércio exterior e/ou ciências contábeis. Ele ilustra os desafios enfrentados por pequenas empresas ao tomar decisões estratégicas, destacando a importância de equilibrar a tradição com a inovação, oferece insights sobre a gestão de relacionamentos com fornecedores, enfatizando a necessidade de avaliar continuamente o valor das parcerias ao longo do tempo, aborda a importância de escolher parceiros estratégicos alinhados com os objetivos de crescimento de uma empresa, analisando os riscos e benefícios envolvidos e destaca os efeitos prejudiciais de uma gestão inadequada nas relações comerciais e na reputação da empresa, bem como a importância de resolver problemas internos para garantir o sucesso externo. Essas contribuições convergem para enriquecer o entendimento das práticas empresariais em ambientes dinâmicos, fornecendo insights valiosos para acadêmicos nas áreas de cadeia de suprimentos e gestão de relacionamento com fornecedores.

### BIBLIOGRAFIA

- Acar Alagoz, B., Testik, M. C., & Dinler, D. (2022). Supplier management by distributing orders among new and existing suppliers: the methodology and its application to a fast fashion company. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(5), 813-831.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). Gestão da cadeia de suprimentos e logística. Elsevier.

- Brasil, T. F. (2019). Análise, avaliação, seleção e aplicação de ferramentas da norma ISO 31010 para o gerenciamento de riscos de fornecedores na cadeia de suprimentos de uma indústria automobilística.
- Gonçalo, T. E. E. (2018). Modelo de decisão em grupo e protocolos de negociação baseados em agentes de software para seleção de fornecedores nos contextos públicos e privado.
- Lambert, D. M. (2008). Supply chain management: processes, partnerships, performance. Supply Chain Management Inst.
- Wissuwa, F., Durach, C. F., & Choi, T. Y. (2022). Selecting resilient suppliers: Supplier complexity and buyer disruption. International Journal of Production Economics, 253, 108601.

# Economia Circular no Turismo: Um estudo de caso aplicado à restauração e ao alojamento no concelho de Setúbal, Portugal

Ana José Manita Vaz de Carvalho

Tutores: Luísa Cagica Carvalho e  
Sandrina Berthault Moreira

Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)

## RESUMO:

Um dos maiores desafios das sociedades da atualidade é o problema da escassez dos recursos naturais. Uma vez que estes não acompanham o crescimento da população, torna-se imprescindível o desenvolvimento de estratégias de economia circular. A atividade turística é uma das principais atividades económicas do mundo de hoje e, como tal, não constitui exceção ao modelo de economia circular. Tendo por base o pressuposto da economia circular como fator de sustentabilidade do setor do turismo, foi definido como objetivo do presente estudo de caso, analisar a existência e a concretização de políticas de Economia Circular nas empresas/organizações do segmento de atividade Alojamento, Restauração e Similares, no Concelho de Setúbal. Considerando a pesquisa e análise documental desenvolvida, com especial incidência em documentos oficiais de entidades de turismo, conclui-se que se encontram definidas diversas estratégias no sentido de orientar as empresas/organizações para a sustentabilidade, estando algumas já implementadas, faltando agora a sua concretização na globalidade. O setor do turismo em Portugal tem vindo, assim, a procurar dar respostas concretas à urgência dos desafios que a sustentabilidade impõe.

**Palavras-Chave:** Economia Circular; Sustentabilidade; Turismo

## ABSTRACT:

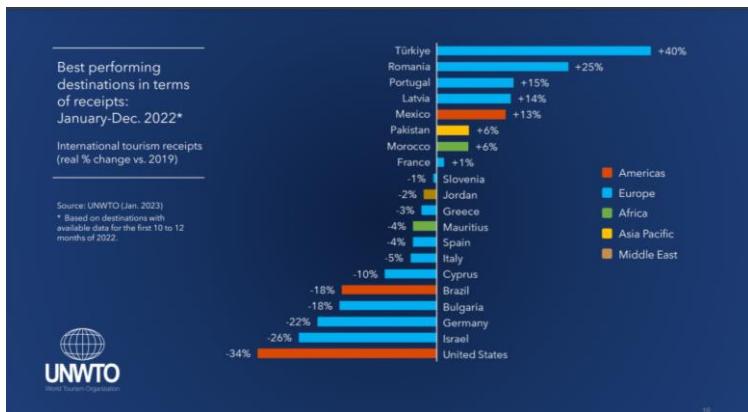
One of the biggest challenges facing societies today is the scarcity of natural resources. Since these are not keeping pace with population growth, it is essential to develop circular economy strategies. Tourism is one of the main economic activities in the world today and, as such, is no exception to the circular economy model. Based on the assumption that the circular economy is a factor in the sustainability of the tourism sector, the aim of this case study was to analyze the existence and implementation of circular economy policies in companies/organizations in the Accommodation, Catering and Similar activities segment in the municipality of Setúbal. Considering the research and documentary analysis carried out, with a special focus on official documents from tourism entities, it can be concluded that various strategies have been defined to guide companies/organizations towards sustainability, some of which have already been implemented, but which have yet to be fully implemented. The tourism sector in Portugal has thus sought to provide concrete responses to the urgent challenges that sustainability imposes.

**Key-Words:** Circular Economy; Sustainability; Tourism

## 1. INTRODUÇÃO

O Turismo é uma das atividades económicas que muito tem contribuído para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) a nível mundial. Esta atividade representava, em 2021, 6,1% da economia global, depois de já ter atingido os 10,3%, em 2019 (Turismo de Portugal, 2022). Portugal não é uma exceção, pelo contrário, e tem mesmo apostado nesta que é uma das principais fontes de riqueza do país. No ano de 2022, é estimado que o consumo turístico tenha representado 15,8% do PIB português (Turismo de Portugal, 2023).

**Figura 1.** Destinos com melhor desempenho em termos de receitas.



Fonte: UNWTO (2023)

Dos países com dados disponíveis nos primeiros 10 meses do ano de 2022, Portugal foi o terceiro destino mundial com o maior crescimento em termos de performance nas receitas obtidas para a economia, comparando com 2019 (Figura 1).

Considerando a velocidade que se tem assistido no crescimento da atividade turística em termos globais, têm os países envidado os maiores esforços no sentido de controlar o chamado turismo de massas; em contrapartida, procuram direcionar a atividade de acordo com os seus recursos naturais, uma vez que não são infinitos, e que os impactos sejam o menos negativos possíveis para as comunidades locais. Desta forma, verifica-se que o turismo sustentável constitui um caminho imprescindível para o crescimento do setor de forma equilibrada, procurando uma estabilidade saudável entre as áreas do ambiente, da economia e do social. Neste contexto de sustentabilidade do sector, muitos países orientados para a atividade turística, como o caso de Portugal, definiram como modelo económico a adotar o da economia circular. Os recursos são finitos, pelo que o modelo de economia linear não poderá continuar a ser a solução, sob pena de não termos recursos suficientes para sustentar a população que continuará a crescer.

Atendendo a que Setúbal tem apostado na promoção turística dos seus produtos, direcionando-os para os mercados nacional e internacional, com especial incidência para a gastronomia, considerou-se interessante perceber de que forma o segmento da restauração e do alojamento no concelho estão a funcionar de acordo com o modelo de economia circular, numa perspetiva de orientação para a sustentabilidade.

O propósito principal da presente investigação é o de analisar a existência e a concretização de políticas de Economia Circular, numa perspetiva de orientação para a sustentabilidade,

nas empresas do segmento de atividade Alojamento, Restauração e Similares, do setor Turismo, no Concelho de Setúbal.

No que concerne à forma de abordagem do problema, este estudo teve como principal foco os conceitos de Turismo Sustentável e Economia Circular, baseando-se o mesmo em pesquisa bibliográfica e análise de artigos científicos, dissertações de mestrado, livros e documentos oficiais de entidades de turismo.

Para a recolha de informação no que ao estudo de caso diz respeito, o instrumento utilizado será o inquérito por questionário, uma vez que é constituído por questões que possibilitam a avaliação de atitudes e opiniões dos destinatários, bem como a recolha de outras informações consideradas pertinentes no âmbito do presente estudo.

Será ainda necessário constituir uma amostra por conveniência, ou seja, definir um conjunto de sujeitos a partir de uma população-alvo, sendo essencial dispor dos contactos de email das empresas/organizações incluídas nas bases de dados fornecidas.

A partir dos resultados obtidos com os questionários validados, será desenvolvida uma análise estatística com recurso ao software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), a partir da qual serão elaboradas as conclusões.

## **2. ECONOMIA CIRCULAR NO TURISMO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO À RESTAURAÇÃO E AO ALOJAMENTO NO CONCELHO DE SETÚBAL, PORTUGAL**

### **2.1 Turismo Sustentável**

O Turismo pode ser interpretado de diferentes modos se atendermos a um contexto de desenvolvimento sustentável, entendido no Relatório Brundtland de 1987 «O Nossa Futuro Comum», emitido pela Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, como o “desenvolvimento que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de resposta das gerações futuras às suas próprias necessidades” (União Europeia, s.d.).

O turismo sustentável deve, em simultâneo, procurar a preservação dos recursos naturais e a formação de rendimento e de emprego, no fundo, promover a utilização e o desenvolvimento de recursos que visem a satisfação dos turistas, garantindo a sua preservação para uso das gerações futuras (Sathiendrakumar, 2013, citado por Cunha, 2017, p. 197). De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), turismo sustentável é “o turismo que tem em consideração os seus impactos atuais e futuros de ordem económica, social e ambiental para satisfação das necessidades dos visitantes, das indústrias turísticas, do ambiente e das comunidades anfitriãs” (UNWTO, 2012, p. 1).

São vários os autores que entendem a sustentabilidade da atividade turística com base na combinação destas três dimensões - aspetos ambientais, económicos e socioculturais - devendo ser estabelecido um equilíbrio adequado entre elas “para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo, podendo estes aspetos ser aplicáveis a todas as formas de turismo em todos os tipos de destinos” (Bailoa & Cravo, 2021, p. 34). Bank e Bank (2019), citados por Lima (2021, p. 17), “realçam que os interesses ambientais e económicos não devem ser vistos como estando em conflito, mas sim que a atividade económica deve ser lucrativa tentando manter uma sociedade sustentável”. Podemos, então, definir o turismo

sustentável como a “atividade turística que tem em conta as repercussões económicas, ambientais e socioculturais dos países e zonas anfitriãs, que satisfazem as necessidades dos visitantes e permitem um equilíbrio adequado entre esses parâmetros para garantir a sustentabilidade ambiental a longo prazo da atividade turística” (Hornero, 2016, citado por Martín & Carrillo-Hermosilla, 2021, p. 17).

Holden (2008) sugere que o turismo só começa a ser entendido como um setor económico que necessita de se desenvolver de forma sustentável, a partir de 1997, na ‘Earth Summit II’ (Nova Iorque). O aumento da discussão em torno do desenvolvimento sustentável do turismo resultou, essencialmente, por um lado, dos impactos menos positivos e da insatisfação dos turistas devido à ausência notória de planeamento e aos excessos praticados em termos de exploração da economia, e por outro, da tentativa de combinar a rentabilização máxima desta atividade económica com a redução dos efeitos negativos de um turismo de massa.

Pese embora a consciência da necessidade da sustentabilidade no turismo por parte da comunidade académica, da comunidade política e da sociedade em geral, segundo Bailoa e Cravo (2021, pp. 34-35), “poucos progressos foram realizados no sentido de implementar o turismo sustentável na prática. (...) apesar do paradigma do turismo sustentável se ter popularizado nas últimas décadas pouco tem sido feito na prática para a sua implementação, representando o contexto da pandemia uma oportunidade para a adoção de níveis sustentáveis (reduzidos) de consumo.”

## 2.2 O Turismo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Vários foram os eventos dinamizados sob a temática do desenvolvimento sustentável desde os anos 90, sendo de destacar a Cimeira das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável de 2015, da qual surgiu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2023). A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável contém 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – assinalados na Figura 2 – e 169 metas, tendo sido assinada pelos chefes de estado e de governo dos 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) a 25 de setembro de 2015, e entrado em vigor em janeiro de 2016.

**Figura 2.** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Direção-Geral da Educação (DGE) (2023)

2017 foi determinado pela ONU como o Ano Internacional do Turismo. Por seu turno, o Turismo de Portugal, I.P., destaca os objetivos 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico: Promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos), 12 (Produção e Consumo Sustentáveis: Garantir padrões de produção e de consumo sustentáveis) e 14 (Proteger a Vida Marinha: Conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, os mares e os recursos marinhos, para o desenvolvimento sustentável) como os mais diretamente relacionados com a indústria do turismo (Dicionário do Desenvolvimento, s.d.).

### **2.3 Estratégias para a Sustentabilidade do Turismo em Portugal**

É na Estratégia Turismo 2027 (ET27) que a visão assumida identifica a posição de Portugal “como um dos destinos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (Turismo de Portugal, 2017, p. 6), num forte compromisso com o papel que o setor do turismo pode e deve assumir na concretização dos ODS definidos pelas Nações Unidas. No Plano Turismo +Sustentável 20-23, elaborado de acordo com as orientações emanadas pela ET27, foram definidas mais de 70 iniciativas e projetos cujo principal objetivo está relacionado com a garantia do desempenho sustentável do setor turístico, sobretudo no que diz respeito à economia circular e às alterações climáticas, tendo por base os prementes desafios da sustentabilidade (Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) & Turismo de Portugal, 2021, p. 3). Este plano visa dar um forte contributo para a implementação da economia circular no Turismo, ou seja, promover a transição para um modelo económico baseado na prevenção, redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais, água e energia (Turismo de Portugal, 2021a, p. 9).

O setor do turismo em Portugal tem vindo, assim, a procurar dar respostas concretas à urgência dos desafios que a sustentabilidade impõe. O Turismo de Portugal e o Fundo Ambiental em matérias de economia circular e sustentabilidade ambiental celebraram um protocolo para o desenvolvimento de um projeto, intitulado “Turismo sustentável: um melhor futuro para [com] todos”, que envolve vários parceiros, de acordo com as ações que se apresentam na Figura 3.

**Figura 3.** Projeto “Turismo sustentável: um melhor futuro para [com] todos”

Ações	Parceiros
Reeducar para uma restauração circular e sustentável	AHRESP e Escolas do Turismo de Portugal
As práticas da economia circular nos destinos turísticos do litoral	AHRESP
Neutralidade carbónica nos empreendimentos turísticos	Universidade Nova de Lisboa
Construção sustentável em empreendimentos turísticos	Universidade Nova de Lisboa
Eficiência hídrica nos campos de golfe em Portugal	Federação Portuguesa de Golfe e o Conselho Nacional da Indústria do Golfe (CNG)
Redução do plástico na Hotelaria - Turismo sem plástico	<i>Travel Without Plastic</i>

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2021b).

## 2.4 Economia Circular

Se o desenvolvimento sustentável é uma meta a atingir por parte das sociedades desenvolvidas, a economia circular apresenta-se como um meio para que isso possa acontecer (Lima, 2021).

A economia circular, indo ao encontro de uma grande parte das aspirações do desenvolvimento sustentável, visa redirecionar a nossa crescente perspetiva linear para uma lógica circular, e transformar resíduos em recursos, proporcionando a sua circulação de forma regenerativa e restauradora. A ideia é alterar a nossa perspetiva e usar a tecnologia indicada a fim de transformar o lixo num produto com valor (Borràs, 2018).

Digamos que o nosso maior problema consiste na escassez de matérias-primas, uma vez que a taxa de utilização dos recursos naturais passou a ser superior à capacidade de renovação pelo Planeta Terra, havendo a possibilidade de chegarmos a um ponto em que não temos matéria-prima suficiente. Assim, em termos de eficiência, devem os recursos naturais ser substituídos pelo capital tecnológico (Borràs, 2018). Num relatório produzido pela Comissão Europeia consta que “a este ritmo de consumo, no ano 2050 a população do planeta estará a consumir como se tivéssemos três planetas” (Martín & Carrillo-Hermosilla, 2021, p. 16).

No sentido de abrandarmos ou mesmo travarmos esta descontrolada caminhada em direção à escassez de recursos, urge avançar para uma economia circular, dado que a população mundial não pára de aumentar (Martín & Carrillo-Hermosilla, 2021) – Figura 4.

**Figura 4.** A importância da Economia Circular (evolução de recursos e resíduos)



Fonte: World Resources Institute, 2017 (citado por Reis, 2021, p. 11).

Como se pode observar na Figura 5, para que a economia circular possa avançar é necessário o envolvimento e empenhamento das empresas, através da adoção de estratégias que considerem os seus cinco princípios fundamentais, concretamente (João, 2018):

- Conceção/design – desenho de produtos e serviços idealizados para diversos ciclos de vida, viáveis do ponto de vista económico, e eficientes do ponto de vista ecológico;

- Produção – opção por processos de produção limpos de resíduos, eficientes do ponto de vista energético e com soluções de novas utilizações para subprodutos;
- Distribuição – análise e implementação de formas de distribuição conjunta e em rede, sustentáveis;
- Utilização – rentabilização do produto, conferindo primazia à reparação e reutilização;
- Reentrada no ciclo – revitalização de redes de retoma, reuso, remanufatura.

**Figura 5.** O modelo de Economia Circular

Fonte: Parlamento Europeu (2015)

## 2.5 Vantagens e dificuldades na transição para uma Economia Circular

Segundo Lewandowski (2016, p. 15), no que diz respeito ao impacto da economia circular, podemos considerar três grandes vencedores: as economias, as empresas e os utilizadores/consumidores. Existem algumas vantagens da economia circular que se encontram relacionadas com “o impacto sobre o crescimento económico, economia de custos de materiais, mitigação da volatilidade de preços e riscos de abastecimento, crescimento do emprego nos serviços, resiliência do mercado de trabalho.” Laubscher e Marinelli (2014), citados por Lewandowski (2016), consideram que as empresas podem ganhar desta forma algum valor financeiro e alguma reputação. Firnkorn et al. (2012); Beuren et al. (2013); Laubscher et al. (2014), citados por Reis (2021), indicam que as vantagens podem traduzir-se ainda em inovação e vantagem competitiva, fluxos de receita adicionais, contratos de longo prazo, fidelidade e feedback do cliente, vários benefícios de gestão de recursos internos e parcerias benéficas em toda a cadeia de valor. Relativamente aos consumidores/utilizadores, os benefícios da economia circular representam um maior leque de escolhas a um custo reduzido (Lewandowski, 2016).

São ainda identificados outros benefícios, tais como, a decrescente exploração de recursos naturais, a promoção da imagem corporativa, a afirmação de novos modelos de negócio geradores de riqueza, o aumento da qualidade e do valor dos produtos (Morseletto, 2020).

Quanto a barreiras apontadas ao desenvolvimento da economia circular, Murray et al. (2017) citados por João (2018), identificam a ausência da dimensão social nos conceitos que a definem, um dos fatores estruturantes da Sustentabilidade, a par das dimensões económica e ambiental; Andersen (2007) realça o facto de a análise das vantagens da implementação da economia circular ainda estar muito associada a uma ideia de avaliação de vantagens ao nível de fluxos físicos ao invés de monetários; o mesmo autor aborda ainda a questão da limitação dos benefícios da reciclagem de materiais, podendo tornar-se muito cara em termos ambientais e económicos; a ausência de familiaridade das empresas e dos investidores com a Economia Circular; há também a considerar a associação dos modelos de negócio circulares à durabilidade o que se traduz numa redução da atratividade financeira (Cornelia, 2017, citado por João, 2018).

Kirchherr et al. (2018), citados por Reis (2021), consideram as barreiras culturais (ausência de interesse e de consciência por parte do consumidor e cultura de empresa hesitante), como os principais obstáculos enfrentados pelas empresas na economia circular.

Neste momento, sabe-se que apenas 12% do valor original de materiais e recursos retorna para a economia novamente, pelo que existe um enorme potencial de melhoria tanto para as empresas quanto para os próprios consumidores. A redução da dependência das importações, por exemplo, uma das consequências vantajosas da economia circular, é um fator relevante a considerar, estimando-se que possam ser criados até 580.000 postos de trabalho na União Europeia, até 2030 (Martín & Carrillo-Hermosilla, 2021).

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Qual o perfil dos responsáveis pelas empresas/organizações do segmento de atividade Alojamento, Restauração e Similares, do setor Turismo, no Concelho de Setúbal?

No inquérito, foram colocadas algumas questões com vista à caracterização do indivíduo respondente, como sejam, a função que ocupa na empresa ou organização, a sua antiguidade quer na empresa, quer no próprio setor de atividade, bem como as suas habilitações literárias.

**Pergunta 2.** Qual o perfil dessas empresas/organizações?

Passando depois para um bloco de questões relacionadas com o Perfil Organizacional e tendo em consideração que se trata de empresas ou organizações do setor terciário (serviços), procurou-se aprofundar dados relacionados com as mesmas, desde o seu Código de Atividade Económica (CAE), a data de fundação e o número de trabalhadores, bem como o seu modelo de negócio e se possui certificação ISO.

**Pergunta 3.** São adotadas práticas de economia circular numa perspetiva de orientação para a sustentabilidade nestas empresas/organizações?

Uma vez conhecido o Perfil Organizacional da Empresa/Organização, tornou-se relevante a aplicação de um conjunto de questões que permitissem identificar a existência (ou não) de uma Orientação para a Sustentabilidade por parte destas Empresas/Organizações, procurando mensurar a concordância em relação a cada um dos aspetos considerados.

Assim, procurou-se conhecer a opinião dos inquiridos relativamente ao seguinte:

- A organização procura a maximização da eficiência energética, hídrica e/ou na redução das emissões poluentes, através de: práticas para melhorar a eficiência energética; práticas para melhorar a eficiência hídrica; práticas para reduzir as emissões poluentes da cadeia de valor; e/ou introdução de materiais biodegradáveis e/ou reciclados no processo produtivo;
- A organização opta por processos renováveis e naturais: aposta na inovação dos produtos/serviços e/ou processos internos; incentiva a reciclagem; incentiva a reutilização de materiais; utiliza fontes de energia renovável no seu dia-a-dia laborativo; substitui materiais e processos por novos sustentáveis; opta pela substituição de serviços/produtos físicos por serviços/produtos virtuais; e/ou substitui materiais e processos internos físicos por novas tecnologias digitais;
- No que respeita à sociedade e meio ambiente: a organização incentiva a criação de ligações com as comunidades locais e demais parceiros para a geração de benefícios sociais e ambientais; cria mecanismos para retirar os maiores benefícios possíveis da sustentabilidade; e/ou investe no desenvolvimento de soluções sustentáveis para a sociedade e meio ambiente;
- Quanto ao papel da liderança na sustentabilidade: a organização incentiva práticas sustentáveis para garantir o bem-estar dos parceiros; e/ou desenvolve ações que encorajam o consumo sustentável pelos utilizadores finais, ou adoção de estilos de vida mais sustentáveis.

**Pergunta 4.** Quais as motivações que levam os responsáveis a adotar ou não estas práticas, ou seja, qual a sua percepção dos benefícios e das barreiras para a empresa/organização?

Aqui procurou-se identificar desafios e oportunidades para as empresas e organizações representadas pelos respondentes, pedindo que indicasse aqueles em que a sua organização encontra maiores barreiras.

**Pergunta 5.** O que podem as instituições de ensino superior, no caso concreto o Instituto Politécnico de Setúbal, fazer para ajudar as empresas a ultrapassar estas dificuldades e obstáculos?

No fundo, tentar perceber como julga que o Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) poderá dar uma resposta assertiva e ajudar as empresas da região a ultrapassar as dificuldades observadas.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A adoção de práticas de economia circular, numa perspetiva de orientação para a sustentabilidade, constitui a forma imprescindível das sociedades contemporâneas contornarem um dos principais constrangimentos que se coloca num futuro próximo, a escassez dos recursos naturais face ao crescimento populacional.

O turismo é uma das atividades económicas de maior crescimento em todo o mundo, apenas suspenso nos dois últimos anos devido à pandemia do COVID-19, e, como tal, tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento das economias locais. No entanto, considerando a dimensão e a velocidade com que este crescimento tem

acontecido, o seu desenvolvimento sustentável deve constituir uma preocupação generalizada.

Muitos autores consideram a sustentabilidade da atividade turística baseada na combinação das dimensões ambiental, económica e sociocultural, devendo ser estabelecido um equilíbrio adequado entre elas no sentido da sua proliferação. A economia circular apresenta-se como um meio para que esse equilíbrio possa ser uma realidade e para que haja um verdadeiro esforço na diminuição do uso de recursos, tendo em vista o reforço do capital natural, em todo o mundo.

Antes da definição da metodologia a adotar e das técnicas de recolha de informação a utilizar, foi, primeiramente, desenvolvida uma revisão da literatura, tendo como principal foco os conceitos de Turismo Sustentável e Economia Circular, procurando estabelecer e dar a conhecer as pontes e os laços existentes entre eles e a sua realidade ao nível nacional, em termos de dados concretos e de estratégias delineadas, e ainda exemplos de boas práticas. O estudo foi depois aplicado e desenvolvido no seio de empresas/organizações do segmento de atividade Alojamento, Restauração e Similares, do setor Turismo, do Concelho de Setúbal, tendo para o efeito sido utilizado o inquérito por questionário, como técnica de recolha de informação. Este foi enviado para uma amostra constituída por 200 empresas/organizações, aquelas em que foi possível obter o contacto de email, resultando em 45 inquéritos respondidos na totalidade e devidamente validados.

No desenvolvimento da presente investigação foram sentidos alguns constrangimentos, designadamente: a inexistência de estudos nesta área por se tratar de uma realidade de certa forma recente, constituindo este fator, por outro lado, também uma mais valia para os resultados apurados, pelo facto de poderem vir a constituir uma ferramenta importante nesta matéria; a dificuldade de acesso aos emails de contacto com as empresas/organizações, pois nas bases de dados fornecidas estes nem sempre constavam, o que obrigou também a alguma pesquisa na internet e porque, na realidade, muitas não dispõem desse tipo de contacto; a pouca apetência e mesmo ausência de disponibilidade de tempo dos seus responsáveis para responder a este tipo de questionários (apesar de se ter conseguido um número razoável de respondentes, contrariando o que tem sido habitual noutros projetos já desenvolvidos, segundo fonte da autarquia sadina); a ausência de dados oficiais atualizados de caráter relevante, como por exemplo, o número e volume de negócios dos restaurantes, ao nível do concelho de Setúbal.

Este estudo, que versou sobre uma das principais atividades económicas atuais, o turismo, permitiu-nos verificar que se encontram delineadas diversas estratégias no sentido de orientar as empresas/organizações para a sustentabilidade, estando algumas já implementadas, faltando agora a sua concretização na globalidade. Assim, apesar das dificuldades sentidas, considera-se que este estudo pode constituir uma base de trabalho importante não só para o desenvolvimento de uma investigação mais aprofundada e abrangente, alargando a um número maior de empresas/organizações e realizando alguns dos questionários de forma presencial; seria ainda interessante procurar perceber, por outro lado, de que forma é que os consumidores sentem também esta preocupação com a adoção de práticas de economia circular, na altura de selecionar onde ficar alojado e/ou onde tomar a refeição; como também para o surgimento e reforço de parcerias institucionais entre estas empresas/organizações, autarquias locais e instituições de ensino superior, no sentido de um maior envolvimento, de uma verdadeira aposta na formação e

investigação, e do desenvolvimento de boas práticas, em conjunto, em prol da sustentabilidade no setor do turismo, no concelho de Setúbal.

## BIBLIOGRAFIA

- Andersen, M. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*. 2
- Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) & Turismo de Portugal. (2021). *Apresentação do guia de boas práticas para uma economia circular no alojamento turístico. Turismo sustentável: um melhor futuro para [com] todos*. Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) & Turismo de Portugal, I.P.
- Bailoia, S. & Cravo, P. (2021). O efeito da pandemia na estratégia nacional para o turismo em Portugal: o desafio da sustentabilidade. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 40, 31-47. DOI: 10.18089/DAMEJ.2021.40.2.
- Borràs, A. T. (2018). *Economía circular y turismo: importancia creciente y buenas prácticas en el marco de Baleares. Memòria del Treball de Fi de Grau. Grau d'Economia*. (10.ª ed.). Universitat de les Illes Balears, Facultat d'Economia i Empresa.
- Cunha, L. (2017). *Turismo e desenvolvimento – realidades e perspetivas*. Lidel.
- Dicionário do Desenvolvimento. (s.d.). *Tod@s contam para a cidadania global*. <https://ddesenvolvimento.com/portfolio/turismo-sustentavel/>
- Direção-Geral da Educação (DGE). (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS]*. <https://www.dge.mec.pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>
- Holden, A. (2008). *Environment and tourism (second edition)*. Routledge.
- João, D. (2018). *Economia circular: caso IKEA*. Relatório de Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais. Lisbon School of Economics & Management. Universidade de Lisboa.
- Lewandowski, M. (2016). *Designing the business models for circular economy—towards the conceptual framework*. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390-su8010043>
- Lima, A. (2021). *Práticas sustentáveis no quotidiano e no contexto do turismo*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão do Turismo. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo.
- Martín, S. G., Carrillo-Hermosilla, J. (2021). *Economía circular y turismo: el negocio hotelero en la Isla de Lanzarote*. SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO. Documento nº2/2021. Universidad de Alcalá.
- Morseletto, P. (2020). Targets for a circular economy. *Resources, conservation and recycling*, 153 (October 2019), 104553. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104553>
- Parlamento Europeu. (2015). *Economia circular: definição, importância e benefícios*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201ST005603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>
- Reis, N. (2021). *Desafios, benefícios e o impacto na performance na implementação dos princípios da Economia circular - Casos de boas práticas nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas*. Relatório de Dissertação do Mestrado em Finanças Empresariais. Instituto Politécnico de Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. [https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/Estrategia/Estrategia\\_2027/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx)
- Turismo de Portugal (2021a). *PLANO TURISMO + SUSTENTÁVEL 20-23*. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>
- Turismo de Portugal. (2021b). *Projeto “Turismo sustentável: um melhor futuro para [com] todos” com o apoio do Fundo Ambiental*. <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/projeto-turismo-sustentavel-com-apoio-fundo-ambiental.aspx>

- Turismo de Portugal. (2022). *WTTC: Global Economic Impact 2022 – Global Trends.* <https://travelbi.turismodeportugal.pt/tendencias/wttc-global-economic-impact-2022-global-trends/>
- Turismo de Portugal. (2023). *Consumo turístico representa 15,8% do PIB em 2022.* <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/estimativas-consumo-turistico-pib.aspx>
- União Europeia. (s.d.) *Eur-Lex. Acesso ao direito da União Europeia.* [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development)
- United Nations. (2023). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.* <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/>
- World Tourism Organization (UNWTO). (2012). *Tourism in the green economy. Background Report.*
- World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *World Tourism Barometer (PPT version), Volume 21, Issue 1,* UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness Department

## Marketing e Alimentação Sustentável: A minha Lancheira

*Beatriz Matias Ferreira*

*Carina Neves Sousa*

*Margarida Tira-Picos Tecedeiro*

*Rita Paulico Fernandes*

*Tutor: Cristina Galamba Marreiros*

Universidade de Évora (Portugal)

### **RESUMO:**

A crescente preocupação com as doenças crónicas não transmissíveis associadas aos maus hábitos alimentares na infância, fez com que surgisse várias iniciativas, das quais a minha lancheira, sendo um projeto que visa fomentar os hábitos alimentares saudáveis nas crianças, através da seleção dos alimentos saudáveis que integram os lanches escolares. O marketing alimentar, infantil e social constitui uma estratégia essencial na promoção da alimentação saudável e sustentável, pelo que é essencial agregar às práticas alimentares saudáveis, a responsabilização sustentável da utilização dos recursos naturais existentes, numa ação coordenada e conjunta de sensibilização e conscientização junto da criança e dos seus principais educadores.

**Palavras-Chave:** Marketing; Sustentabilidade; Alimentação Saudável; Crianças; Educadores

### **ABSTRACT:**

The growing concern with non-transmissible chronic diseases associated with poor eating habits in childhood has given rise to several initiatives, including my lunch box, a project that aims to encourage healthy eating habits in children, through the selection of healthy foods that include school lunches. Food, children and social marketing is an essential strategy in promoting healthy and sustainable food, which is why it is essential to add to healthy eating practices, sustainable responsibility for the use of existing natural resources, in a coordinated and joint action to raise awareness and awareness among the children and their main educators.

**Key-Words:** Marketing; Sustainability; Healthy eating; Children; Educators

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Programa Regional do Alentejo para a Promoção da Alimentação Saudável, foi desenvolvido o projeto a minha lancheira (Figura 1) em 2011/2012, com o objetivo geral incentivar escolhas alimentares saudáveis para os lanches escolares dos alunos do 1º ciclo, através da sensibilização de pais e alunos. Os objetivos específicos do projeto consistiam em aumentar em 5% o consumo de pão, leite, iogurte, fruta e, reduzir em 5% o consumo de sumos, refrigerantes, doces e salgados (Serviço Nacional de Saúde [SNS], 2012).

Atualmente, o desenvolvimento sustentável constitui uma prioridade para o século XXI. O objetivo da Organização das Nações Unidas [ONU] para 2030 é alcançar os dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS], sendo eles, 1) erradicar a pobreza; 2) erradicar a fome; 3) saúde de qualidade; 4) educação de qualidade; 5) igualdade de género; 6) água potável e saneamento; 7) energias renováveis e acessíveis; 8) trabalho digno e crescimento económico; 9) indústria, inovação e infraestruturas; 10) reduzir as desigualdades; 11) cidades e comunidades sustentáveis; 12) produção e consumos sustentáveis; 13) ação climática; 14) proteger a vida marinha; 15) proteger a vida terrestre; 16) paz, justiça e instituições eficazes; e 17) parcerias para a implementação dos objetivos (Folque, Aresta, & Melo, 2017).

Para a análise do projeto, os ODS que melhor definem a minha lancheira são: Erradicar a fome: Alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável (n.º 2); Saúde de qualidade: Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades (n.º 3); e Produção e consumos sustentáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis (n.º 12).

**Figura 1.** Identificação do tema do projeto



Fonte: SNS, 2015

A alimentação saudável é uma temática que tem suscitado interesse na comunidade científica, uma vez que os maus hábitos alimentares estão associados às doenças crónicas não transmissíveis. A sustentabilidade associada à alimentação saudável é uma temática mais recente, contudo é fundamental adotar práticas ambientais e socialmente mais positivas. Assim, a escola desempenha um papel fundamental na educação e formação das crianças e, como refere a United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2017), mais especificamente na inclusão da sustentabilidade na sociedade, pelo que as organizações constituem elementos essenciais na construção de um desenvolvimento sustentável, fazendo assim a ligação importante com o ODS n.º 12 (Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis) (Leonel, 2022).

Para gerar um mundo mais justo, pacífico e sustentável, a sociedade deve estar dotada e habilitada pelo conhecimento, competências, atitudes e valores, bem como ter uma maior consciência para a importância da necessidade de mudança (Plessis-Schneider et al., 2022). É com esta consciência que a UNESCO publicou em 2016 o relatório “Repensar a

Educação: rumo a um bem comum mundial?”, no qual redireciona a educação e identifica, logo no seu primeiro capítulo, o Desenvolvimento Sustentável como uma preocupação central (Folque, Aresta, & Melo, 2017).

A implementação do projeto visou consciencializar as crianças para a importância da adoção de hábitos alimentares saudáveis, nos lanches escolares, pelo que se realizaram sessões de educação para a saúde às crianças e pais/encarregados de educação e, desta forma alcançar o ODS n.º 2 (Torres, 2018).

A investigação científica sobre a relação da alimentação com as doenças crónicas levou a Organização Mundial de Saúde [OMS] a propor uma estratégia global para os países adotarem decisões sobre o incentivo a uma alimentação saudável na prevenção das doenças crónicas não transmissíveis (Hirata, 2019). De acordo com a Direção-Geral de Saúde [DGS], os hábitos alimentares inadequados constituem, em Portugal, o principal fator de risco para o número total de anos de vida saudáveis perdidos (15,8%), sendo este um fator de risco passível de ser modificado através de uma estratégia concertada para a promoção da alimentação saudável (DGS, 2017; Torres, 2018), aplicando-se neste sentido, com o projeto, o ODS n.º 3.

A estratégia do projeto assentou no marketing alimentar, infantil e social. O marketing alimentar constitui uma estratégia que influencia as escolhas das crianças, relativamente aos consumos e preferências alimentares, pelo que a minha lancheira é um projeto que promove a alimentação saudável, através de sessões de educação para a saúde relacionadas com a organização das lancheiras escolares (Ribeiro, 2013).

O marketing infantil consiste numa estratégia que pretende captar a atenção das crianças, pelo que *a minha lancheira* é um projeto que pretende consciencializá-las sobre a importância de uma alimentação equilibrada e variada, recorrendo a vários jogos e ao fornecer uma lancheira para o transporte e acondicionamento dos lanches escolares (Britto, 2010; Carreira, 2008).

Por fim o marketing social é uma estratégia de intervenção utilizada por várias instituições, com vista à diminuição das desigualdades e problemas sociais, que no caso concreto do projeto a minha lancheira está relacionada com problemas de cariz social e com os hábitos alimentares inadequados (Coutinho da Silva & Mazzon, 2016).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O Núcleo Regional do Alentejo da Plataforma Contra a Obesidade [NRAPCO], da Administração Regional de Saúde do Alentejo [ARSA] foi criado em 2007 e teve a participação a tempo parcial de uma equipa responsável pela implementação das orientações da Plataforma Contra a Obesidade na Região Alentejo. O NRAPCO é constituído por uma equipa coordenada por uma pediatra, em colaboração com profissionais da área de nutrição, enfermagem, dietética, psicologia, serviço social e saúde pública, cujo objetivo é prevenir e monitorizar a obesidade infantil (SNS, 2012).

Entre 2008 a 2012, o grupo participou em vários eventos de índole científico de forma a partilhar a sua experiência, nomeadamente em fóruns de prevenção da obesidade em Lisboa. pelo que entre 2008 e 2010, implementou vários projetos de promoção da alimentação saudável em crianças, abrangendo o Childhood Obesity Surveillance Initiative [COSI]. O Programa 5 ao Dia visa promover o consumo diário de pelo menos 5 frutas e

hortícolas em crianças dos 7 aos 12 anos e o Programa Espiga (2010) teve como objetivo, determinar a prevalência da pré-obesidade e obesidade em todas as crianças de 8 anos de idade que frequentavam o 1º ano, do 1º ciclo das escolas da Região Alentejo (SNS, 2012).

Com base nos estudos realizados e tendo como referência os resultados do estudo do COSI, o NRAPCO definiu como prioridade a implementação de projetos que incluíssem a promoção de hábitos de saúde relacionados com a alimentação nas crianças que integram o 1º ciclo. Desta forma, foi feito alguns levantamentos e intervenções nos lanches escolares do Alentejo, ao qual verificou-se a existência dos resultados favoráveis entre as ações de sensibilização e as mudanças ocorridas, nomeadamente na melhoria da composição dos lanches, como por exemplo, a introdução do leite, iogurte, pão e fruta, no entanto, constatou-se a presença de alimentos pouco saudáveis, o que sugere a necessidade de mudança nos hábitos alimentares.

Por este motivo no ano letivo 2011/2012, o NRAPCO lançou o ano piloto do projeto a minha lancheira. Este projeto é um recurso para quem trabalha no âmbito do Programa Nacional de Saúde Escolar, em específico na área da promoção da alimentação saudável, expandido em 14 concelhos do Alentejo. A ARSA adquiriu 10 000 lancheiras e foram distribuídas 719 e as restantes distribuídas pelos anos seguintes. A execução do programa ficou a cargo de profissionais que integram as diferentes unidades funcionais dos serviços de saúde. No sentido de facilitar a articulação entre os vários profissionais que trabalham na área da obesidade e de forma a promover uma melhor organização do programa, existiram interlocutores em todos os concelhos do Alentejo, num total de 64 profissionais (47 enfermeiros, 5 dietistas, 8 nutricionistas, 1 médica, 1 técnica de nutrição, 1 técnica de saúde ambiental e 1 assistente técnica) (SNS, 2012).

Os objetivos do projeto foram salientados na introdução, pelo que foi criada uma matriz de projeto e dois documentos de orientações com sugestões de temáticas para a promoção da saúde em pais/encarregados de educação e alunos. O projeto incluiu a observação e registo de lanches, uma sessão de apresentação do projeto aos pais e pelo menos uma atividade de promoção e educação para a saúde com os alunos (SNS, 2015). Foi proposto que os pais/encarregados de educação assinassem um compromisso para preparar lanches saudáveis e as equipas envolvidas no projeto deveriam apresentar os resultados a cada ano letivo, estimulando, desta forma o desenvolvimento de habilidades nas famílias em relação a hábitos saudáveis e qualidade nutricional, com vista à melhoria da qualidade nutricional dos lanches escolares e da alimentação em geral das crianças (SNS, 2015).

O projeto a minha lancheira foi uma iniciativa que teve como objetivo incentivar a alimentação saudável nas crianças, através de dicas de preparação de lanches saudáveis para levar para a escola, bem como o incentivo à participação dos pais/encarregados de educação na elaboração das lancheiras escolares. Além disso, o projeto promoveu várias ações e atividades com vista à sensibilização das crianças sobre a importância de escolher alimentos mais saudáveis e reduzir o consumo de alimentos industrializados e ricos em açúcar e gordura. Assim, procurou-se contribuir para a prevenção de doenças relacionadas com a má alimentação, e, para a criação de hábitos alimentares saudáveis desde a infância (SNS, 2015).

## **2.1 Marketing Alimentar e Infantil como Impulsionadores de uma Alimentação Saudável**

No caso do projeto a minha lancheira, a iniciativa é direcionada para a promoção do consumo de alimentos saudáveis, de forma equilibrada, o que teve um impacto positivo na

formação dos hábitos alimentares das crianças. O projeto supramencionado pode ser considerado uma estratégia de marketing infantil, uma vez que é uma ação de promoção de produtos direcionada para as crianças, com o objetivo de estimular o seu consumo, ao incentivar as crianças a levarem lanches saudáveis para a escola, enfatizando o consumo de alimentos específicos, como iogurtes, pão e frutas que são comercializados pela indústria alimentar (Almeida, 2004; Santos, 2017).

O marketing infantil é uma estratégia importante que foi adotada pelos dinamizadores do projeto, como forma de auxiliar as crianças a fazerem escolhas alimentares saudáveis. Portanto, é importante que as empresas ligadas à indústria alimentar trabalhem em colaboração com os educadores e os pais, a fim de garantir que as escolhas alimentares infantis sejam saudáveis e de acordo com as necessidades nutricionais das crianças (Baltazar, 2015; Santos, 2017).

Por sua vez, este projeto também pode ser visto como um exemplo de marketing alimentar, ao desempenhar um papel importante na difusão dos valores nutricionais da alimentação saudável. A utilização da comunicação, a partir de dicas e sugestões de receitas, é uma estratégia que procura mostrar que é possível fazer lanches apetitosos e nutritivos sem recorrer a alimentos industrializados e pouco saudáveis, reforçando os benefícios de uma dieta equilibrada, atraindo a atenção do público jovem, pelo que o marketing alimentar é uma ferramenta eficaz na mudança de hábitos alimentares. Assim, iniciativas como o projeto a minha lancheira e o marketing alimentar podem trabalhar juntos para promover escolhas alimentares saudáveis e sustentáveis, contribuindo para a promoção da saúde e bem-estar da população, para a prevenção de doenças crónicas não transmissíveis e para o desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis desde a infância (Baltazar, 2015; Santos, 2017).

## **2.2 Marketing Social como um Contributo para uma Alimentação Saudável**

A abordagem de marketing social tem como objetivo promover comportamentos, ideias ou valores socialmente benéficos para a sociedade. O projeto a minha lancheira pode ser visto como um exemplo de marketing social, uma vez que teve como objetivo conscientizar os alunos e pais/encarregados de educação sobre a importância da alimentação equilibrada e incentivar as crianças a adotar hábitos alimentares saudáveis, ao propor a criação e a divulgação de um guia com sugestões e dicas sobre a importância da alimentação saudável e da preparação da lancheira escolar (Almeida, 2004).

Para promover o projeto, foi importante desenvolver uma estratégia de marketing social que incluiu ações, como as campanhas de conscientização nas escolas, constituindo uma forma eficiente de divulgar o projeto e incentivar as famílias a participarem. Foram estabelecidas parcerias com as escolas, contudo futuramente devem ser incluídas as creches nas atividades relacionadas com a alimentação saudável, uma vez que esta alimentação deve ser incutida o mais precocemente possível na vida das crianças. As atividades incluíram colóquios, oficinas de culinária e provas de alimentos saudáveis, bem como atividades relacionadas com a temática em espaços abertos, como os recreios. A divulgação foi realizada através da distribuição de panfletos, amostras de alimentos saudáveis e jogos educativos. A realização de eventos relacionados com a alimentação saudável, como workshops de culinária saudável e palestras com nutricionistas, foi uma maneira eficiente de envolver e conscientizar as famílias para a importância da alimentação saudável (Almeida, 2004).

## 2.3 A Implementação do Projeto “a minha lancheira”

Como foi referido no contexto histórico, a minha lancheira teve o seu início no ano letivo 2011/2012, como projeto piloto no Alentejo Central. Nos anos letivos seguintes entraram as restantes regiões do Alentejo (Tabela 1) (SNS, 2015).

**Tabela 1.** Participantes do Projeto a minha lancheira

ÁREAS	2012/2013				2013/2014			
	Nº de alunos			Nº turmas	Nº de alunos			Nº turmas
	Total	1.ª vez	Cont.		Total	1.ª vez	Cont.	
Alentejo Central	385	308	77	18	679	456	223	35
Baixo Alentejo	113	113	0	7	0	0	0	0
Litoral Alentejano	765	729	36	40	453	196	257	22
Norte Alentejano	284	262	22	20	628	561	67	37
<b>TOTAL</b>	<b>1547</b>	<b>1412</b>	<b>135</b>	<b>85</b>	<b>1760</b>	<b>870</b>	<b>910</b>	<b>94</b>

Fonte: SNS, 2015

Durante o ano letivo 2011/2012, a ARSA, realizou um projeto em todas as regiões da sua abrangência, incluindo 33 escolas do 1º ciclo, num total de 719 alunos dos 5 concelhos do Alentejo Central, 3 do Alentejo Litoral, 4 do Baixo Alentejo e 2 do Alto Alentejo (Norte Alentejano), sendo permitida a inclusão de turmas com alunos do pré-escolar em algumas escolas, somente a pedido dos responsáveis escolares (SNS, 2012).

Desta forma, foram realizadas 139 ações de promoção e educação para a saúde, abordando temas como: a importância da realização das refeições ao longo do dia; da roda dos alimentos; das escolhas alimentares saudáveis; das ementas escolares; da preparação da lancheira escolar; da importância da fruta, da água e da sopa; das necessidades nutricionais; do exercício físico; da horta e da reciclagem.

O projeto a minha lancheira propôs a utilização de uma caderneta para promover a escolha de alimentos saudáveis pelos alunos ao longo do ano letivo, desta forma foram fornecidos 9 autocolantes alusivos aos alimentos que deveriam constar na lancheira, sendo que os mesmos foram atribuídos mensalmente àqueles que apresentaram os alimentos saudáveis, nomeadamente pão, fruta, água e lacticínios. Não foram aceites alimentos como hambúrguer, salsicha, torresmo ou iogurtes com doce adicionado. Caso a lancheira da criança não contemplasse o alimento saudável solicitado, era-lhe dada a oportunidade de ganhar o autocolante, posteriormente, logo que incluisse na lancheira escolar, o alimento em questão.

A atividade foi acompanhada pela equipa de saúde escolar ou pelo professor, mas não podia ser realizada juntamente com a avaliação dos lanches previstos na matriz do projeto. Estas ações foram realizadas com uma média de 4 sessões por turma, paralelamente a um conjunto de 19 desafios que padronizaram uma sequência, de 1 a 16, através de vídeos, disponíveis no Youtube. Os desafios 17 a 19 foram realizadas no âmbito de sessões de educação para a saúde, assim, o desafio 17 correspondeu aos caligramas de alimentos saudáveis, o desafio 18 esteve relacionado com as adivinhas, cujo título é, Adivinha se és capaz, e por último o desafio 19 dizia respeito ao acróstico a minha lancheira (SNS, 2015).

O NRAPCO realizou uma avaliação do consumo de lanches escolares e verificou poucas mudanças ao longo das observações, apesar do aumento do consumo de leite e frutas e uma diminuição do consumo de doces, salgados e sumos. Ainda assim, considerou-se que o objetivo principal da promoção da alimentação saudável foi alcançado, uma vez que os alunos conseguiram distinguir os alimentos saudáveis, dos menos saudáveis. Os resultados foram atribuídos a várias intervenções ao longo do ano letivo, e foi recomendada a continuação do projeto para promover um estilo de vida saudável. O registo diário dos lanches foi identificado como uma ferramenta útil para motivar mudanças comportamentais, embora possa ser um desafio manter o envolvimento dos alunos, professores e pais/encarregados de educação. A participação dos profissionais de saúde nas ações de esclarecimento e informação foi considerada positiva pelos professores (SNS, 2015).

No ano letivo 2011/2012, os professores avaliaram o projeto, em termos de observação e registo dos lanches dos alunos. O questionário utilizado para a avaliação incluía uma análise SWOT. Não foram encontradas dificuldades na observação e registo dos lanches, mas houve problemas na identificação da natureza dos alimentos, especialmente nas sobremesas e doces que eram confundidos com iogurtes. Houve também dúvidas sobre a inclusão de frutas no almoço. A lancheira utilizada foi avaliada positivamente em relação à qualidade, forma e tamanho, contudo, o branco da lancheira, foi identificada como uma característica desfavorável (Figura 2), uma vez que se sujava com facilidade, tal como o fecho, que se estragava rapidamente, pelo que os professores sugeriram uma imagem mais atrativa para a lancheira (SNS, 2012).

No geral, o projeto a minha lancheira teve um impacto positivo na promoção de escolhas alimentares saudáveis entre os alunos participantes. A adesão dos professores e pais/encarregados de educação superou as expetativas, apesar de algumas limitações, verificando-se que houve consciencialização coletiva sobre a importância da alimentação e exercício físico para o bem-estar das crianças. No entanto, a intervenção carece de continuidade para manter a motivação e adesão dos alunos, uma vez que a influência dos pais na preparação de lanches saudáveis é um fator importante a ser considerado para o sucesso do projeto (SNS, 2015).

A minha lancheira refere-se à escolha dos alimentos que as crianças levam para a escola e que podem afetar a sua saúde e bem-estar pessoal, bem como ter um impacto maior na economia e no meio ambiente (ODS, 2023).

**Figura 2.** Lancheira branca do projeto



Fonte: SNS, 2015

Nos últimos anos, temos visto cada vez mais a preocupação das pessoas com a alimentação saudável e sustentável, o que tem suscitado o interesse de muitos empreendedores no investimento no mercado de alimentos orgânicos, vegetarianos e veganos. Este tipo de mercado é um segmento em crescimento, que tende a aumentar ainda mais no futuro. Ao, investir nesse mercado, os empreendedores posicionam-se de forma alinhada com as tendências de consumo e, por consequência, tendem a conquistar um público fiel e interessado (Santos, 2017).

#### **2.4 Sustentabilidade do Projeto a minha lancheira**

Na continuidade do projeto, foi feita a mobilização dos pais para as sessões planificadas, realizando-as em horário pós-laboral e em momentos de interesse para os pais. Também foi realizado inquéritos aos pais/encarregados de educação e avaliação dos percentis de Índice de Massa Corporal [IMC] dos alunos. Na segunda avaliação, foi introduzida uma caderneta com 9 autocolantes (Figura 3) para promover escolhas saudáveis de forma regular, como já foi referido anteriormente. Em 2013/2014, o número de participantes do projeto aumentou, com um total de 1760 (SNS, 2015).

O relatório da avaliação mostrou a evolução das escolhas alimentares dos alunos ao longo de dois anos letivos, pelo que foram registados aumentos na preferência por fruta, iogurte e leite simples, enquanto houve uma diminuição no consumo de doces, salgados e sumos. O projeto a minha lancheira surgiu como uma medida para melhorar a qualidade das escolhas alimentares dos alunos e os resultados foram de encontro aos objetivos delineados, embora ainda não tivessem sido atingidas todas as metas, a avaliação mostrou uma evolução positiva em relação aos indicadores propostos (SNS, 2012).

**Figura 3.** Cartões da atividade do projeto



Fonte: SNS, 2015

O marketing implementado no projeto, foi um dos fatores responsáveis pelo seu sucesso, ao qual teve em consideração aspectos relacionados com o produto, preço, local e promoção. Desta forma, foi selecionado um conjunto de alimentos e bebidas que iriam fazer parte da lancheira, tendo presente a importância da escolha de uma alimentação saudável, do transporte e armazenamento dos alimentos na lancheira, salvaguardando a sua conservação. O preço da lancheira foi acessível aos pais/encarregados de educação, uma vez que foi oferecido pelos responsáveis do projeto e foram selecionados os alimentos de acordo com o seu custo, pelo que se deu preferência a frutas, leite branco e pão. O local de entrega das lancheiras permitiu que houvesse um compromisso entre os

pais/encarregados de educação e os responsáveis do projeto relativamente à importância de as crianças transportarem os lanches para a escola em lancheiras. Para o sucesso do projeto foi fundamental a sua promoção e divulgação, bem como a participação ativa das crianças e pais nas sessões de educação para a saúde, realizadas em sala de aula e no recreio.

Por conseguinte, o sucesso do projeto a minha lancheira dependeu da escolha adequada dos alimentos, da definição de estratégia em oferecer a lancheira, da divulgação eficiente com os stakeholders e da escolha do local ideal para a promoção da alimentação saudável, neste caso concreto a Escola.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Que impacto pode ter o Marketing Alimentar e Infantil nas campanhas sobre a alimentação saudável dirigidas às crianças?

**Pergunta 2.** Que relevância tem o Marketing Social no combate à desnutrição, obesidade e promoção da saúde das crianças?

**Pergunta 3.** Atendendo ao caso apresentado, como considera que a minha lancheira teve um impacto positivo na alimentação saudável das crianças?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A obesidade infantil e a desnutrição relacionada com a pobreza são problemáticas que afetam milhares de crianças em todo o mundo, pelo que a minha lancheira é um projeto que deve continuar a ser aplicado e monitorizado nas escolas portuguesas, uma vez que é através da educação para a saúde, que poderá ser possível uma mudança dos hábitos e comportamentos alimentares, promotores da saúde das crianças (Garcia & Roncalli, 2020).

Várias são as estratégias que deverão ser implementadas no combate a este flagelo, em que, para além da educação para a saúde, o marketing assume especial destaque, pela rapidez com que a informação é disseminada, bem como o número de consumidores essa informação poderá alcançar (Travassos, 2022).

Neste caso prático, foi feita a análise do marketing alimentar, infantil e social em relação ao projeto a minha lancheira, salientando a importância dos efeitos do marketing nas escolhas dos consumidores. Ou seja, é importante conscientizar os cidadãos para os efeitos nocivos, dos seus comportamentos para a saúde e bem-estar. Sabendo que as crianças de hoje, serão os adultos de amanhã, então, devem estas medidas ser implementadas no céo da comunidade infantil, para a conscientizar para a importância da adoção de hábitos e comportamentos saudáveis e sustentáveis (Travassos, 2022).

A publicidade a que as crianças estão sujeitas, tem impacto nas suas escolhas, constituindo o marketing alimentar e infantil uma estratégia fundamental na promoção da alimentação saudável (Britto, 2010). Assim é essencial envolver os pais/encarregados de educação, família, educadores e professores na sensibilização desta temática, através da promoção e reforço do efeito positivo que as escolhas têm sob a saúde (Fernandes, 2018).

O projeto a minha lancheira visa a mudança de comportamentos alimentares, e através dos dados disponibilizados foi possível apurar que na sua maioria, as crianças aderiram ao

projeto, num esforço conjunto entre os Agrupamentos de Escolas e a Saúde Escolar (SNS, 2015).

Os últimos dados relacionados com a implementação deste projeto são de 2014, pelo que não é possível avaliar os anos subsequentes. Desta forma é essencial uma avaliação contínua para analisar a implementação do projeto, e redefinir novas estratégias de planeamento, execução e monitorização, sendo essencial reforçar o envolvimento da família nuclear e alargada para a consciencialização da importância da alimentação saudável e sustentável, numa parceria conjunta entre os Agrupamentos de Escolas e a Saúde Escolar, em que a família assume um papel ativo, bem como os professores, educadores e profissionais de saúde, na educação alimentar destas crianças (SNS, 2015).

A minha lancheira é uma iniciativa, com vista a promover hábitos alimentares saudáveis e sustentáveis nos lanches escolares, contudo é importante alargar este projeto às escolhas saudáveis nas refeições destas crianças em suas casas, pelo que o envolvimento das famílias neste processo é indispensável.

As questões em análise pretendem alertar e sensibilizar os cidadãos para a importância do combate à obesidade e desnutrição, existentes no seio das crianças e dos problemas relacionados com a saúde e sustentabilidade (Diogo, 2021), assumindo o marketing social uma responsabilidade crescente, no que diz respeito à informação que chega junto das crianças e suas famílias (Brennan & Binney, 2008).

Por fim, o projeto a minha lancheira é um ótimo exemplo de que para além dos benefícios da alimentação saudável para a saúde, de como a sustentabilidade pode ser aplicada em diversas áreas, visando não apenas benefícios sociais, económicos, mas também ambientais.

## BIBLIOGRAFIA

- Ahmad, N., Musa, R. & Harun, M. (2016). The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Brand Health. *Procedia Economics and Finance*, 37, 331-336. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30133-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30133-2)
- Almeida, P. (2004). O Plano de Marketing Social: O caso Markth! nk.: investors in special people". Disponível em [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47897/mod\\_resource/content/0/PlanoMarktingSocial.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47897/mod_resource/content/0/PlanoMarktingSocial.pdf)
- Ansari, S., Ansari, G., Ghori, M. & Kazi, A. (2019). The Impact of Brand Awareness and Social Media Content Marketing on Consumer Purchase Decision. *Journal of Public Value and Administration Insights*, 2 (2), 5-10. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v2i2.896>
- Arruda Filho, E. J. M., Cardoso, B. L., & Barboza, M. N. L. (2019). Intenção de consumo verde no contexto das características egoísticas ou altruístas do produto versus a consciência ambiental do usuário. *Cadernos Ebape*, 17 (2), 414-434.
- Baltazar, A. (2015). Marketing para Crianças [Master's thesis, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Digital. Disponível em [https://ubiblitorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5827/1/4587\\_8702.pdf](https://ubiblitorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5827/1/4587_8702.pdf)
- Brennan, L. & Binney, W. (2008). Concepts in Conflict: Social Marketing & Sustainability. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20 (2), 261-281.
- Briggs, M., Safaii, S. & Beall, D.L. (2003). Position of the American Dietetic Association, Society for Nutrition Education, and American School Food Service Association - Nutrition services: An essential component of comprehensive school health programs. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*. 103 (4), 505-514.
- Britto, I.R. (2010). Infância e publicidade: Proteção dos Direitos Fundamentais da Criança na Sociedade de Consumo. Editora CRV.
- Cantanhede, J. P., Castro Elói, L., Silva Carvalho, S. L., Figueiredo, R. C., Fileni, C. H. P., Camargo, L. B. ... & Prazeres Campos, J. S. (2021). Possíveis complicações que levam ao desenvolvimento da obesidade na população de baixa renda na cidade de Belém-PA. *Revista CPAQV-Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, 13 (1), 261-281. Disponível em

- <https://www.cpaqv.org/revista/CPAQV/ojs2.3.7/index.php?journal=CPAQV&page=article&op=view&path%5B%5D=649>
- Carreira, A. S. (2008). Marketing Infantil: A importância das mascotes no sector editorial livreiro [Master's thesis, Instituto Universitário de Minho]. Repositório do Minho. Disponível em <https://hdl.handle.net/1822/9539>
- Carvalho, L.C. (2022, janeiro 11). Territórios Inteligentes e Sustentáveis. Livro das Atas [Comunicação]. IV Jornadas Científico-Pedagógicas de Inovação e Sustentabilidade Mobilidade e Circularidade, Portalegre, Portugal.
- Chega, M. S. (2017). Evolução da população mundial e desafios do desenvolvimento sustentável: uma experiência didática no Ensino Básico [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório. Disponível em <http://hdl.handle.net/10451/40542>
- Cintra, P. (2021). A influência da mídia na obesidade infantil na segunda infância The influence of the media on child obesity in the second childhood. Brazilian Journal of Health Review, 4 (3), 11205-11219. Disponível em <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n3-124>
- Costa, K. T. G. D., Andrade, V. H. B. S. D. & Padilha, F. M. Q. D. H. (2021). A influência da publicidade de alimentos infantis nos hábitos alimentares: uma revisão sistemática. Revista da Associação Brasileira de Nutrição. 1-21. Disponível em <http://tcc.fps.edu.br/jspui/handle/fpsrepo/1071>
- Diogo, F. J. A., Trevisan, G. & Sarmento, M. J. (2021). Transformações e persistências da pobreza infantil em Portugal. Sociologia da Infância em Portugal, 26-49.
- Direção-Geral de Saúde. (2014). Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável: Alimentação em meio escolar. DGS. Disponível em <https://nutrimento.pt/alimentacao-escolar/alimentacao-em-meio-escolar/>.
- Direção-Geral de Saúde. (2017). Programa Nacional para a Alimentação Saudável: Orientações Programáticas. DGS. Disponível em [https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp2020/wpcontent/uploads/2019/12/PNPAS\\_DGS2017.pdf](https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp2020/wpcontent/uploads/2019/12/PNPAS_DGS2017.pdf)
- Ustino, P. (2019). Marketing Digital na Prática:Como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. Editora DVS
- Fernandes, C. S. G. (2018). Educar para a adoção de hábitos de vida saudáveis: uma estratégia de prevenção da obesidade infantil [Master's thesis, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/21950>
- Ferreira, M. F. R. (2018). Concepções e percepções de alunos de Ciências Naturais em relação a comportamentos alimentares saudáveis e respeitadores do ambiente [Master's thesis, Universidade do Minho]. Biblioteca Digital. Disponível em <https://hdl.handle.net/1822/56028>
- Folkvord, F., Anschütz, D.J., Boyland, E., Kelly, B. & Buijzen, M. (2016). Food advertising and eating behavior in children. Current Opinion in Behavioral Sciences, 9 (3), 26-31.
- Folque, M. A., Aresta, F. & Melo, I. (2017). Construir a Sustentabilidade a partir da infância. Cadernos de Educação de Infância, 112, 82-91.
- Garcia, L. R. S. & Roncalli, A. G. (2020). Determinantes socioeconômicos e de saúde da desnutrição infantil: uma análise da distribuição espacial. Saúde e Pesquisa, 13 (3), 595-606.
- Gomes, J. R. S. (2015). Contribuições da indústria de defensivos agrícolas sobre a produtividade e segurança alimentar [Bachelor's degree, Universidade Estadual de Campinas]. Repositório.
- Hirata, E. W. (2019). Gestão de doenças crônicas não transmissíveis: um estudo de caso. [Master's thesis, Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde]. Repositório PUCSP. Disponível em <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/22082>
- Leonel, S. L. A. (2022). Prática de Ensino Supervisionada-Educar para a sustentabilidade alimentar [Master's thesis, Escola Superior de Educação de Bragança]. Biblioteca Digital. Disponível em <http://hdl.handle.net/10198/26443>
- McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: a managerial approach. Homewood. Richard D. Irwin. Inc.
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. (2023). 17 objetivos para um mundo mais sustentável e justo. Disponível em <https://ods.pt>
- Perez-Rodrigo, C. & Aranceta, J. (2003). Nutrition education in schools: experiences and challenges. European journal of clinical nutrition, 57 (1), 82-85.
- Pivetta, N. P., Scherer, F. L., Trindade, N. R. & Pivetta, M. N. (2020). Comportamento do consumidor voltado para a sustentabilidade: elucidando o campo teórico e contribuindo para agenda de pesquisa. Pensamento & Realidade, 35 (1), 15-32.
- Plessis-Schneider, S., Sousa, R. M., Walz, H., André, G., Niehoff, C., Jesus, A. & Trenkwalder-Egger, A. (2022). Serviço Social, Direitos Humanos e Relações Interculturais. Leya.

- Ribeiro, A. L. C. (2013). Marketing e publicidade: influência no consumo alimentar de crianças [Complement degree, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional. Disponível em <http://hdl.handle.net/10284/4268>
- Ribeiro, R. M. M. (2022). Promoção da saúde no ambiente alimentar escolar: interfaces família e escola na promoção da alimentação adequada e saudável [Doctor's thesis, Universidade de São Paulo]. Disponível em <https://doi.org/10.11606/T.6.2022.tde-13122022-123904>
- Santos, I. R.C.D. (2017). Marketing Alimentar: estratégia de comunicação para aumentar a notoriedade da marca Fruut [Master's thesis, Instituto Português de Administração de Marketing]. Repositório Comum. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/19651>
- Santos, B., Silva, C. & Pinto, E. (2018). Importância da Escola Na Educação Alimentar em Crianças do Primeiro Ciclo do Ensino Básico—Como Ser Mais Eficaz. Acta Portuguesa de Nutrição, 14, 18-23. Disponível em <http://dx.doi.org/10.21011/apn.2018.1404>
- Serviço Nacional de Saúde (2012). A minha lancheira. Disponível em <http://www.arsalentejo.min-saude.pt/utentes/saudepublica/AreasSaude/Alimentacao/ProjetosRegionais/Paginas/“A-minha-lancheira”.aspx>
- Serviço Nacional de Saúde (2015). A minha lancheira. Disponível em <http://www.arsalentejo.min-saude.pt/utentes/saudepublica/AreasSaude/Alimentacao/ProjetosRegionais/Paginas/“A-minha-lancheira”.aspx>
- Silva, E. C. & Mazzon, J. A. (2016). Plano de marketing social para a promoção da saúde: desenvolvimento de políticas de saúde pública orientada ao “cliente”. Revista Brasileira de Marketing, 15 (2), 164-176. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471755312002>
- Silva Júnior, J. J. D. (2019). A produção dos espaços e do território: turismo e empreendedorismo na APA das nascentes do Rio Vermelho-Goiás [Master's thesis, Instituto de Estudos Socioambientais]. Biblioteca Digital. Disponível em <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/12273>
- Silva, A. W. P., El-Aouar, W. A., Severo, E. A., de Castro, A. B. C. & Silva, C. G. C. (2021). Quem é o Consumidor Sustentável? Uma Revisão Sistemática da Literatura Internacional sobre os Fatores Influenciadores do Consumo Sustentável. Desenvolvimento em Questão, 19 (54), 104-122.
- Torres, P. A. S. D. (2018). Promoção da alimentação saudável das crianças em idade escolar: intervenção de enfermagem comunitária para a escolha de lancheiras saudáveis [Master's thesis, Universidade Católica]. Repositório Institucional. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/37362>
- Travassos, R. A. R. (2022). Perceção do consumidor sobre a influência da comunicação e sua motivação para a criação de engagement com marcas alimentares saudáveis e sustentáveis em redes sociais online: O caso do Instagram [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/26651>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2017). Education for sustainable development goals: Learning objectives. Disponível em [https://stairwaytosdg.eu/images/UNESCO\\_Education\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_ENG.pdf](https://stairwaytosdg.eu/images/UNESCO_Education_for_Sustainable_Development_Goals_ENG.pdf)

**ANEXOS****Resposta à Questão 1**

Ao longo do tempo temos assistido a várias mudanças, que levaram à aquisição de novos estilos de vida, e, por conseguinte, a novos hábitos de consumo alimentar, existindo influência entre a exposição de mensagens de marketing a crianças e alterações no seu comportamento alimentar (Sousa, 2020).

Reconhecendo que a mudança de hábitos alimentares é um processo complexo e difícil, então é fundamental adotar estratégias que permitam gradualmente a mudança deste paradigma, ou seja dos hábitos alimentares inadequados. Desta forma, as estratégias de marketing alimentar e infantil assumem um peso crescente ao promoverem a escolha por uma alimentação saudável (Costa et al., 2021), sendo determinante para o sucesso da implementação de intervenções em crianças, o envolvimento dos pais e da comunidade educacional, como é o caso do projeto a minha lancheira (Fernandes, 2018).

As crianças que, desde pequenas, em idade pré-escolar e escolar estão expostas a temáticas relacionadas com a alimentação, necessitam de aumentar os seus conhecimentos, como consumidores informados, de forma a que estejam aptas a escolher os seus próprios alimentos e não se deixar influenciar pela pressão do marketing dirigido às crianças, ao qual estão diariamente sujeitas (DGS, 2014; Folkvord, Anschütz, Boyland, Kelly & Buijzen, 2016, Perez-Rodrigo & Aranceta, 2003; Santos, Silva & Pinto, 2018).

De acordo com a evidência científica, a alimentação saudável associada a um estilo de vida saudável é a premissa fundamental para o crescimento, desenvolvimento, prevenção de défices nutricionais, saúde e bem-estar, bem como prevenção do aparecimento de doenças crónicas não transmissíveis na vida adulta (Briggs, Safaii & Beall, 2003; Santos, Silva & Pinto, 2018). Pelo que, as campanhas dirigidas a crianças sobre a alimentação saudável, permitem elucidar e sensibilizar para os benefícios de uma alimentação saudável, quer a nível na prevenção da cárie dentária, bem como na prevenção do excesso de peso ou obesidade infantil, constituindo estas, as principais problemáticas vividas pelas crianças, que no seu dia-a-dia consomem alimentos pouco saudáveis.

Sabendo que as crianças passam grande parte do seu dia nas escolas, então estas assumem um papel central na educação alimentar das crianças, e as campanhas como a minha lancheira permitem que as crianças reconheçam, identifiquem e distingam os alimentos saudáveis, dos não saudáveis, aqueles que podem ser consumidos regularmente e aqueles que devem ser consumidos moderadamente ou ainda aqueles que devem ser consumidos de uma forma mais restrita.

O marketing alimentar e infantil tem um papel ativo e importante nos projetos dirigidos às crianças sobre a alimentação saudável, constituindo a minha lancheira, um exemplo da aplicabilidade do marketing direcionado a um público jovem, ao fomentar hábitos alimentares saudáveis.

**Resposta à Questão 2**

O marketing social é uma ferramenta indispensável para informar, educar e conscientizar sobre os problemas ou causas sociais que afetam o bem-estar da sociedade, com intuito de

induzir e fomentar mudanças voluntárias desejáveis nas atitudes e comportamentos dos cidadãos. Para tal é essencial adequar as técnicas tradicionais de marketing em ações da esfera social (Brennan & Binney, 2008), ou seja, é fundamental que se realitem campanhas que demonstrem os problemas da sociedade, nomeadamente a desnutrição e a obesidade no ceio das crianças e ao mesmo tempo sensibilizar os cidadãos para este flagelo, bem como a importância das campanhas de solidariedade, como a angariação de donativos ou recolha de bens alimentares, que são fundamentais para ajudar várias famílias.

Paralelamente a educação alimentar também é uma das estratégias essenciais de combate aos hábitos alimentares pouco saudáveis (Cantanhede, 2021; Cintra, 2021), podendo estes, afetar o desenvolvimento infantil, bem como, comprometer fases de desenvolvimento da criança e ainda provocar restrições de crescimento (Cintra, 2021).

A desnutrição e a obesidade são um problema que afeta milhões de crianças em todo o mundo, e em algumas situações, pode estar associado, a maus hábitos alimentares, que se traduz numa baixa qualidade nutricional (Garcia & Roncalli, 2020). As estratégias do marketing social visam mudanças sociais, que podem ser observadas à luz da esfera individual, política, económica ou comportamental (Brennan & Binney, 2008). Para tal é necessário atuar segundo dois focos fundamentais e em simultâneo, o upstream, consistindo em ações orientadas no sentido das alterações político-legais desejáveis e facilitadoras da mudança e outro, o downstream, que está relacionada com o desenvolvimento de programas e campanhas educacionais indutores de mudanças individuais (Brennan & Binney, 2008), como é o caso do projeto a minha lancheira.

Os educadores, pais e família assumem um papel preponderante no processo de implementação das campanhas dirigidas às crianças sobre a alimentação saudável, uma vez que o ambiente escolar, é um meio em que os esforços globais devem ser direcionados para o combate a todas as formas de alimentação inadequada, visto que as escolas chegam às crianças numa idade em que os hábitos alimentares estão a ser formados (Ribeiro, 2022).

Nas campanhas alimentares em contexto educativo é necessário o envolvimento das equipas de saúde dos cuidados de saúde primários, para sensibilizar não só as crianças, mas também seus pais e familiares para a importância de adotarem hábitos alimentares saudáveis em casa e fomentar igualmente a escolha por alimentos que promovam a saúde e bem-estar das crianças.

O marketing social tem um papel importante e ativo nas questões sociais, pelo que a minha lancheira permitiu sensibilizar e consciencializar os cidadãos para os problemas relacionados com a alimentação inadequada das crianças, contribuindo ainda para a implementação de estratégias que promovam mudanças comportamentais favoráveis.

### Resposta à Questão 3

De acordo com os dados consultados foi possível apurar que o projeto a minha lancheira teve um impacto positivo na alimentação saudável das crianças, uma vez que foi a partir deste projeto, que os lanches escolares começarem a contemplar este tipo de alimentação.

As crianças incluídas neste projeto começaram a identificar e distinguir os alimentos saudáveis, dos menos saudáveis, apesar das suas opções serem condicionadas por vários fatores, incluindo as estratégias para captar a atenção das crianças, que por vezes esconde o verdadeiro conteúdo nutricional dos alimentos, como é o caso do uso de embalagens com personagens infantis, brinquedos, embalagens que imitam animais ou mudam de cor e imagem de pessoas famosas como forma de publicidade, fazendo com que a atenção se descentre na composição do produto alimentar e nutricional (Britto, 2010).

No ano letivo de 2011/2012, o consumo de pão diminuiu 1%, o leite aumentou 13%, a fruta aumentou os 5% previstos, contudo foi registado a diminuição em 5% do consumo de doces, salgados e sumos (SNS, 2012). No ano letivo de 2012/2013, houve um aumento do consumo de pão, embora abaixo dos 5% e a meta dos 5% para o consumo de iogurtes de aroma, foi ultrapassada (SNS, 2015). No ano letivo 2013/2014, não foi possível alcançar a meta dos 5% para o consumo de iogurte de aroma, contudo o consumo de leite simples aumentou, atingindo a meta dos 5%. A alteração mais significativa traduz-se no aumento da preferência pela fruta, ultrapassando os 5%, contudo foi possível apurar que houve um decréscimo superior a 5% no consumo de sumos, refrigerantes, doces e salgados (SNS, 2015).

Desta forma, os resultados obtidos, foram alcançados, através de todas as intervenções realizadas, num esforço conjunto entre a equipa educativa e da saúde escolar (SNS, 2015). Foi realizado o registo dos lanches diariamente, de forma a sensibilizar as crianças para a necessidade de mudança de comportamentos e para a importância da escolha por um lanche saudável. O inverso, ou seja, a ausência de registo diário, foi considerado um constrangimento que pode diminuir o empenho e envolvimento dos alunos, professores e pais/encarregados de educação (SNS, 2015).

A integração dos profissionais de saúde neste projeto revelou-se fundamental, uma vez que contribuíram com ações de educação para a saúde, esclarecendo e informando, e de acordo com a opinião dos professores, influenciou os pais/encarregados de educação a percecionar o projeto com maior seriedade, pelo que o envolvimento destes, constitui uma peça fundamental para o sucesso das intervenções planeadas, bem como para a sua continuidade, ao qual se demonstraram participativos (SNS, 2015).

Reconhecendo que a mudança de hábitos alimentares é um processo complexo e difícil, então é fundamental adotar estratégias que permita gradualmente a mudança deste paradigma, através manutenção e continuidade do projeto a minha lancheira. De forma a alcançar os objetivos delineados é necessário a implementação de uma estratégia, suficientemente apelativa, com envolvimento dos diferentes intervenientes, que promova a conexão com os consumidores, constituindo deste modo um processo fundamental na escolha dos seus produtos, ao influenciar a decisão de consumo (Ahmad et al., 2016; Ansari et al., 2019; Faustino, 2019).

## FREE: Transformar o Meio de Comprar Produtos Sustentáveis

*Bianca Martins Mari da Silva*

*Ding Jia Xin*

*Gabriel Andrade Pedroso*

*Isabela Pereira de Freitas*

*Matheus Macedo Yaroussalian Tierni*

*Tutor: João Pinheiro de Barros Neto*

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC

SP (Brasil)

### RESUMO:

Os problemas socioambientais no Brasil (e no mundo) são muitos e bastante complexos, de modo que resolvê-los, apesar de não ser fácil, é extremamente urgente. Governos são lentos e, muitas vezes, absolutamente incompetentes, por isso, precisamos de jovens empreendedores sociais que estejam dispostos a enfrentá-los com criatividade, entusiasmo e celeridade, atuando em parceria com a sociedade e com os próprios governos. Nesse contexto, no curso de graduação em Administração da PUC SP, na disciplina de Práticas, Pesquisas e Projetos em Organizações V - Práticas e Planos de Mudança nas Organizações, foi proposto no 1º semestre/2023, que os alunos, em grupos, desenvolvessem projetos a partir de seus desejos de enfrentar as desigualdades identificadas por eles mesmos, tendo a geração de impacto positivo como motivador para criar iniciativas, ações ou negócios de impacto sociambiental que busquem contribuir para a transformação social. No empreendedorismo social, os negócios devem ser autossustentáveis e esse é o desafio que o Marketing pode ajudar a resolver no caso aqui apresentado.

**Palavras-Chave:** ESG; Empreendedorismo social; Impacto positivo

### ABSTRACT:

The socio-environmental problems in Brazil (and in the world) are many and quite complex, so that solving them, despite not being easy, is extremely urgent. Governments are slow and often completely incompetent, so we need young social entrepreneurs who are willing to face them with creativity, enthusiasm, and speed, acting in partnership with society and with governments themselves. In this context, in the undergraduate course in Business Administration at PUC SP, in the discipline of Practices, Research and Projects in Organizations V - Practices and Plans for Change in Organizations, it was proposed in the 1st semester/2023 that students, in groups, develop projects based on their desire to face the inequalities identified by themselves, with the generation of a positive impact as a motivator to create initiatives, actions or businesses with a socio-environmental impact that seek to contribute to social transformation. In social entrepreneurship, business must be self-sustainable and this is the challenge that Marketing can help solve in the case presented here.

**Key-Words:** ESG; Social entrepreneurship; Positive impact

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo de caso apresenta a Free, um empreendimento social que além de sanar um problema da sociedade embasado por causas ESG, também pode vir a se tornar um player inovador segmentado no mercado de marketplace. A Free está situada em São Paulo, mas especificamente o escritório é localizado na casa de um dos integrantes do grupo, ademais, podemos destacar que ela se trata de um marketplace cuja categoria de negócio se enquadra como um negócio social com geração de lucros que são reinvestidos no próprio empreendimento, outrossim, a Free oferece uma ampla variedade de produtos sustentáveis, fornecendo aos consumidores uma opção conveniente e centralizada para fazer compras conscientes. O diferencial da plataforma será sua dedicação exclusiva à venda de produtos sustentáveis, conectando os consumidores com vendedores e fabricantes comprometidos com a sustentabilidade e incentivando um estilo de vida mais consciente e eco-friendly, combinando lucratividade com impacto socioambiental positivo.

Pautado na Agenda de 2030 para o desenvolvimento sustentável, o empreendimento possui como alvo sanar os problemas sociais voltados ao trabalho decente e crescimento econômico, redução de desigualdades, cidades e comunidades sustentáveis, consumo e produção responsáveis e ação contra a mudança global do clima. Tais problemas possuem como solução a iniciativa social da Free, pois, o principal intuito seria uma centralização de fornecedores sustentáveis e com certificações ambientais, tal como, que possuem a pegada ecológica em níveis aceitáveis.

Por conseguinte, seu público-alvo são empresas e pessoas físicas que visam se adequar as práticas ESG e que se preocupam com um mundo melhor, assim como, pequenos e médios empresários que utilizarão a plataforma para vender de seus produtos

Ademais, o marketplace agrupa valor a dois principais stakeholders: pequenos produtores/empresas que possuem produtos sustentáveis e orgânicos, e clientes que procuram apoiar causas ambientais e sociais. O valor agregado trata-se tanto da causa do projeto em si, quanto na comodidade de ter todos os produtos sustentáveis juntos para comprar em um mesmo lugar com a garantia e certificado da intenção ambiental das marcas, além da possibilidade de capacitação através de cursos online, uma vez que, os potenciais sellers que não forem aprovados terão acesso a cursos de capacitação visando tornar a companhia mais aderente às boas práticas de ESG, e consequentemente, após a conclusão dos cursos resultando em sua certificação, o potencial seller poderá se candidatar novamente como parceiro da Free.

Elencando assim, como a empresa se destaca ao combinar um modelo de negócio de mercado com o objetivo de promover produtos sustentáveis e conectar os consumidores a vendedores comprometidos com a sustentabilidade. A plataforma se diferencia por vender produtos sustentáveis e concentrar-se em fornecedores com certificações ambientais e que estão pautados nas boas práticas de ESG.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Nossa proposta de valor e estratégia está atrelada diretamente com quesitos sociais e ambientais a serem promovidos por meio da tecnologia. Focado especificamente na praticidade, visto que, oferecemos uma gama de produtos de forma unificada em uma plataforma digital segura e confiável, de modo a possibilitar a abrangência de escolha

quanto às opções por produtos cruelty-free, veganos e sustentáveis, além de alimentos orgânicos de pequenos produtores.

Visamos expandir a importância das pautas, com intuito de promover gradativamente a mudança no consumo dos brasileiros, com a explanação de informações sobre os compostos dos produtos na plataforma, para demonstrar a possibilidade de coexistência entre o consumo e a preservação da natureza e dos animais.

Por meio do nosso MarketPlace, viabilizamos aos nossos clientes a disponibilidade de ter um estilo de vida único, de forma a suprir todas as necessidades e desejos por meio da aquisição dos produtos, dado que, além de contribuírem para a diminuição de práticas prejudiciais ao meio ambiente e aos animais, introduzindo ao cotidiano maior facilidade quanto às compras e busca por produtos.

## 2.1 Oportunidade de mercado

A oportunidade de mercado constitui no diferencial de atender a demanda de forma holística, abrangendo produtos *cruelty-free*, veganos e sustentáveis, além de alimentos orgânicos de pequenos produtores.

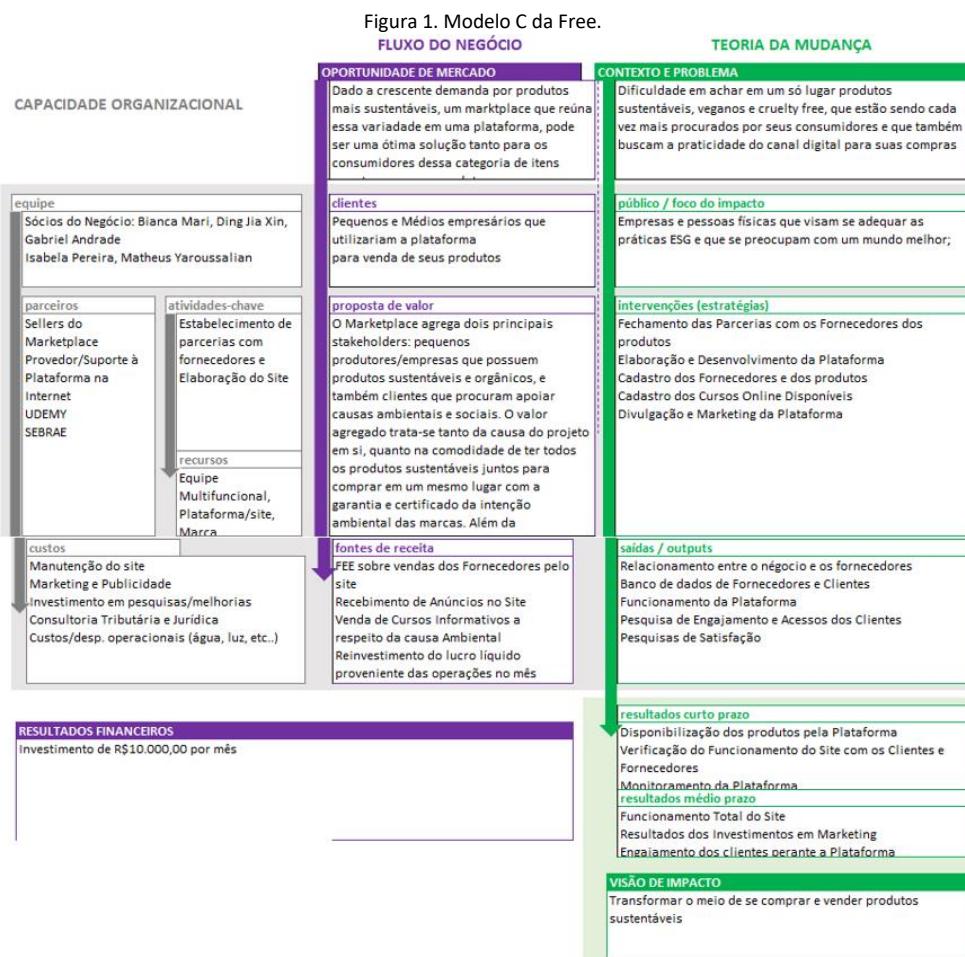
Por possuir pouquíssimas empresas no ramo, não haver domínio de mercado e nenhuma ser consolidada, a concorrência é baixa e possibilita a abertura de entrada para novas empresas. Podemos citar apenas 4 empresas que disponibilizam esse serviço, sendo as 2 principais a Bemglô e Ecoaliza, que fornecem apenas B2C.

Logo conclui-se que o marketplace seria de fácil implantação com pouco custo e de alta aderência, considerando a tendência de aumento de consumo sustentáveis e considerando que nossa persona é jovem, possui consciência ambiental, é de classe média, está localizado em cidades metropolitanas e seu hábito de consumo é a compra de produtos sustentáveis.

## 2.2 Modelagem do negócio

A modelagem do um negócio trata-se da representação geral dele, pensando em seus pontos mais críticos de funcionamento de forma a organizar e validar as ideias que deram a estrutura do projeto, e com isso verificar a sua aplicabilidade. Assim, um dos pontos mais centrais quando estamos abordando a modelagem, refere-se ao público impactado pela sua ideia de negócio.

No caso da Free, esse público consiste em pessoas que buscam e são consumidoras de produtos que estão na categoria de serem sustentáveis, veganos e cruelty free, o que nos últimos anos tem ganhado maiores adeptos a essa causa, graças ao maior compartilhamento dos estudos perante a essas questões e ao aumento da conscientização dos consumidores sobre as pautas ambientais e sociais, que ganharam muita força por causa da internet que facilitou a divulgação mais rápida das informações. O modelo C preconizado por Branco et al. (2018) e apresentado na Figura 1, sintetiza nosso modelo de negócio.



Fonte: Free (2023).

Ao termos a identificação desse público, observamos que há fatores sobre eles que são interessantes de serem estudados para a análise do projeto, como a preocupação com as questões da causa, a veracidade dos produtos, a verificação do fornecedor dos produtos, entre outros elementos. As preocupações desses consumidores foi por onde começamos a compreender melhor as características des

se público e o que são os fatores determinantes de suas compras.

Logo, pensando nessas pessoas, a Free vem com a proposta de gerar maior praticidade e conveniência para elas, ao ter um Market Place centrado e que reunirá esses produtos em um site intuitivo e completo, e que também será voltado para essas pautas de cunho ambiental e social, dando maior visibilidade e alcance as pequenas empresas que trabalham nessa linha de produtos.

### 2.3 Formatação jurídica do negócio

Ter uma formatação jurídica visa a redução de incertezas quanto à segurança jurídica principalmente quando uma empresa opta por adquirir sócios. Sendo assim, a Free será formalizada com os 5 integrantes do projeto, sendo eles: Bianca Mari; Ding Jia Xin; Gabriel

Andrade; Isabela Pereira e Matheus Yaroussalian. O investimento inicial será de R\$10.000,00 divididos em partes iguais para cada sócio.

A Free será uma Empresa Jurídica de Sociedade Limitada (LTDA), portanto terá fins lucrativos que serão reinvestidos na empresa e em iniciativas sociais. Foi projetado um retorno de 80% para o primeiro ano de atividade, e, logo após iniciar suas operações, será analisada a possibilidade de buscar uma captação financeira por meio dos investidores anjos - profissionais experientes que se dispõe a dedicar parte de seu patrimônio e tempo ao crescimento de negócios inovadores.

Será utilizado o know-how dos sócios - com um profundo conhecimento sobre o negócio da empresa - para a atividade inicial da Free, não necessitando de funcionários. Mas, ao longo de seu crescimento, será avaliado conforme a demanda.

## 2.4 Apoio institucional

Tratando-se do apoio institucional entendemos que é necessária uma organização que possua estrutura física e também um amplo ecossistema que possibilite conexões tanto de fornecedores, capacitação, mentoria, investimento, parceiros e clientes. Dessa forma, gerando o fomento da inovação e desenvolvimento saudável do negócio. Para dar sequência em tal estruturação, os seguintes stakeholders serão essenciais:

- (i) PUC-SP;
- (ii) Jornada Social;
- (iii) Instituto Sabin;
- (iv) Mescla (PUC-Campinas)

Em que pese no Mescla, trata-se de uma incubadora e desenvolvedora de negócios localizada na PUC-Campinas e conta com uma infraestrutura de networking e inovação. E possui diversos diferenciais e estruturas, conforme exposto pelo G1:

Dentro do espaço Mescla, há acesso para áreas de Coworking, locais para trabalho compartilhado; ao laboratório de Fabricação Digital, que está filiado à Rede MIT FabLab, programa educacional norte-americano, com máquinas e ferramentas de última geração e softwares e profissionais qualificados para transformar uma ideia em realidade de forma eficiente. Além disso, o espaço possui outros laboratórios como o de Internet das Coisas, que pode até desenvolver sistemas para casas inteligentes e de Inteligência Artificial, juntamente com Ciência de Dados, relevantes no desenvolvimento de novas tecnologias. O SisComp, Laboratório de Sistemas Computacionais e o Cria, Programa de Aceleração de Startups voltado ao público universitário, também compõem a estrutura do Mescla (G1, 2022).

## 2.5 Finanças e captação de recursos

Quando trazemos a parte de Finanças e Captação de Recursos de um projeto, é por onde a viabilidade do negócio será verificada e analisada, já que se trata de um tópico fundamental que determinará a aplicabilidade da empresa junto com a sua chance de sucesso perante o contexto que a organização será voltada.

**Tabela 1.** Entrada e Saídas do Fluxo de Caixa Pela Média Mensal.

ENTRADAS	MÉDIA MENSAL
Investimento	10.000,00
Recebíveis referente aos Fornecedores	1.075,00
Venda de Cursos	150,00
Recebíveis referente a Anúncios	1.575,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.800,00</b>
SAÍDAS	
Despesas c/ Manutenção Da Plataforma	700,00
Despesas Administrativas	100,00
Gastos com MKT e Publicidade	11.750,00
Outros pagamentos	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.650,00</b>

Fonte: Free (2023).

Em relação, a viabilidade da Free definimos as nossas entradas e saídas de fluxo de caixa com base nas estimativas elaboradas para o projeto, em que foram analisadas as necessidades da organização, a suas fontes de receitas e suas despesas, e conforme esses itens definimos a melhor alocação dos recursos captados pelo negócio.

**Tabela 2.** Fluxo de caixa 1º semestre.

	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
<b>ENTRADAS</b>												
Investimento	10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00	
Recebíveis referente aos Fornecedores	1.000,00		1.000,00		1.000,00		1.000,00		1.000,00		1.000,00	
Venda de Cursos pela Plataforma	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00	
Recebíveis referente a Anúncios	1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00	
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.650,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Despesas c/ Manutenção Da Plataforma	700,00		700,00		700,00		700,00		700,00		700,00	
Despesas Administrativas	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Gastos com MKT e Publicidade	10.000,00		11.000,00		11.000,00		11.000,00		11.000,00		11.000,00	
Outros pagamentos	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>10.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.900,00</b>	<b>0,00</b>
<b>1 ENTRADAS - SAÍDAS</b>	<b>1.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>750,00</b>	<b>0,00</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>			<b>1.750,00</b>		<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>		<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>		<b>0,00</b>	<b>4.000,00</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	<b>1.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	<b>1.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Free (2023).

**Tabela 3.** Fluxo de caixa 2º semestre.

	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12
<b>ENTRADAS</b>												
Investimento	10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00		10.000,00	
Recebíveis referente aos Fornecedores	1.150,00		1.150,00		1.150,00		1.150,00		1.150,00		1.150,00	
Venda de Cursos	150,00		150,00		150,00		150,00		150,00		150,00	
Recebível referente a Anúncios	1.600,00		1.500,00		1.700,00		1.500,00		1.800,00		1.800,00	
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>12.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Despesas c/ Manutenção Da Plataforma	700,00		700,00		700,00		700,00		700,00		700,00	
Despesas Administrativas	100,00		100,00		100,00		100,00		200,00		200,00	
Gastos com MKT e Publicidade	12.000,00		12.000,00		12.000,00		13.000,00		13.000,00		14.000,00	
Outros pagamentos	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>11.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>14.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>1 ENTRADAS - SAÍDAS</b>	<b>1.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>0,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.900,00</b>	<b>0,00</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	<b>1.550,00</b>		<b>3.450,00</b>		<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>		<b>0,00</b>	<b>5.250,00</b>		<b>0,00</b>	<b>4.150,00</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	<b>3.450,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	<b>3.450,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.750,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Free (2023).

Como podemos observar pelas Tabelas 2 e 3, temos a projeção para o 1 ano de funcionamento do negócio, tendo uma média mensal das entradas e saídas que aproximadamente se equilibra, sendo que os maiores destaques estão na parte do Investimento e Gastos com Marketing e Publicidade, como podemos analisar pela tabela o Investimento seria principalmente para o Marketing, que definimos como vital para a Free se divulgar tanto para os fornecedores da plataforma quanto para os consumidores. Desta forma, conforme o maior conhecimento a respeito do site, maior poderia ser as receitas vindas dos Anúncios, Fornecedores e Cursos.

## 2.6 Relações na cadeia de suprimento

Uma cadeia de suprimentos integrada é essencial para o sucesso de uma empresa, pois ela refere-se à organização e sincronização de todos os processos e atividades que envolvem a obtenção, fabricação, armazenamento e distribuição de bens ou serviços.

Sua importância denota de alguns pontos-chave, como por exemplo, um ganho de eficiência operacional ao eliminar redundâncias, minimizar atrasos e reduzir custos, uma melhoria da visibilidade, pois, é possível obter em tempo real um acompanhamento de todas as etapas e processos envolvidos, resposta rápida às mudanças, uma vez que, uma cadeia de suprimentos integrada é capaz de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado, nos padrões de consumo ou em qualquer outro fator que afeta a cadeia de suprimentos.

Ademais, também podemos obter colaboração e parcerias sólidas, pois, a cooperação estratégica pode ser construída por meio de uma troca eficaz de recursos e informações, o que permite o compartilhamento de conhecimento, a inovação colaborativa e a criação de valor para todos os envolvidos.

Neste contexto, a Free buscou parceiros em quatro diferentes frentes, e que irão auxiliar no valor agregado aos stakeholders, sendo assim, inicialmente os principais parceiros serão os próprios Sellers que irão realizar a venda de seus produtos em nossa plataforma de marketplace, tais parceiros irão representar um alto grau de importância ao negócio, impactando diretamente em fatores econômicos e financeiros, assim como, possuindo um nível de conhecimento interno médio sobre as atividades realizadas e com uma reação de cooperação com a Free.

Outrossim, o segundo parceiro seria a IntekNet que auxiliará com a criação e suporte ao site do marketplace onde o parceiro terá um alto grau de importância dentro do negócio, pois, será responsável direto pelo front e back end do site. O parceiro terá um nível de conhecimento interno alto, pois terá acesso a diversas informações para auxiliar com a prestação do serviço em si desempenhando assim as atividades internamente na Free.

O terceiro parceiro seria um advogado que atue em frentes jurídicas e tributárias, tal parceiro será de extrema importância através de uma relação comercial com nossa organização social, pois, além de auxiliar com trâmites legais irá auxiliar com seu know-how acerca de benefícios tributários e recolhimento de impostos devidos pela Free ao decorrer das operações.

Por fim, o quarto e último parceiro será a plataforma de cursos Udemy, possuindo um grau médio de importância para alcançar os objetivos e impactar de maneira econômica e financeira. O parceiro não irá atuar na principal frente de ganho monetário, contudo, irá ser relevante para a distribuição, divulgação e venda dos nossos cursos e certificados de capacitação em causas ESG, sendo assim, a relação com o fornecedor será de cooperação,

visto que, iremos utilizar sua plataforma para obtenção de ganhos e alcance exponencial a outros interessados pelo tema.

## 2.7 Marketing e vendas

Para o processo de marketing e vendas a estratégia adotada se baseia no mapeamento da jornada do cliente pagante, tanto clientes B2B quanto B2C, para isto, desenvolvemos uma persona chama Lívia Santos de 26 anos de idade e que atua como analista de compras sênior em uma grande organização que está buscando se adequar às boas práticas ambientais, assim como, nossa persona é entusiasta de práticas ESG em sua vida pessoal.

Neste sentido, os pontos de contatos mapeados percorrem desde o acesso ao website do marketplace, tal qual, pelos contatos realizados através de redes sociais (Instagram e Linkedin). Outrossim, para o B2B além das estratégias acima o contato também será realizado através de e-mail marketing, google ads, contatos comerciais com nossa base de leads e reuniões para pitch de vendas com médias e grandes organizações.

Quanto ao esperado pelos clientes acreditamos que a realização de compras com facilidade e rapidez, do mesmo modo que, produtos de qualidade a preço justo e de origem sustentável. Ademais, buscam confiabilidade em suas compras, sem se preocupar com a origem dos produtos, pois, o marketplace irá sanear seus fornecedores parceiros com base em boas práticas ambientais e sociais.

Concomitantemente, os clientes irão receber a confiança e comodidade de ter todos os produtos sustentáveis juntos para comprar em um mesmo lugar, com a garantia e certificado da intenção ambiental das marcas, assim como, irá receber e perceber o preço justo e valor agregado do marketplace. Neste modo, iremos entregar um serviço de confiança, uma vez que, os produtos serão adquiridos e pautados em boas práticas ambientais e sociais, comodidade, pois, com a centralização dos produtos num ambiente único e agradável tal valor é entregue ao cliente e satisfação, levando em consideração os preços e qualidade dos produtos adquiridos.

Visando engajar o cliente pagante iremos realizar campanhas nas mídias sociais visando ressaltar a importância da aquisição de produtos pautados em práticas ESG e estimulando o consumo consciente, tal como, iremos realizar apresentações do marketplace em eventos comerciais, como por exemplo, o VTEX DAY.

Quanto a conversão dos clientes iremos realizar estratégias visando ofertar um excelente atendimento ao cliente visando sanar seus problemas da melhor maneira, como também, conhecendo melhor nossos clientes, analisando seu histórico iremos personalizar suas interações e oferecer produtos mais relevantes com base no perfil, entregando assim, um valor agregado ao conceito de exclusividade. Ademais, entregando qualidade consistente buscamos oferecer um alto padrão na qualidade desde os produtos oferecidos até a entrega e o pós-venda.

Por conseguinte, ainda visando a conversão de clientes outra estratégia utilizada será a criação de programa de fidelidade ofertando descontos e brindes exclusivos para clientes que compram com certa frequência, do mesmo modo que, utilizaremos uma comunicação regular com o intuito de manter contato por meio de mídias sociais, e-mail e outros canais visando divulgar novos produtos e promoções exclusivas.

Além disso, iremos aplicar algumas estratégias com o objetivo de reter os clientes ofertando qualidade consistente, uma vez que, iremos manter um alto padrão na qualidade dos produtos dentro de toda a cadeia produtiva, da mesma maneira, entregando a confiabilidade através da construção de relacionamentos com os consumidores, demonstrando que nossa empresa é confiável, tem uma reputação sólida e oferece produtos ou serviços de qualidade, tal como, mantém uma base saneada de fornecedores e parceiros. Nossas estratégias e proposta de valor estão demonstradas no Canvas da Figura 3.

Figura 1. Canvas da Free.

O que é o projeto?	Escreva resumidamente sobre o projeto, mas com detalhes			
<input checked="" type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Iniciativas sociais <input type="checkbox"/> Produto <input type="checkbox"/> Outro: _____	A <b>Free</b> é um marketplace que oferece uma ampla variedade de produtos sustentáveis, fornecendo aos consumidores uma opção conveniente e centralizada para fazer compras conscientes. O diferencial da plataforma será sua dedicação exclusiva à venda de produtos sustentáveis, conectando os consumidores com vendedores e fabricantes comprometidos com a sustentabilidade e incentivando um estilo de vida mais consciente e eco-friendly, combinando lucratividade com impacto social e ambiental positivo.			
Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento	Público-alvo   Para quem?
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sellers do Marketplace</b> – Parceiros que irão divulgar seus produtos e realizar vendas em nossa Plataforma;</li> <li><b>Provedor/Supor te à Plataforma na Internet</b> – Auxiliar com a sustentação do site e manutenção de eventuais bugs;</li> <li><b>UDEMY</b> – Plataforma onde iremos divulgar o curso visando impulsionar a venda na frente em questão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento de parcerias com fornecedores sustentáveis;</li> <li>Elaboração do site;</li> <li>Qualidade consistente;</li> <li>Confiabilidade para com nossos clientes.</li> </ul> <p><b>Recursos-chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe Multifuncional composta pelos empreendedores.</li> <li>A Plataforma/site</li> <li>Marca</li> </ul>	<p>O Marketplace agrupa dois principais stakeholders: pequenos produtores/empresas que possuem produtos sustentáveis e orgânicos, e também clientes que procuram apoiar causas ambientais e sociais. O valor agregado tratar-se tanto da causa do projeto em si, quanto na comodidade de ter todos os produtos sustentáveis juntos para comprar em um mesmo lugar com a garantia e certificado da intenção ambiental das marcas. Além da possibilidade de capacitação através de cursos online.</p>	<p>Contatos ativos através de mídias sociais, como LinkedIn, Instagram e WhatsApp. Assim como, visitas e apresentação para fortalecer os relacionamentos comerciais (Reuniões de Alinhamento/ Pitch).</p> <p><b>Canais/Comunicação</b></p> <p>Para pessoas físicas, a comunicação será majoritariamente através de redes sociais, como Instagram. Do lado da pessoa jurídica, será através de e-mail marketing e google ADS, tal qual, website do marketplace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas e pessoas físicas que visam se adequar as práticas ESG e que se preocupam com um mundo melhor</li> <li>Pequenos e Médios empresários que utilizariam a plataforma para venda de seus produtos</li> </ul>
Custos do projeto	Fontes de receita			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenção do site</li> <li>Marketing e Publicidade</li> <li>Investimento em pesquisas/melhorias</li> <li>Consultoria Tributária e Jurídica</li> <li>Custos/desp. operacionais (água, luz, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FEE sobre vendas dos Fornecedores pelo site</li> <li>Recebimento de Anúncios no Site</li> <li>Venda de Cursos Informativos a respeito da causa Ambiental</li> <li>Reinvestimento do lucro líquido proveniente das operações no mês anterior</li> </ul>			

Fonte: Free (2023).

Por fim, outra estratégia focada na retenção de clientes seria uma proposta de valor clara, destacando os benefícios exclusivos que nossa empresa oferece e porque os consumidores devem escolhê-la em detrimento da concorrência.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos apresentados neste projeto social? Procure identificar pelo menos 5 pontos a serem melhorados no projeto e 5 pontos a serem reforçados. Justifique e explique detalhadamente cada ponto que identificar.

Para responder esta pergunta, consulte um bom livro sobre Plano de Negócios, como opção, sugerimos Sebrae (2013), cujo acesso é livre.

**Pergunta 2.** Com base em sua criatividade e desejo de também fazer a diferença positiva no mundo em que vive, sugira ações de marketing (ou de gestão) que possam ajudar os empreendedores sociais responsáveis pelo projeto desse caso a conseguir a sustentabilidade do negócio, ou seja, manter a iniciativa funcionando mediante a geração de receitas que não apenas doações.

Para responder esta pergunta, pesquise na biblioteca de sua Universidade textos sobre Marketing. Sugerimos consultar Andonini & Aroldi (2018), cujo acesso é livre.

**Pergunta 3.** Considerando que as empresas hoje estão se conscientizando sobre a importância do ESG, proponha uma estratégia (e formule um plano de ação) para que o projeto dos empreendedores deste caso abra espaço para uma parceria com alguma grande empresa que tenha em sua agenda o patrocínio de iniciativas socioambientais.

Para responder a esta pergunta, primeiro você deve encontrar uma empresa que tenha alinhamento com os objetivos do projeto proposto e, depois, propor a(s) estratégia(s) e, só então elaborar o plano de ação. Para se aprofundar sobre ESG e suas múltiplas possibilidades, sugerimos consultar Romaro & Serralvo (2022), cujo acesso é livre.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Com as estratégias elencadas ao longo do tópico conseguiremos aplicar um marketing eficaz de atração, retenção, engajamento e conversão de leads, afunilando assim nossa base de clientes e ganhando market-share com pioneirismos e foco no branding da empresa Free para com o mercado.

Com este projeto social esperamos contribuir com as empresas na vinculação de suas marcas a um projeto social relevante, bem como na construção de um mundo melhor

#### BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, M. (2022). A Importância do jurídico aplicado aos negócios de base tecnológica. Inovar Unicamp. <https://www.inova.unicamp.br/2022/09/a-importancia-do-juridico-aplicado-aos-negocios-de-base-tecnologica/#:~:text=A%20modelagem%20jur%C3%ADdica%20de%20neg%C3%B3cios,do%20empreendedor%20e%20da%20empresa>
- Alvarez, Filipe. (2023). Por que a sustentabilidade importa? (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=XjgAYx7nLg>.
- Andonini, G. & Aroldi, V. M. O. (2018). Comunicação e marketing para iniciativas de impacto socioambiental. In: Anastacio, M. R., Cruz Filho, Paulo R. A., Marins, J. M. *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro* (pp. 137-156). Edição colaborativa Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Instituto. PUCPRESS; Editora Universitária Champagnat. <https://institutolegado.org/downloads/ens-brasil-ebook.pdf>
- Branco, A. N. C., Ufer, A., Ribeiro, A., Brandão, D. (2018). *Modelo C: manifesto por um modelo completo*. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresarial (ICE). <https://www.cmodel.co/>
- Cardoso, Gabriel (org.) (2023). *Transformação: uma jornada no empreendedorismo social*. (Livro eletrônico). 1. ed. 12 volumes. Brasília: Instituto Sabin. <https://jornadasocial.com.br/>
- Fia. (2020) Investidor anjo: o que eles procuram em uma startup. <https://fia.com.br/blog/investidor-anjo/#:~:text=e%20boa%20leitura-,O%20que%20%C3%A9%20investidor%20anjo%3F,tem%20motiva%C3%A7%C3%85es%20filantr%C3%B3picas%20ou%20caridosas.>
- G1. (2022). Programa Mescla da PUC-Campinas, conta com espaço para soluções inovadoras. <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/especial-publicitario/puc-campinas/noticia/2022/09/19/programa-mescla-da-puc-campinas-conta-com-espaco-para-solucoes-inovadoras.ghtml>.
- Nações Unidas Brasil. (2022). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>
- Romaro, P., Serralvo, F. A. (2022). *ESG: uma visão plural*. São Paulo: Estação das Letras <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/esg-uma-visao-plural-site-puc.pdf>
- Rosa, Milena. (2023). *Resolução de problemas com ESG: capacite-se para enfrentar desafios complexos*. (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=uneMW08iz9o>.

- Sebrae (2013). Como elaborar um plano de negócio. Brasília: Sebrae.  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Porta%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>
- Souza, Giuliano. (2023). *Ideação: do conceito à realidade, como validar sua solução e tirar suas ideias do papel.* (Webinar). <https://www.youtube.com/watch?v=zlyx91XW8fk>.

## ANEXO

### Comentário sobre as Respostas Esperadas às Perguntas Para Discussão

Por se tratar de um projeto, não é possível fazer uma análise ex-post-facto, muito menos definir um padrão de resposta considerado correto ou mais adequado. O objetivo das três perguntas para discussão é estimular a pesquisa, a criatividade e a inovação e, acima de tudo, a melhoria do projeto apresentado. Sugere-se para tanto, que após a resposta a cada pergunta, seja aberto um debate com os vários respondentes (individuais ou em grupo) para que se analise criticamente, em conjunto, cada contribuição e assim, se possa encontrar contribuições realmente úteis e aplicáveis para o caso apresentado. É recomendável que tal debate seja conduzido por um especialista em Marketing e, de preferência, com experiência em projetos de empreendedorismo social.

## O Campus Taguatinga Centro: Lições para o Futuro

*Eduardo Dias Leite*

*Luciane Gobbo Brandão*

*Anete Alberton*

*Sidnei Vieira Marinho*

*Tutores: Anete Alberton e Sidnei Vieira Marinho*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

### **RESUMO:**

Este caso relata os conflitos internos e a tentativa para aquisição de um terreno para a construção definitiva do Campus Taguatinga Centro do Instituto Federal de Brasília – IFB. O professor Doca estava assumindo a nova direção do Campus e para superar esses desafios, iniciou um trabalho de sensibilização junto as autoridades locais e a busca de parcerias para a oferta de novos cursos, além de eventos, para a envolver a comunidade interna do Campus e reduzir a zona de conflitos. Para este caso, propõe-se que os alunos se coloquem no lugar do professor Doca, a fim de debater acerca das estratégias para aquisição de um espaço adequado e a implementação de mudanças organizacionais para a melhoria do clima organizacional. Este é um caso real e o seu debate busca promover uma reflexão sobre as estratégias para lidar com uma situação de conflito e habilidades, além de trazer ensinamentos para situações atuais.

**Palavras-Chave:** Gestão de conflitos; Relações humanas; Campus Taguatinga Centro

### **ABSTRACT:**

This case reports internal conflicts and the attempt to acquire land for the definitive construction of the Taguatinga Center Campus of the Federal Institute of Brasília – IFB. Professor Doca was taking over the new direction of the Campus and to overcome these challenges, he began raising awareness with local authorities and looking for partnerships to offer new courses, in addition to events, to involve the Campus' internal community and reduce the conflict zone. In this case, it is proposed that students put themselves in Professor Doca's shoes, in order to debate strategies for acquiring an adequate space and implementing organizational changes to improve the organizational climate. This is a real case and its debate seeks to promote reflection on strategies for dealing with a conflict situation and skills, in addition to bringing lessons to current situations.

**Key-Words:** Conflict management; Human relations; Taguatinga Center Campus

## 1. INTRODUÇÃO

Era o mês de agosto de 2012. A direção e alguns servidores ligados ao movimento sindical estavam em conflito. O prédio não tinha a estrutura necessária para o Campus. No centro dos conflitos a Diretora Geral foi exonerada. Por sugestão do professor Gustavo Lima, Diretor do Campus Brasília, o Reitor Conciene, indicou para a Direção Geral o professor Doca, da Unidade de Taguatinga, que estava atuando como Diretor Administrativo do Campus Brasília.

Os conflitos ficaram evidentes já na posse da nova diretoria, pois enquanto o Reitor fazia o discurso de apresentação da nova direção, houve uma discussão acalorada e de forma agressiva, pelos membros do sindicato, que já impuseram um de seus membros para compor a Direção de Ensino. Quando terminou a solenidade, novo Diretor conversou com a equipe e procurou tomar pé de toda a situação e acalmar os ânimos. Naqueles dias o Campus mudou de endereço, pois o prédio além de pequeno, apresentou problemas estruturais e já não comportava a necessidade de um Campus. Com os problemas apresentados pelo Campus, o Reitor passou a nutrir a intenção de transferir o campus para outra cidade, devido os conflitos ali existentes e o espaço inadequado, pois a cidade já estava contemplada com outro Campus do IFB, o que colocava o novo Diretor Geral diante de dois dilemas: a aquisição de um novo espaço para a manutenção do Campus na cidade satélite de Taguatinga e a solução dos conflitos, com a melhoria do clima organizacional.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Este caso relata os conflitos internos e a tentativa para aquisição de um terreno para a construção definitiva do Campus Taguatinga Centro do Instituto Federal de Brasília – IFB. O professor Doca estava assumindo a nova direção do Campus e para superar esses desafios, iniciou um trabalho de sensibilização junto as autoridades locais e a busca de parcerias para a oferta de novos cursos, além de eventos, para envolver a comunidade interna do Campus e reduzir a zona de conflitos. Para este caso, propõe-se que os alunos se coloquem no lugar do professor Doca, a fim de debater acerca das estratégias para aquisição de um espaço adequado e a implementação de mudanças organizacionais para a melhoria do clima organizacional. Este é um caso real e o seu debate busca promover uma reflexão sobre as estratégias para lidar com uma situação de conflito e habilidades, além de trazer ensinamentos para situações atuais.

Este caso para ensino foi baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de questionário aplicado junto à comunidade do Campus Taguatinga Centro. Ao total, foram 148 questionários, sendo 23 colaboradores (dos 45 que se encontravam em exercício no Campus), e 125 alunos (dos 186 que se encontravam estudando Campus). A pesquisa de campo teve o intuito de colher opiniões dos alunos e colaboradores da instituição acerca dos pontos de conflito existentes, bem como de soluções possíveis. Para efeito didático foram criados personagens fictícios.

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu em Administração e Educação, em disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas. Por meio do caso, espera-se que o aluno desenvolva estratégias para a solução dos desafios da gestão do Campus, bem como o entendimento das competências gerenciais necessárias para a posição de diretor geral de uma instituição pública de ensino. Os objetivos didáticos são: (a) compreender os conceitos de gestão e

competências; e (b) analisar de forma crítica as estratégias para a solução dos conflitos e aquisição do espaço adequado para o Campus.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Dão propostas transitions questions (TQ), a fim de nortear a discussão dos alunos. As questões propostas são as seguintes:

**Pergunta 1.** Detalhe as características do Campus Taguatinga Centro.

TQ. Que evidências o caso apresenta que caracterizam o tipo de gestão do Campus Taguatinga Centro?

O objetivo da primeira questão é discutir o modelo organizacional do Campus Taguatinga Centro, de modo a compreender as particularidades de um modelo de organização pública de ensino. Essa compreensão inicial propicia aos alunos uma base para a resolução das questões subsequentes sobre o processo de sucessão, as competências gerenciais e o novo direcionamento da gestão.

**Pergunta 2.** Avalie as opções de manutenção ou transferência do Campus para outra cidade, considerando os seus impactos.

TQ. Considerando as variáveis que motivam a Reitoria a transferir o Campus para outra cidade e o interesse da nova direção do Campus em mantê-lo na cidade, por oferecer cursos de grande utilidade para aquela comunidade, como você se posiciona?

O objetivo desta questão é levar os alunos a fazer uma avaliação das vantagens e desvantagens da manutenção do Campus Taguatinga Centro, ou o seu deslocamento para outra cidade, considerando que ali já possui um Campus do IFB.

**Pergunta 3.** Identifique e analise as competências gerenciais necessárias para trabalhar os desafios do Campus.

TQ. Quais as competências necessárias para trabalhar os desafios do Campus?

Considerando os desafios impostos à nova administração do Campus, o objetivo desta questão é levar os alunos a identificarem as competências gerenciais necessárias para tomar a melhor decisão na direção do Campus, respondendo a seguinte pergunta:

**Pergunta 4.** Como trabalhar a questão dos conflitos?

TQ. Quais as estratégias que devem ser utilizadas para a superação dos conflitos existentes

O objetivo desta questão, considerando que o novo Diretor Geral, apesar de ser do campus, vinha prestando serviços administrativos em dois outros campi e estava chegando por indicação do Reitor e não pela escolha da comunidade local, é fazer com que os alunos discutam qual a possível reação da comunidade do campus.

Como subsídio para análise das questões, sugere-se a utilização dos textos de Terto; Pereira, (2011), onde ressalta que compete a nova gestão, além de dirigir e executar, planejar e avaliar, sem perder de vista que o foco central será sempre o resultado da ação. Se o indivíduo concluir que haverá mais ganhos que perdas, apoia as mudanças. Essas decisões dizem respeito a status, poder, benefícios sociais à comunidade, entre outros (Bergue, 2014). De Oliveira Mendes et al. (2021), reforça que a implementação de uma organização dessa natureza na comunidade, torna-se a chave para resultados de políticas públicas

eficientes. Para as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, além do contexto de gestão, exige a mobilização de competências gerenciais (Bezerra da Silva et al., 2022). Nesta linha, Abrúcio (1997), afirma que o planejamento estratégico é utilizado para discussão, avaliação e revelação em um debate junto a comunidade da organização.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este caso traz o relato do novo Diretor Geral do Campus Taguatinga Centro, diante de dois dilemas: a aquisição de um novo espaço para a manutenção do Campus na cidade satélite de Taguatinga e a solução dos conflitos, com a melhoria do clima organizacional.

No encerramento do caso, propõe-se que os grupos formados para a discussão do mesmo, desenhem um plano de gestão para Campus Taguatinga Centro com base na sucessão defendida por seu grupo. Nesse plano, os alunos podem elencar as dificuldades encontradas na solução proposta e definir como irão mitigar esses impasses.

#### BIBLIOGRAFIA

- Abrucio, F. L. (1997): O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente, Cadernos ENAP, Brasília.
- Bergue, S. T. (2014): Cultura e mudança organizacional. 3. ed. Florianópolis.
- Bezerra Da Silva, A. M.; Alves Pinheiro, F.; Correia Barbosa, M. A. (2022): Competências gerenciais percebidas de professores-gestores de uma universidade federal. Revista Brasileira de Administração Científica, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 183–197. DOI 10.6008/CBPC2179-684X.2022.001.0014. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=161389289&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 2 mai. 2023.
- De Oliveira Mendes, I.; Alves Ribeiro Correia, P. M.; De Oliveira Ribeiro, P. (2021): A importância do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente na administração pública - o caso de estudo do governo do distrito federal. (Portuguese). Lex Humana, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 55–74. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lgs&AN=151201685&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 2 mai. 2023.
- Terto, D. C.; Pereira, R. L. de A. (2011): A Nova Gestão Pública e as Atuais Tendências da Gestão Educacional Brasileira. Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, p. 10.

## Pescanova: Uma Escolha Responsável e Sustentável

*Giulia Perin Sanches  
Maiara Araújo Andrade  
Marília Gomes Meira*

*Tutor: Cristina Galamba Marreiros  
Universidade de Évora (Portugal)*

### **RESUMO:**

A Pescanova, fundada em 1960, especializa-se em pesca extractiva, cultivo, processamento e comercialização de produtos do mar congelados e é líder neste segmento em Portugal e Espanha. A empresa apostava fortemente na sustentabilidade tornando aspectos como a conservação do ecossistema e a racionalização da atividade piscatória e aquícola, princípios inegociáveis da sua atividade. Através de diferentes ações, analisadas neste caso, a Pescanova defende e promove a sustentabilidade marinha. O marketing desempenha um papel fundamental na comunicação e promoção da sustentabilidade marítima da Pescanova, permitindo que a empresa demonstre o seu compromisso com a preservação dos ecossistemas e que se diferencie no mercado, construindo reputação como uma empresa sustentável e responsável.

**Palavras-Chave:** Pescanova; Sustentabilidade; Responsabilidade ambiental; Comunicação

### **ABSTRACT:**

Pescanova, founded in 1960, specializes in extractive fishing, cultivation, processing and marketing of frozen seafood products and is the leader in this segment in Portugal and Spain. The company is strongly committed to sustainability, making aspects such as ecosystem conservation and the rationalization of fishing and aquaculture activities non-negotiable principles of its activity. Through different actions, analyzed in this case, Pescanova defends and promotes marine sustainability. Marketing plays a fundamental role in communicating and promoting Pescanova's maritime sustainability, allowing the company to demonstrate its commitment to the preservation of ecosystems and to differentiate itself, building a reputation as a sustainable and responsible company.

**Key-Words:** Pescanova; Sustainability; Environmental responsibility; Communication

## 1. INTRODUÇÃO

A Pescanova foi fundada em 1960, em Vigo, por José Fernández López, que criou uma revolução no sector pesqueiro. Esta revolução teve por base a criação dos “barcos-fábrica” que consistem em grandes navios congeladores, onde se realiza (a bordo) o processamento do pescado. Esta inovação, através da introdução da congelação em alto-mar, permitiu fazer chegar o pescado a pessoas e lugares aos quais anteriormente era impossível e fez com que a Pescanova fosse considerada uma empresa pioneira.

Além disso, a empresa participou no nascimento da aquacultura e hoje lidera diversas investigações sobre alimentação. É a única empresa pesqueira totalmente integrada, ou seja, que detém e controla todos os processos da cadeia, desde a extração e produção da proteína marinha até ao seu processamento, distribuição e comercialização do produto final adquirido pelo consumidor e, com isso, prometem garantir a qualidade e a rastreabilidade total dos seus produtos, a ultracongelação na origem e a preservação da frescura e do sabor.

Atualmente, o Grupo Pescanova é um dos dez primeiros da indústria pesqueira no mundo, especializado em pesca extractiva, cultivo, processamento e comercialização de produtos do mar e líder neste segmento de congelados em Portugal e Espanha. A empresa investe também na aquacultura de modo a limitar o impacto da pesca no crescimento e desenvolvimento das espécies, através da construção de várias estruturas especializadas na criação de salmão, camarão, linguado, tilápia e pregado, principalmente na Europa e América Latina. Em Portugal, esta empresa comercializa uma vasta gama de produtos congelados, desde produtos de mar, alimentos pré-preparados (como por exemplo os douradinhos), até legumes e vegetais.

Os valores da empresa baseiam-se no respeito pelos recursos pesqueiros, no desenvolvimento humano e no respeito pelo ambiente. Assim sendo, a Pescanova desenvolve a sua atividade cumprindo, e por vezes até excedendo, os padrões estabelecidos no quadro legal ambiental, designadamente em matéria de conservação dos ecossistemas, dos recursos aquáticos, do ordenamento, da pesquisa, da investigação e das operações piscatórias, do desenvolvimento da aquacultura, das práticas após captura e comércio, promovendo a sustentabilidade, minimizando o impacto ambiental das suas atividades e contribuindo para a luta contra as alterações climáticas. A conservação e racionalização da atividade piscatória e aquícola constitui um dos alicerces estratégicos da atividade da empresa. Ela aposta fortemente na sustentabilidade, tornando aspectos como a conservação dos ecossistemas e a racionalização da atividade piscatória e aquícola, princípios inegociáveis da sua atividade.

Através de diferentes ações, analisadas neste caso, a Pescanova defende e promove a sustentabilidade marinha. A empresa destaca-se pela sua comunicação efetiva sobre sustentabilidade, proporcionando aos consumidores uma visão clara dos seus esforços ambientais. Através de estratégias de comunicação bem planeadas, a Pescanova utiliza diversos canais para transmitir a sua mensagem, como embalagens que combinam imagem e estética com o objetivo de mostrar aos consumidores o compromisso da empresa em reduzir o impacto ambiental, remetendo-os ao mesmo tempo para a frescura e sustentabilidade dos seus produtos. Além disso, a empresa utiliza o programa "Minuto

"Sustentável" como uma plataforma para conscientizar os consumidores sobre a importância da sustentabilidade na indústria de pescado. Esse programa educativo compartilha informações sobre as práticas de pesca responsável, a preservação dos recursos marinhos e as ações que a Pescanova realiza para minimizar o seu impacto ambiental. Esta abordagem não só informa os consumidores, como também os envolve no processo, incentivando-os a fazer escolhas sustentáveis ao comprar produtos do mar.

A empresa está comprometida em criar uma imagem de marca que esteja alinhada com as tendências do mercado e com a consciência ambiental, proporcionando aos consumidores a confiança de que estão a fazer escolhas responsáveis e sustentáveis ao escolher produtos da Pescanova. Embora a Pescanova já tenha uma comunicação sólida sobre sustentabilidade, existem oportunidades para aprimorá-la ainda mais.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 A Pescanova e a Sustentabilidade

Proteger a vida marinha é um dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) desenvolvido pela ONU. A Pescanova é reconhecida como a primeira empresa pesqueira a contribuir para os ODS e na atualidade mante-se no topo com os seus contributos. Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos; prevenir e diminuir a poluição marinha de todos os tipos, em particular de atividades terrestres; gerir e proteger de forma sustentável os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos são alguns dos compromissos da empresa.

Uma das promessas da Pescanova é que o valor intrínseco desses recursos naturais é sempre transferido ao produto final oferecido ao consumidor de forma responsável e de forma a garantir a sustentabilidade das suas atividades. Desta forma, contribui para a promoção de uma cultura de responsabilidade corporativa assente na criação de valor partilhado para a sociedade e demais partes interessadas, preservando o meio natural em que desenvolvem as suas atividades, garantindo o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores, facilitando o acesso aos frutos do mar, gerando valor material e imaterial aos consumidores e em benefício da sociedade onde a marca está presente.

Sendo a sustentabilidade um dos pilares da marca, foi desenvolvido o programa Pescanova Blue, que detém práticas de sustentabilidade desde as matérias-primas até ao consumidor final. O selo azul identifica os produtos cuja cadeia de valor, não só a pesca, respeita os critérios de sustentabilidade (figuras 1 e 2). A evolução da certificação nas cadeias de abastecimento tem sido notória, promovendo um impacto positivo na sua imagem junto dos consumidores.

O interesse da Pescanova em compreender o seu impacto no ambiente e obter oportunidades para melhorar e criar investimento sustentável, coloca-a em destaque. Atraindo os consumidores que optam pela prática da sustentabilidade quando vão escolher os seus produtos.

Quanto ao público-alvo, a Pescanova insere-se no mercado de massas, fornecendo produtos para o público em geral. No entanto, através da segmentação, faz face às necessidades dos diferentes nichos com os mais variados produtos, disponibilizando opções mais específicas a cada público alvo, desde doentes celíacos a vegetarianos. Os seus produtos são direcionados aos amantes de produtos do mar e àqueles que procuram opções de refeições com alimentos frescos, saudáveis, saborosos e sustentáveis. Com isto é de destacar a flexibilidade da empresa em conseguir responder às necessidades de tantos públicos diferentes, oferecendo uma seleção diversificada de produtos do mar, desde peixes frescos e congelados até refeições prontas e conservas e também de conseguir estar disponível em todo o tipo de plataformas de venda, desde supermercados a restaurantes e hotéis que utilizam seus produtos como matéria-prima para seus pratos.

A empresa destaca a origem dos seus produtos mostrando o mar como uma fonte de vida e abundância. Também enfatiza a experiência de gerações de pescadores que trabalham em estreita colaboração com a natureza para trazer os melhores sabores do mar para a mesa dos consumidores.

A empresa procura também transmitir uma imagem de confiança e excelência em todos os aspectos da sua cadeia de valor, desde a pesca sustentável até ao processamento e distribuição dos produtos. Posiciona-se também como uma marca inovadora, tentando constantemente desenvolver novos produtos e tecnologias para atender às necessidades e preferências dos consumidores.

A Pescanova pode destacar o seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social corporativa como parte do seu posicionamento. Sendo que a sustentabilidade marítima é um diferencial importante em relação a outras empresas do setor pesqueiro. Ao destacar as suas práticas sustentáveis, a empresa posiciona-se como uma escolha consciente e responsável para os consumidores que se preocupam com a proteção dos recursos marinhos e cria uma marca associada a sustentabilidade marítima. Além disso, a Pescanova utiliza elementos visuais, como imagens do mar, pescadores nos seus barcos e paisagens costeiras, para reforçar a autenticidade da sua história.

**Figura 1.** Selo do programa Pescanova Blue

Fonte: [<https://www.pescanova.pt/sustentabilidade>], a 15/05/2023.

**Figura 2.** Embalagem de Fishburgers de Pescada com Selo da Pescanova Blue

Fonte: [<https://www.human.pt/2022/01/27/uma-forma-divertida-e-simples-de-comer-peixe/>] a 10/05/2023.

## 2.2 Marketing e comunicação da empresa

O marketing é utilizado para comunicar os compromissos e realizações da Pescanova em relação à sustentabilidade marítima. Nas suas campanhas de marketing a marca informa os consumidores sobre a necessidade de preservar os recursos marinhos, explicando como as suas práticas sustentáveis contribuem para essa preservação. Isso ajuda a criar um senso de responsabilidade compartilhada e a participação dos consumidores. Utiliza-se também do marketing para destacar as parcerias e colaborações com organizações ambientais, instituições de pesquisa ou outras partes interessadas envolvidas na conservação e sustentabilidade marítima. Essas parcerias têm o objetivo de fortalecer a credibilidade da empresa e ampliar o alcance das suas mensagens relacionadas à sustentabilidade.

A Pescanova utiliza várias estratégias de marketing para passar aos consumidores as suas práticas de sustentabilidade, uma delas é através das embalagens. A maioria das embalagens são de cor azul, o que transmite a ideia de que os seus produtos são frescos e de alta qualidade, provenientes do mar, evocando a conexão com o oceano, reforçando a

perceção da proximidade que a empresa tem com o mar e com os recursos pesqueiros. Transmite a mensagem de que a Pescanova se preocupa com a preservação dos oceanos e adota práticas sustentáveis, realçando a ideia de um ambiente saudável e consciente da importância da conservação marinha.

A cor azul transmite também aos consumidores, a sensação de confiança na qualidade e integridade dos produtos. Grande parte das embalagens é feita de cartão. Laçaram uma edição limitada do produto “Caprichos do Mar”, com uma embalagem produzida a partir de 90% de plástico reciclado (Figura 3), recolhido em praias e na foz de rios do sudoeste asiático.

A empresa reduziu o plástico em mais de 90% das suas novas embalagens, são exemplo, as embalagens das Tranches de Pescada do Cabo (figura 4), com uma redução de 92% e os Mimos de Pescada do Cabo (figura 5) com menos 96%. Essa informação está presente nas embalagens com o fim de apelar aos consumidores relativamente às práticas de sustentabilidade realizadas pela empresa. Muitas das embalagens apresentam o símbolo correspondente ao Programa “Pescanova Blue”, que se baseia num sistema de evidências de sustentabilidade nas esferas ambiental e social para os seus produtos e operações, e num plano integrado de iniciativas desenhadas para guiar e documentar o uso sustentável dos recursos naturais e a atuação responsável da empresa Pescanova. A empresa lançou também o Camarão Cozido Bio (figura 6), proveniente de aquicultura biológica, em que na embalagem consta o selo de certificação biológica.

Outra forma de transmitir as práticas de sustentáveis é, através de anúncios como, “Minuto Sustentável” e “Sem Desperdício Sai Bem” emitidos pelo canal televisivo SIC e pela plataforma YouTube, com a participação do ator Lourenço Ortigão e do Chef Kiko, que tem como objetivo inspirar os consumidores a cozinhar, informar a cerca do modo sustentável de pesca, as técnicas que diminuem o impacto sobre o ambiente e as espécies marinhas, a redução de plástico nas embalagens, a aquicultura retirando pressão sobre as pescas selvagens, bem como o valor nutritivo dos seus produtos e apelar contra o desperdício.

A Pescanova realizou um passatempo em conjunto com a rádio RFM, em que os locutores Mariana Alvim e Pedro Fernandes confeccionavam duas receitas e sorteavam dois ouvintes para jantarem na sua companhia, dando enfase à frescura e facilidade de confeção dos produtos.

Através das redes sociais Instagram e Facebook, a Pescanova partilha na sua página, receitas dos seus diversos produtos, com o objetivo de inspirar e interagir com os seus seguidores, fornecendo dicas e instruções passo a passo de como recriar as receitas dos produtos da marca. As receitas apresentam diferentes estilos de culinária, técnicas de preparação e combinações de ingredientes, destacando a versatilidade dos produtos e incentivando o consumidor a explorar diferentes possibilidades na cozinha.

As receitas no Instagram servem também para promover os produtos, dando destaque à frescura e qualidade dos mesmos, sem esquecer as práticas de sustentabilidade, através de fotografias atraentes dos pratos finalizados, despertando o interesse e o apetite do público-alvo.

Sendo a Pescanova uma empresa que conta já com alguns anos de existência, esta continua a manter-se uma marca “jovem” porque, continua a investir em inovação e investigação, tentando sempre acompanhar a atualidade, inserindo-se nos temas mais relevantes, como a sustentabilidade, não só através de todos os processos referidos anteriormente, como também através do lançamento de linhas de produtos que além de serem direcionados para o público-alvo generalizado, procuram também chegar a um público mais restrito, oferecendo uma gama de produtos vegetais, sem glúten (figura 7) e até sem açúcar (figura 8). Outra aposta da marca foi, a criação de packs familiares e packs poupança, em formatos maiores, durante a pandemia, com o intuito de evitar que o consumidor se deslocasse mais vezes ao ponto de venda. Nesta fase reforçaram a gama também com a criação de produtos mais práticos e versáteis, como o camarão refrigerado (pronto a consumir) e os fishburgers de salmão, que são confeccionados ainda congelados.

**Figura 3.** Caprichos do mar com embalagem de plástico reciclado



Fonte:[<https://www.hipersuper.pt/2022/09/08/pescanova-lanca-edicao-limitada-caprichos-do-mar/>], a 10/06/2023.

**Figura 4.** Produto com redução de 92% de plástico



Fonte:[[https://www.pescanova.pt/produtos/?filters=true&product\\_type=1&page=1](https://www.pescanova.pt/produtos/?filters=true&product_type=1&page=1)]

**Figura 5.** Produto com redução de 96% de plástico



Fonte:[[https://www.pescanova.pt/products/?filters=true&product\\_type\\_types=1&page=1](https://www.pescanova.pt/products/?filters=true&product_type_types=1&page=1)]

**Figura 6.** Camarão cozido Bio

Fonte: [[https://www.pescanova.pt/produtos/?filters=true&pro\\_types=3&page=2](https://www.pescanova.pt/produtos/?filters=true&pro_types=3&page=2)]

**Figura 7.** Produto sem glúten

Fonte:[[https://www.pescanova.pt/produtos?filters=true&pro\\_noglutene=1](https://www.pescanova.pt/produtos?filters=true&pro_noglutene=1)]

**Figura 8.** Produto sem açúcar

Fonte: [[https://www.pescanova.pt/produtos?filters=true&pro\\_noglutene=1](https://www.pescanova.pt/produtos?filters=true&pro_noglutene=1)]

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1:** Como é que A Pescanova utiliza as estratégias de marketing de forma a promover os seus produtos e fortalecer a sua marca?

**Pergunta 2:** De que forma a empresa utiliza a comunicação para dar a conhecer a sua sustentabilidade ao consumidor, e como pode melhorar essa comunicação?

**Pergunta 3:** Como é que a Pescanova posiciona a sua marca no mercado e qual é o diferencial competitivo da empresa?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O compromisso da Pescanova relacionado à sustentabilidade ambiental e à responsabilidade social corporativa fortalece a sua imagem como uma escolha consciente para os consumidores preocupados com a proteção dos recursos marinhos. Ao destacar a autenticidade da sua história através de elementos visuais relacionados ao mar e aos pescadores, a empresa reforça a sua identidade como uma marca comprometida com a sustentabilidade marítima.

No contexto atual, em que a conscientização sobre a importância da sustentabilidade está em constante crescimento, a Pescanova destaca-se como uma empresa que vai além das práticas convencionais do setor pesqueiro, abraçando a responsabilidade de preservar os oceanos e oferecer produtos do mar sustentáveis aos consumidores. A sua abordagem inovadora e compromisso para com a proteção do meio ambiente mostram que é possível conciliar negócios lucrativos com a preservação dos recursos naturais.

É evidente que a Pescanova utiliza estratégias eficazes de marketing e comunicação para transmitir as suas práticas de sustentabilidade aos consumidores. A empresa reconhece a importância da transparência e da prestação de contas, fornecendo informações detalhadas sobre as suas práticas de pesca, certificações e parcerias com organizações ambientais. Esta abordagem fortalece a confiança dos consumidores e cria um senso de responsabilidade compartilhada em relação à preservação dos recursos marinhos.

As embalagens desempenham um papel crucial na comunicação dos valores de sustentabilidade da empresa. A utilização da cor azul, associada ao mar, reforça a conexão com o oceano e transmite a mensagem de preocupação com a preservação dos recursos marinhos. Além disso, o selo do programa "Pescanova Blue" nas embalagens certifica a sustentabilidade dos produtos, aumentando a confiança dos consumidores.

A empresa também emprega diversas plataformas de marketing, como anúncios de televisão, parcerias com celebridades e influenciadores, presença nas redes sociais e a partilha de receitas e dicas culinárias. Estas estratégias visam inspirar os consumidores, fornecer informações sobre a pesca sustentável, a redução de plástico e o valor nutritivo dos produtos, e encorajar a experimentação culinária. Ao fazer isso, a Pescanova constrói

uma imagem de marca inovadora, preocupada com a qualidade, frescura e sustentabilidade dos seus produtos.

A capacidade da Pescanova de se adaptar às tendências atuais e às necessidades do mercado, como o lançamento de linhas de produtos direcionadas a diferentes públicos e a oferta de opções práticas e versáteis, demonstra a sua capacidade de permanecer relevante e atrair um público diversificado. A empresa continua a investir em inovação e pesquisa para manter a sua posição de destaque no setor. e responsável. Por outro lado, a empresa poderia melhorar a sua comunicação referente à sustentabilidade, ao investir em estratégias mais abrangentes e integradas relacionadas ao mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

- Grande Consumo, (2023): [https://grandeconsumo.com/pescanova-lanca-novas-embalagens-mais-sustentaveis/], consultado a 10/06/2023.
- Hipersuper (2022). https://www.hipersuper.pt/2022/09/08/pescanova-lanca-edicao-limitada-caprichos-do-mar/, consultada a 28/05/2023.
- Marketeer. (2023): [https://marketeer.sapo.pt/pescanova-corta-plastico-em-mais-de-90-nas-suas-novas-embalagens/], consultado a 10/06/2023.
- Marketeer. (2021): Marcas, marketing e Negócios. [https://marketeer.sapo.pt/pescanova-diz-que-a-estratégia-e-e-será-sempre-a-qualidade/], consultada a 15/05/2023.
- M&P (Meios e Publicidade) (2015): [https://www.meiosepublicidade.pt/2022/09/pescanova-com-embalagem-de-plastico-reciclado-proveniente-do-sudoeste-asiatico/], consultado a 10/05/2023.
- Pescanova. (S.d): Página web oficial da empresa. https://www.pescanova.pt/®, consultada a 06/05/2023.
- Pescanova. (S.d): O nosso código ético. https://www.pescanova.pt/content/files/O\_NOSSO\_CODIGO\_ETICO\_-\_GRUPO\_NUEVA\_PESCANOVA.pdf, consultada a 10/05/2023.
- Pescanova. (S.d): Sobre a Pescanova: História. https://www.pescanova.pt/sobre\_a\_pescanova/historia, consultada a 19/05/2023
- Pescanova. (S.d): Sustentabilidade. [https://www.pescanova.pt/sustentabilidade] consultada a 15/05/2023.
- Marketeer. (2023): [https://marketeer.sapo.pt/pescanova-diz-que-a-estratégia-e-e-será-sempre-a-qualidade/], consultado a 10/06/2023.
- Pescanova. (S.d): [https://www.pescanova.pt/noticias/minuto\_sustentavel], consultado a 10/06/2023.
- Pescanova. (S.d): [https://www.pescanova.pt/produtos], consultado a 10/06/2023.
- Revista Sustentável (2023): [https://www.revistasustentavel.pt/biodiversidade/pescanova-blue-sustentabilidade/], consultado a 10/05/2023.

**ANEXOS****Resposta à Questão 1**

A empresa utiliza estratégias de marketing de forma a promover os seus produtos e fortalecer a sua marca por meio de várias abordagens. Primeiramente, a Pescanova enfatiza o seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social corporativa, destacando as suas práticas sustentáveis na cadeia de valor, desde a pesca até ao processamento e distribuição dos produtos. Este destaque às práticas sustentáveis ajuda a criar uma imagem de marca consciente e responsável para os consumidores preocupados com a proteção dos recursos marinhos. Além disso, a Pescanova utiliza embalagens de cor azul, que transmitem a ideia de produtos frescos e de alta qualidade, relacionados ao mar. As embalagens também destacam as iniciativas de redução de plástico e certificações de sustentabilidade, como o Programa "Pescanova Blue", para apelar aos consumidores interessados em produtos sustentáveis.

A empresa também utiliza anúncios e campanhas de marketing, como o "Minuto Sustentável" e "Sem Desperdício Sai Bem", transmitidos em canais televisivos e plataformas online, para informar os consumidores sobre as práticas sustentáveis, as técnicas de pesca responsável, a redução de plástico e o valor nutricional dos produtos. Além disso, a Pescanova estabelece parcerias com organizações ambientais e instituições de pesquisa de forma a reforçar a sua credibilidade e ampliar o alcance das suas mensagens relacionadas à sustentabilidade.

**Resposta à Questão 2**

A empresa utiliza a comunicação de modo a informar os consumidores sobre a sua sustentabilidade, destacando as práticas sustentáveis e o compromisso para com a proteção dos recursos marinhos. Por meio de embalagens, anúncios, campanhas de marketing e pela presença nas redes sociais, a Pescanova transmite informações sobre pesca sustentável, redução de plástico, certificações de sustentabilidade e parcerias com organizações ambientais. No entanto, a empresa pode melhorar a sua comunicação ao investir em estratégias mais abrangentes e integradas. Por exemplo, através de:

**Campanhas de conscientização:** A empresa pode lançar campanhas específicas para conscientizar os consumidores sobre questões ambientais e a importância da sustentabilidade marinha. Estas campanhas podem incluir informações educativas, dicas de consumo responsável e estatísticas sobre o impacto positivo das práticas sustentáveis da Pescanova.

**Relatórios de sustentabilidade:** A Pescanova pode produzir relatórios anuais de sustentabilidade que destaquem as suas metas, realizações e desafios relacionados à sustentabilidade. Estes relatórios podem ser disponibilizados online e/ou impressos, permitindo aos consumidores e a outras partes interessadas o acompanhamento do progresso da empresa nessa área.

Parcerias com influenciadores e especialistas: A empresa pode colaborar com influenciadores digitais e especialistas em sustentabilidade para promover a sua mensagem de sustentabilidade.

Programas de fidelidade e engajamento: A Pescanova pode criar programas de fidelidade que recompensem os consumidores que optam pela escolha de produtos sustentáveis. O que pode incluir descontos especiais, brindes ou ações de marketing direcionadas especificamente para estes consumidores.

### Resposta à Questão 3

A Pescanova posiciona a sua marca no mercado como uma empresa comprometida com a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa. O seu diferencial competitivo está no destaque de práticas sustentáveis ao longo de toda a cadeia de valor, desde a pesca até o produto final. Ao destacar a sua sustentabilidade e enfatizar o respeito aos critérios de sustentabilidade na sua cadeia de valor, a Pescanova diferencia-se de outras empresas do setor pesqueiro.

A empresa posiciona-se também como uma marca inovadora, que procura constantemente desenvolver novos produtos e tecnologias de forma a atender às necessidades e às preferências dos consumidores. Além disso, a Pescanova destaca a origem dos seus produtos, transmitindo a ideia de um mar como fonte de vida e abundância.

Outro aspecto do posicionamento da marca é a confiança. A empresa trabalha para construir uma reputação sólida, baseada em práticas sustentáveis e qualidade dos produtos. A transparência em relação às suas práticas e o uso de certificações reconhecidas ajudam a fortalecer a confiança dos consumidores na marca.

## Sustentabilidade no turismo rural – O caso do Agroturismo Xistos

*Marcelo Leitão  
Mariana Serrão  
Susana Caetano*

*Tutor: Leonor Vacas de Carvalho*

Universidade de Évora

### RESUMO:

A sustentabilidade tem sido um fator importante no desenvolvimento social e no turismo não é exceção. Não só é considerada a melhor abordagem para resolver questões mais óbvias como o *overtourism*, como é cada vez mais uma ferramenta fundamental para desenvolver novos atrativos e apelar a nichos de mercado. No caso aqui apresentado serão analisadas as práticas sustentáveis do Agroturismo Xistos, uma empresa que tem sido um grande exemplo no desenvolvimento de práticas sustentáveis ao nível dos empreendimentos de turismo em espaço rural no Alentejo. Serão abordadas as suas certificações em prol da sustentabilidade, as iniciativas que promovem no contexto social, económico e ambiental, bem como a importância da sustentabilidade para a diferenciação e criação de uma imagem de marca positiva.

**Palavras-Chave:** Turismo rural; Sustentabilidade; Certificação; Agroturismo Xistos; Imagem da marca.

### ABSTRACT:

Sustainability has been an important factor in social development and in tourism is no exception. Not only is it considered the best approach to solve more obvious issues such as overtourism, but it is increasingly a fundamental tool to develop new attractions and appeal to specific market segments. In this case, sustainable practices of Agroturismo Xistos, a company that has been a great example in the development of sustainable practices at the level of tourism enterprises in rural areas in Alentejo will be analyzed. Their certifications in favor of sustainability will be addressed, the initiatives they promote in the social, economic, and environmental context, as well as the sustainability's significance to differentiation from competitors and to enhance brand image.

**Keywords:** Rural tourism; Sustainability; Certification; Agroturismo Xistos; Brand image

## 1. INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido um marco histórico no desenvolvimento de todas as atividades que a sociedade pratica. De acordo com UNWTO (2005) o turismo sustentável é definido como uma “atividade turística que leva em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais no presente e no futuro, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs”.

Deste modo, a UNWTO (2005) defende que o turismo sustentável deve:

- i) Aproveitar ao máximo os recursos ambientais que constituem um elemento-chave no desenvolvimento do turismo, mantendo os processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar o património natural e a biodiversidade;
- ii) Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades, conservar o seu património cultural e os seus valores tradicionais e contribuir para a compreensão e tolerância interculturais;
- iii) Assegurar atividades económicas viáveis a longo prazo, proporcionando benefícios socioeconómicos a todos os stakeholders, proporcionar emprego estável e oportunidades de ganhos de rendimento e serviços sociais para as comunidades e contribuir para a redução da pobreza.

Sendo assim, no turismo a sustentabilidade é cada vez mais reconhecida como uma responsabilidade social perante o mundo que nos rodeia, e isto tem trazido benefícios para várias frentes. Do ponto de vista ambiental é saudável promover estas condutas de forma que não se lesem os recursos disponíveis. Do ponto de vista social, há uma maior cooperação entre os vários stakeholders, comunidade local e turistas para um maior aproveitamento económico e social para o destino. Por fim, do ponto de vista dos empresários e empreendedores, cada vez mais a sustentabilidade é uma ferramenta disponível para se tornarem mais competitivos e diferenciarem-se da concorrência de outros destinos, bem como atenderem às exigências dos seus consumidores.

Uma forma das empresas comunicarem e promoverem a sua imagem de sustentabilidade é através da certificação dada por entidades externas com credibilidade, como a Green Key e a Biosphere, que foi a opção do Agroturismo Xistos.

Para a elaboração deste caso, foi escolhido o Agroturismo Xistos, um alojamento de turismo em espaço rural localizado na Trindade, concelho de Beja. Este alojamento procura desenvolver associações ligadas à natureza alentejana, bem como à promoção de práticas ambientalmente sustentáveis. Os serviços de alojamento são complementados com uma panóplia de atividades em que o foco principal é o ambiente alentejano, seja pelas caminhadas e trilhos a percorrer, seja pelas iniciativas promovidas pela entidade em contextos sociais (Xistos, 2023a).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 O Agroturismo Xistos

Numa primeira instância, visto se tratar de um alojamento em espaço rural, é importante compreender o conceito de turismo rural.

Segundo a UNWTO (s/d), o turismo rural “é um tipo de atividade turística em que a experiência do visitante está relacionada com uma vasta gama de produtos geralmente ligados a atividades baseadas na natureza, agricultura, estilo de vida/cultura rural, pesca e visita à lugares de interesse. As atividades de turismo rural ocorrem em áreas não urbanas (rurais) com as seguintes características:

- baixa densidade populacional;
- paisagem e uso da terra dominada pela agricultura e silvicultura; e
- estrutura social e estilo de vida tradicionais”.

O Agroturismo Xistos nasceu em 2015 na Herdade Monte da Ponte, localizada na freguesia de Trindade e Albernoa, concelho de Beja. Desde o seu começo que a diretora Paula Mira tem sido uma grande impulsionadora do projeto, estado presente em inúmeras iniciativas promovidas pelas entidades locais como o IISBA (Incubadora de Inovação Social do Baixo Alentejo) e pelo Instituto Politécnico de Beja no âmbito dos Encontros com a Comunidade na Licenciatura em Turismo (Xistos, 2023a).

É um alojamento rural, com a oferta de cinco quartos duplos e um estúdio, em que a tradição e a cultura unem-se ao conforto e à modernidade. Tem uma arquitetura simples, mas contemporânea e utiliza na decoração vários objetos tradicionais como a manta alentejana. Relativamente aos quartos duplos, todos possuem duas camas *twin*; casa de banho privativa; secador de cabelo; televisão; aquecimento; ar condicionado e *Wi-Fi* (Xistos, 2023b). Em relação ao estúdio, este possui quatro camas *twin*; *kichenette* privativa; casa de banho privativa; secador de cabelo; televisão; aquecimento; ar condicionado e *Wi-Fi*. Todos os quartos permitem usufruir da planície alentejana através das janelas que dão acesso a um pequeno pátio para relaxar ou para tomar as refeições (Xistos, 2023c).

De acordo com o website (Figura 1), o Agroturismo Xistos conta com a oferta de cinco quartos duplos, com capacidade para duas pessoas, e um estúdio com capacidade para quatro pessoas, tendo a possibilidade de integrar uma cama extra pelo preço de 24 €. O preço de estada por noite apresenta valores diferentes consoante a época. No que toca aos quartos duplos o preço por noite na época baixa é de 95€, na época média o preço por noite é de 125€ e na época alta o preço por noite é 135€. No que diz respeito ao estúdio o preço por noite na época baixa é de 130€, na época média o preço por noite é de 165€ e na época alta o preço por noite é de 175€. No que se refere a reserva, esta só é validada a partir do momento que seja rececionado via email o comprovativo de transferência de 50% do valor total. Em relação ao cancelamento este poderá ser feito até 5 dias úteis antes da chegada, sem perda do valor (Xistos, 2023d).

Para além do alojamento e pequeno-almoço com produtos regionais, existe também a possibilidade de ter uma refeição leve com os mais típicos enchidos, queijos, pão e vinho

da região. Têm também um conjunto de atividades relacionadas com a natureza envolvente, nomeadamente passeios e caminhadas temáticas (Xistos, 2023e).

**Figura 1.** Página web oficial do Agroturismo Xistos



Fonte: [<http://www.xistos.pt>], a 12/05/2023.

## 2.2 Atividades promovidas pelo Agroturismo Xistos

Além da oferta do alojamento propriamente dito, o Agroturismo Xistos oferece um conjunto de atividades relacionadas com a natureza, nomeadamente passeios e caminhadas temáticas. Aproveitando o vasto terreno em volta, estas atividades surgem com o objetivo de aproximar os visitantes da natureza e dos seus elementos únicos e valiosos. É importante referir que os nomes das atividades são inspirados em expressões alentejanas, evidenciando ainda mais a ligação com a região.

- “A Charca”

Sendo um espaço privilegiado pela natureza um dos elementos que compõe o agroturismo é a charca. Esta atividade oferece a oportunidade de observar os peixes, os cágados, as rãs, os sapos, as libelinhas, as borboletas, mas também contemplar a natureza com calma e delicadeza juntamente com amigos e familiares (Xistos, 2023f).

- “Contemplando – Com vagar, fica pasmado”

Esta atividade, tal como o nome indica, tem como principal objetivo contemplar a paisagem, o céu e o pôr do sol alentejano. Neste sentido, o website oficial do agroturismo Xistos (2023g) divulga alguns elementos-chave que podem ser observados nesta atividade, como por exemplo, a terra, a água, o gado, os fardos, o pôr do sol, as estrelas e a lua.

- “Famílias – Para velhos e para moços”

De forma a incluir todas as faixas etárias surge esta atividade em que os principais objetivos são a realização de visitas aos animais do monte, caças ao tesouro e ter a experiência de ser pastor por 1 dia (Xistos, 2023h).

- “Passeio no Bosque Mediterrâneo”

No passeio pelo bosque mediterrâneo é possível oferecer aos hóspedes o contacto com elementos centenários de uma flora nativa. Uma das características diferenciadoras deste bosque é o facto de se tratar de um espaço que se encontra no seu estado natural. Esta atividade proporciona a oportunidade para apreciar o silêncio, as cores, os aromas e a paz de espírito que é possível encontrar neste local. Para além disso os hóspedes poderão encontrar a certa altura um “cantinho das brincadeiras” em que o intuito é descobrir a biodiversidade e ao mesmo tempo aumentar o seu conhecimento sobre este assunto (Xistos, 2023i).

- “Trilho das Abelhas e do Mel”

O Trilho das Abelhas e do Mel consiste num percurso que tem como objetivo despertar o interesse dos hóspedes para a importância das abelhas através da polinização. Para além disso, na apresentação desta atividade é dado o aviso que não é necessário ter receio, pois constitui-se como um percurso seguro (Xistos, 2023j).

- “Trilho na Ribeira”

O Trilho na Ribeira é divulgado como a atividade com mais adrenalina. Neste sentido, o próprio website deixa o aviso que não é aconselhado para crianças e que nesta atividade os desafios serão subir escarpas, “galgar” rochas e arvoredo intenso (Xistos, 2023k).

### **2.3 A marca: Agroturismo Xistos**

O Agroturismo Xistos posiciona-se como um alojamento sustentável, familiar, autêntico e inclusivo. O discurso que utilizam no seu website, recorrendo a expressões típicas e informais do Alentejo como “fale connosco e venha cá ter”, procura criar uma ligação mais próxima do visitante. O seu lema é “gostar de os ter por cá”. Recebem famílias e casais, grupos de amigos ou viajantes solitários que queiram e possam conhecer o Alentejo genuíno e toda a sua biodiversidade. Pretendem que os seus turistas valorizem a vida e que aprendam, sobretudo, a valorizar a biodiversidade, uma vez que a sua localização, permite disfrutar de grande variedade de fauna e flora (Xistos, 2023a).

De acordo o site do “Agroturismo Xistos” – “Xistos é um modo de estar na vida, é mensagem!”. De acordo com os seus gestores, o seu desejo é incutir a todos quantos os visitam, a consciência de que vale a pena valorizar a vida e a natureza. Apreciar a biodiversidade e “pasmar-se com a nossa pequenez e insignificância nesta grande cadeia de valor” é uma das pretensões da criação do “Agroturismo Xistos”. O seu propósito passa pela ambição de contribuir para nos tornarmos humildes perante a grandiosidade do ecossistema em que vivemos (Xistos, 2023a).

A missão da marca está relacionada com a sua razão de ser, ou seja, com o benefício essencial que essa marca pretende oferecer. Para comunicar essa missão e o seu posicionamento, a marca deve ter um especial cuidado na definição dos elementos que constituem a sua identidade (Baynast et al., 2018)

No caso do “Agroturismo Xistos”, alguns dos elementos que contribuíram para essa afirmação são:

- Nome – O nome é a base para todos os valores de comunicação e para a criação da notoriedade da marca. É o elemento mais estável do conjunto de elementos aqui apresentados e deve aumentar a notoriedade da marca e contribuir para transmitir um conjunto de associações desejáveis, como neste caso concreto, a associação à natureza, à solidez e, por conseguinte, ao sentimento de segurança. Deve ser simples e fácil de ler e escrever, familiar e ter um elevado valor simbólico. No caso do Agroturismo Xistos, o seu nome associa-o diretamente à Natureza, uma vez que o xisto é um elemento natural e, apresenta-se como um nome simples e com poucas letras para facilitar a sua memorização. A ligação à natureza e à preservação ambiental, são associações que podem ser consideradas como fortes e estimularem as ligações às emoções e aos sentimentos.;
- Assinatura e Slogan – Nesta vertente, o conceito aqui associado é expresso por: “Sonhos, Acreditar e Ser”. Está aqui patente uma forma de apoiar os consumidores a perceber o significado da marca e o que a torna especial e diferenciadora. As assinaturas são expressões que acompanham a marca e resumem o seu posicionamento, ajudam a caracterizá-la, assim como os seus benefícios. Os slogans assumem-se por frases curtas, de forma a poderem ser facilmente memorizáveis e, que fornecem informação descritiva ou persuasiva sobre a marca. São extremamente preponderantes e eficazes na construção do valor da marca. Neste caso, o slogan transmite os valores associados à marca, para que o público-alvo do Agroturismo Xistos possam ter a percepção de que o ambiente que vão encontrar é um ambiente de absoluta comunhão com a Natureza, onde a existência humana e os sonhos têm o seu propósito e fazem todo o sentido. O slogan em questão tem a sua tradução para inglês sempre que existem materiais promocionais direcionados para público estrangeiro, de forma a captar esse segmento de clientes;
- Logótipos e Símbolos – Os logótipos são os elementos mais permanentes e estimulam o reconhecimento da marca, são a ligação fundamental entre a marca, os seus clientes e os restantes stakeholders, permitem uma grande versatilidade. No caso em apreciação, trata-se de um logo bastante simples com linhas gráficas estilizadas, que nos remetem para o X do xisto, um elemento de grande versatilidade, dada a sua equação gráfica equitativamente proporcional e perfeita;

Figura 2. Logótipo do Agroturismo Xistos



Fonte: [<http://www.xistos.pt>], a 13/06/2023.

- Cores – A cor influencia o reconhecimento e a recordação devido às suas qualidades mneumónicas, transmite informações e significados e provoca resposta emocional, como por exemplo, as cores frias que têm um efeito calmante, efeito esse que é o que se pretende ter no seio da natureza.

Na comunicação das marcas de destino, os utilizadores esperam encontrar os aspetos e características únicas do destino (Oliveira, 2013) daí a importância da comunicação na atração e retenção de turistas, para os quais contribuem todos os elementos acima referidos.

## 2.4 A Certificação

O Agroturismo Xistos pretende transmitir uma imagem de reconhecimento e responsabilidade perante a sua envolvente, através das suas ofertas, bem como as inúmeras iniciativas que participam ou recebem no seu espaço. Esta postura responsável é tida em conta na certificação que foi atribuída pela Green Key (Green Key, 2022) e pela Biosphere (Biosphere Sustainable, 2023).

Em relação à Green Key, esta certificação atribuída pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE) sob a responsabilidade da Foundation for Environmental Education (FEE), reconhece e galardoa os vários empreendimentos turísticos e similares que se destaquem nas suas posturas sustentáveis do ponto de vista ambiental e social. De acordo com o website oficial (Associação Bandeira Azul da Europa, 2022), os seus objetivos são:

- “Conscientizar para a adoção de práticas e comportamentos sustentáveis entre os decisores e participantes (empresas, autoridades, clientes, fornecedores e comunidades locais) através da educação ambiental para a sustentabilidade.
- Reduzir o impacte ambiental das atividades de comércio, serviços e restauração.
- Promover a redução e eficiência no consumo dos recursos naturais.
- Facilitar estratégias de marketing verde e reconhecer as iniciativas de gestão ambiental.
- Contribuir para a implementação de Agendas 21 Locais através da melhoria contínua das organizações”.

Já na Biosphere, esta certificação trabalha em contacto direto com os ODS na Agenda 2030. O Agroturismo Xistos ao ser certificado, prova que está em concordância com os mesmos, sendo a sua contribuição destacada em seis (Biosphere Sustainable, 2023):

- ODS 4 – Educação de qualidade;
  - Eles promovem o conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável;
  - Participam do desenvolvimento de projetos educacionais de outras entidades;
  - Eles se preocupam em treinar sua equipe.
- ODS 6 - Água limpa e Saneamento;

- “Suas instalações incentivam você a consumir menos água e com mais eficiência.
  - Eles realizam campanhas para informar e conscientizar sobre a limpeza e o uso responsável da água.
  - Adotam medidas para evitar a contaminação das águas com a sua atividade.
  - Eles se preocupam com a qualidade e limpeza de seus sistemas de água.”
- ODS 7 – Energia acessível e não poluente;
    - Eles realizam campanhas de conscientização sobre o uso de energia;
    - Adotam medidas de eficiência energética em suas instalações;
    - Eles priorizam o uso de fontes de energia verdes e mais renováveis;
- ODS 9 – Inovação e infraestrutura industrial:
    - Promover melhorias na infraestrutura do bairro/comunidade ao seu redor;
    - Adotar medidas de resiliência perante a eventualidade de desastres;
    - Priorizar o uso de novas tecnologias para uma atividade mais sustentável.
- ODS 15 – Vida no ecossistema terrestre:
    - Eles ajudam a manter a flora e a fauna nativas, evitando a intrusão de espécies invasoras;
    - Atuam para reduzir os impactos de sua atividade na biodiversidade;
    - Eles fornecem informações sobre os recursos naturais do território;
    - Realizam atividades que respeitam o patrimônio natural e a fauna local.
- ODS 16 – Paz justiça e instituições fortes:
    - Promovem sistemas de gestão mais responsáveis e participativos;
    - Eles se preocupam em conhecer e melhorar a satisfação de seus clientes;
    - Eles aplicam políticas contra todas as formas de corrupção e exploração;
    - Eles dão a conhecer seus compromissos, boas práticas e esforços sustentáveis;
    - Eles usam indicadores para medir a qualidade.

## 2.5 As novas tendências no turismo

De forma melhorar a experiência dos clientes existem algumas tendências na estruturação de produtos turísticos que poderão ser tidas em conta e que se assumem,

indubitavelmente, como uma mais-valia que contribui para o fator de inovação no marketing da empresa.

Assim, com base no defendido pelo IPDT – Turismo e Consultoria (2023b), podemos considerar, atualmente, cinco tendências principais a ter em conta quando se pretende inovar no marketing de qualquer empresa, a saber:

- Sustentabilidade Ambiental – Acentuou-se a importância da sustentabilidade em todas as vertentes, quer por uma crescente preocupação com o meio ambiente e a proteção e preservação dos recursos, quer por um maior apoio às comunidades locais, que atravessam tempos mais difíceis. Sustentabilidade é, definitivamente o conceito do futuro, transversal a todas as áreas.
- Cooperação – Perante a adversidade, renasceu a solidariedade. A pandemia de COVID-19 fez evidenciar a importância da cooperação, com empresas e destinos a unirem esforços e a criar sinergias para sobreviver. Todo o trabalho de parceria e em rede deverá ser assumido como um benefício para a promoção de qualquer produto turístico.
- Promoção de novos destinos longe das “grandes massas” – Verifica-se um aumento da procura por produtos/destinos que promovam um detox urbano, ao mesmo tempo que cresce o interesse por destinos de natureza, que promovam a calma e o relaxamento e as experiências ao ar livre, muitas vezes em zonas menos turísticas e no interior, como é o caso do Alentejo e da localização do “Agroturismo Xistos”.
- Experiências Integradas – A integração de experiências é outra das tendências em destaque ao nível da estruturação de produtos turísticos. Verifica-se um maior envolvimento dos agentes na criação de roteiros integrados e mais produtos temáticos e transversais a outros destinos vizinhos. Quando um ganha, ganham todos. De acordo com o mencionado no ponto 3. o presente trabalho, dedicado aos projetos de parceria, esta é uma questão que está bem patente no caso de estudo aqui em apreciação.
- Aventura – Depois de meses de confinamento, muitas pessoas só pensam em diversão ao ar livre e em atividades que possibilitem libertar toda a energia acumulada. Nesta perspetiva, as atividades radicais desafiantes ganham terreno nas preferências dos turistas (já eram no passado, mas a privação da adrenalina conduziu a um interesse crescente).

## 2.6 Análise SWOT do Agroturismo Xistos

Para terminar realizamos uma análise SWOT ao Agroturismo Xistos, de modo a identificar os seus pontos fortes, pontos que poderá melhorar, oportunidades que deverá explorar e quais as principais ameaças que deverá ter em consideração na definição das estratégias de marca.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	Exploração e valorização do território em redor; Integração em projetos da região;	Nenhuma oferta de restauração no alojamento ou perto do mesmo;

	Forte aposta na sustentabilidade; Certificação ambiental Localização	Fraca sinalização do acesso ao alojamento.
Análise Externa	Oportunidades  Aumento da procura por espaços rurais; Condições climatéricas propícias para atividades ao ar livre; Maior preocupação com sustentabilidade e maior procura de marcas sustentáveis	Ameaças  Sazonalidade; Altas temperaturas no verão; Concorrência.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Como forma de enriquecer a leitura deste caso e fomentar o interesse nos temas aqui abordados, são propostas 3 questões para reflexão, as quais receberão mais adiante possíveis respostas do ponto de vista dos autores.

**Pergunta 1.** Como é que as certificações ambientais podem contribuir para reforçar o posicionamento do agriturismo Xistos como Turismo sustentável?

**Pergunta 2.** De que forma os promotores do Agroturismo Xistos podem comunicar as suas práticas sustentáveis?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A sustentabilidade está intrinsecamente ligada ao turismo e cada vez mais são as propostas de mudança para uma postura mais verde. As empresas escolhem adotar estas mudanças por uma razão económica, pois existem casos de economia de recursos e com isso menores custos, por uma razão de *marketing*, já que a crescente preocupação com o meio ambiente leva a uma maior procura por ofertas turísticas alinhadas com o desenvolvimento sustentável, como também podem pretender adotar uma postura benevolente e querer fazer parte da mudança. A sustentabilidade é cada vez mais reconhecida como uma responsabilidade social perante o mundo que nos rodeia, e isto tem trazido benefícios para o ambiente, a sociedade e para os próprios empresários.

A certificação surge então como forma de auxiliar a mudança de postura das empresas e outros intervenientes, pois traz uma série de ferramentas e conhecimentos para ajudar a concretizar os objetivos sustentáveis propostos de acordo com a entidade promotora. A Green Key e a Biosphere são 2 grandes exemplos da certificação a funcionar e estão alinhadas, ainda que seja mais diretamente a segunda, com os ODS propostos na Agenda

2030. Como benefícios para a empresa que pretende obter a certificação são então concluídos os seguintes: auxílio na construção de um plano de ação sustentável; promoção da sua imagem como uma empresa sustentável e amiga do ambiente; destaque sobre a concorrência; combate às ações de *greenwashing*.

O Agroturismo Xistos foi aqui analisado como caso prático e através da sua análise foi possível observar que além da questão da certificação, a sua imagem inspira sustentabilidade, seja pelos objetos que usam no seu alojamento como as mantas tradicionais alentejanas, como o recurso ao meio ambiente para a prática de atividades ao ar livre como as caminhadas e passeios de bicicleta. Além da questão da sustentabilidade ambiental, também promovem uma postura responsável pois trabalham diretamente com entidades locais e associações para promover e até em muitos casos albergar eventos. Apesar de alguns pontos menos positivos da sua localização evidenciados na análise SWOT, são de facto uma empresa que pretende fazer parte da mudança.

## BIBLIOGRAFIA

- Associação Bandeira Azul da Europa (2022). Missão. Disponível em <https://greenkey.abae.pt/sobre/>. Acedido em junho 2023.
- Biosphere Sustainable (2023). Agro-turismo Xistos. Disponível em <https://www.biospheresustainable.com/pt/community/agro-turismo-xistos/1195>. Acedido em maio 2023.
- GoRide (2023). Ultra Maratona de BTT Cabeça Gorda está de volta em setembro! Disponível em <https://www.goride.pt/a-ultra-maratona-de-btt-cabeca-gorda-volta-em-setembro/>. Acedido em maio 2023.
- Green Key (2022). Agroturismo Xistos. Disponível em <https://greenkey.abae.pt/empreendimento/agroturismo-xistos/>. Acedido em maio 2023
- Incubadora de Inovação Social do Baixo Alentejo (s/d). “MUDA\_TT+” é novo projeto que aposta na valorização do mundo rural! Disponível em [https://iisba.org/muda\\_tt-e-novo-projeto-que-aposta-na-valorizacao-do-mundo-rural/](https://iisba.org/muda_tt-e-novo-projeto-que-aposta-na-valorizacao-do-mundo-rural/). Acedido em maio 2023.
- IPDT – Turismo e Consultoria. (2023a). IPDT – Turismo. Disponível em: <https://www.ipdt.pt> . Acedido em maio 2023.
- IPDT. Turismo e Consultoria (2023b). Sustentabilidade. Disponível em <https://www.ipdt.pt/sustentabilidade-turismo/>. Acedido em junho 2023
- IDPT – Turismo e Consultoria (2023c). 5 Tendências na Estruturação de Produtos Turísticos. Disponível em <https://www.ipdt.pt/tendencias-estruturação-produtos-turisticos/>. Acedido em maio 2023
- Neil Patel. (2023). Helping You Succeed Through Online Marketing!. Disponível em: <https://neilpatel.com> . Acedido em maio 2023.
- Oliveira, E. (2013). Digital complexity in destination branding: A preliminary analysis to destination Portugal. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 4(2), 81-94. DOI: 10.1080/09669589608667260
- Terras sem Sombra (s/d). Festival Terras Sem Sombra. Disponível em <https://terrassemsombra.pt/> . Acedido em maio 2023.
- Unwto.org. (2023). UNWTO | World Tourism Organization. Disponível em: <https://www.unwto.org> . Acedido em maio 2023.
- Voz da Planície (2023). Observação astronómica no agroturismo Xistos. Disponível em <https://www.vozdaplanicie.pt/noticias/observacao-astronomica-no-agroturismo-xistos> . Acedido em maio 2023.
- Xistos (2023a). Agroturismo Xistos. Disponível em: [https://www.xistos.pt/](https://www.xistos.pt) . Acedido em maio 2023.
- Xistos (2023b). Os nossos quartos. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/quartos/> . Acedido em junho 2023
- Xistos (2023c). Estúdio. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/estudio/> . Acedido em junho 2023.

Xistos (2023d). A nossa oferta de Alojamento. Disponível em <https://www.xistos.pt/reservas/>. Acedido em junho 2023.

Xistos (2023e). Petiscando – Vamos lá tirar um petisco. Disponível em <https://www.xistos.pt/gastronomia/>. Acedido em junho 2023.

Xistos (2023f). A Charca. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/a-charca/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023g). Contemplando - com vagar, fica pasmado. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/contemplando-com-vagar-fica-pasmado/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023h). Famílias – Para velhos e para moços. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/familias-para-velhos-e-para-mocos/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023i). Passeio no Bosque Mediterrânico. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/passeio-no-bosque-mediterranico/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023j). Trilho das Abelhas e do Mel. Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/trilho-das-abelhas-e-do-mel/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023k). Trilho na Ribeira Disponível em <https://www.xistos.pt/portfolio-item/trilho-na-ribeira/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023l). O Alentejo é um lugar privilegiado... Disponível em <https://www.xistos.pt/o-alentejo-e-um-lugar-privilegiado/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023m). BTT cruza o Agro Turismo Xistos! Disponível em <https://www.xistos.pt/btt-cruza-o-agro-turismo-xistos/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023n). Agro Turismo Xistos acolhe sessão do projeto MUDA\_TT+. Disponível em <https://www.xistos.pt/mudatt/>. Acedido em maio 2023.

Xistos (2023o). Um dia muito especial... Disponível em <https://www.xistos.pt/um-dia-muito-especial/>. Acedido em maio 2023.

**ANEXOS****Resposta à Questão 1**

**Pergunta 1.** Como é que as certificações ambientais podem contribuir para posicionar o agriturismo Xistos como Turismo sustentável?

A mudança dos tempos traz novas tendências e novas formas de ver o mundo, não só no dia-a-dia, mas também na forma como se pratica turismo. Com a crescente preocupação pelo ambiente, surgem novas formas de minimizar ou até reverter os efeitos que o ser humano provoca, nascendo assim o turismo sustentável. De acordo com o IPDT – Turismo e Consultoria (2023b), existem 4 propósitos para promover a sustentabilidade:

- “Escolha dos Turistas – Os turistas escolhem cada vez mais empresas e destinos que promovam práticas de sustentabilidade;
- Rentabilidade e Notoriedade – Aumenta a rentabilidade e a notoriedade das empresas e destinos turísticos;
- Todos Beneficiam – É a melhor forma de assegurar benefícios para todos: residentes, turistas e investidores;
- Preservação dos Recursos – Garante que os recursos – naturais e culturais – são preservados para as próximas gerações”.

A certificação surge como ferramenta de auxílio e autenticadora para as empresas e destinos serem assistidos na sua mudança de postura face à sustentabilidade, pois é necessário obter essa assistência por parte de profissionais com formação nessa área. De forma a haver uma melhor estruturação, organização e eficácia dos objetivos delineados, são criados vários planos e feitas análises que facilitam todo o processo, com o objetivo de garantir que as metas são cumpridas e no final é atribuído um selo de aprovação. Esse selo de aprovação torna-se então num símbolo de sucesso e orgulho, uma garantia acrescida para o consumidor, acrescentando valor à marca.

Os benefícios da certificação podem então ser resumidos da seguinte forma:

- Auxílio sobre a aplicação de medidas sustentáveis;
- Promoção da imagem “verde” ou sustentável;
- Vantagem competitiva face à concorrência;
- Combate às práticas de *greenwashing*.

## Resposta à Questão 2

**Pergunta 2.** De que forma os promotores do Agroturismo Xistos podem comunicar as suas práticas sustentáveis e aumentar o envolvimento com os clientes?

Para além das próprias atividades oferecidas pela empresa, esta participa e recebe inúmeras iniciativas em colaboração com a comunidade e entidades locais. Isto não só traz um maior dinamismo à oferta do Agroturismo Xistos, mas também promove uma maior colaboração entre a empresa e a comunidade local, além de ser um canal de promoção e divulgação das suas práticas sustentáveis. Seguem-se algumas das ações desenvolvidas pela empresa:

### Biblioteca Municipal de Beja

Em 2018, o Agroturismo Xistos recebeu duas edições de uma iniciativa promovida pela Biblioteca Municipal de Beja denominada como Noite com as Estrelas. Tal como o próprio nome indica, este projeto teve como tema principal a astronomia e proporcionou a todos os participantes algumas experiências em volta deste tema. Esta iniciativa contou com observação de estrelas, visitas ao bosque e com duas conferências lideradas por Máximo Ferreira, professor do Centro Ciência Viva de Constância e por Rui Agostinho, professor da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e investigador do Instituto de Astrofísica e Ciência do Espaço (Voz da Planície, 2023). Esta iniciativa surgiu da 2.º edição dos “10 Temas de Ciência do Ano”, inserido no Ciclo de Conferências de Divulgação Científica (Voz da Planície, 2023). No website do Agroturismo Xistos (2023l) esta parceria surge pelo facto do turismo astronómico estar em constante crescimento e por ser uma tipologia de turismo que combina a cultura, a ciência e o meio ambiente.

### BTT Pulo do Lobo

O Agroturismo Xistos foi uma das entidades que apoiou e concedeu terreno para a realização da UltraMaratona BTT Pulo do Lobo – Cabeça Gorda. Esta atividade consistiu numa prova de BTT em que os participantes percorrem 140km de trilhos em pleno coração do Alentejo (GoRide, 2023). No seu website este evento é promovido como uma atividade de adrenalina, energia e de boa disposição. Para além disso, é feito um convite a todos aqueles que queiram experimentar esta modalidade durante a sua estadia, uma vez que é uma das atividades que o agroturismo oferece aos seus hóspedes (Xistos, 2023m).

### Muda\_TT+

O projeto Muda o Teu Território+ é uma iniciativa educacional que lança desafios de empreendedorismo e inovação social com o objetivo da valorização do meio rural e a aproximação ao setor primário (Incubadora de Inovação Social do Baixo Alentejo, s/d). Este projeto conta com a parceria entre o Agroturismo Xistos, a Incubadora de Inovação Social do Baixo Alentejo, a Associação de Agricultores do Sul, a Empresa Municipal de Água e Saneamento de Beja, a Herdade Vale da Rosa e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alentejo Sul (Xistos, 2023n).

Esta iniciativa realizou-se em janeiro do presente ano e contou com a participação de alguns alunos da Escola Secundária Ibn Mucana de Cascais, da Escola Secundária D. Manuel I de

Beja e do Instituto Politécnico de Beja. Os alunos tiveram a oportunidade de estar em contato com um agroturismo que é certificado pela Green Key e pela Biosphere Sustainable devido às suas boas práticas, além de neste encontro ter sido realizada uma visita guiada pelo bosque, em que foram feitas várias explicações sobre as espécies e lançados vários desafios para que os alunos pudessem entender a importância destes espaços do mundo rural (Xistos, 2023).

### Terras sem Sombra | A Rota dos Pastores

O Terras sem Sombra é um projeto que surgiu em 2003 e que tem como principal objetivo partilhar a herança cultural e natural do Alentejo. O programa deste festival recai num território ímpar, com o intuito de formar novos públicos e contribuir para a descentralização cultural (Terras sem Sombra, s/d).

Neste sentido, o agroturismo Xistos foi palco de algumas das atividades do festival em 2019. Estas atividades contaram com cante alentejano, com contadores de histórias e com caminhadas em que o principal objetivo recaiu no contemplar e saborear o momento (Xistos, 2023o).

Algumas das estratégias de marketing turístico que poderão ser utilizadas em casos idênticos ao do “Agroturismo Xistos”, com base no definido por Patel (2023), são:

- Criar um foco nas experiências inesquecíveis e personalizadas. O cliente pretende ter experiências inolvidáveis e que possam ser concebidas de acordo com as suas pretensões, ou seja, produtos únicos, que são idealizados apenas para aquele cliente, com base nas suas preferências pessoais;
- Implementar sites interativos ou Aplicações digitais, uma vez que o telemóvel é, atualmente, o equipamento multimédia mais utilizado para fazer pesquisas, reservas e pagamentos, pelo que esta ferramenta é essencial nos dias de hoje;
- Contar histórias envolventes, com preferência, com recurso ao storytelling. Esta é uma forma de envolver emocionalmente os potenciais clientes e fazer associações sentimentais a determinada memória afetiva que possam ter;
- Incluir os comentários e as avaliações dos clientes nos meios de promoção digital da empresa. Desta forma, os futuros clientes poderão perceber as percepções que outros clientes já tiveram no “Agroturismo Xistos” e fazer com os mesmos venham a comprovar por si mesmos, as apreciações aqui descritas.

## Patagonia – Quando A Mensagem Prevalece

*Ana Frechaut*

*Beatriz Silva*

*Débora Martins*

*Tairine Almeida*

*Tutor: Duarte Xara Brasil*

Instituto Politécnico de Setúbal –  
Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)

### **RESUMO:**

Desde 1973 que esta marca se mantém fiel aos valores do seu fundador: qualidade, integridade, sustentabilidade, justiça e o pensamento “outside the box”. A Patagonia é uma marca têxtil americana para atividades outdoor, que segue e aplica os seus valores em tudo o que faz. Tem como objetivo construir o melhor produto, sem causar danos desnecessários ao meio ambiente inspirando outros a seguir as suas pegadas. Atualmente, considerada uma das pioneiras no conceito de sustentabilidade organizacional, a Patagonia já há muito que implementou e incrementa certas metas da ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), entre elas o consumo e produção responsáveis, tendo adaptado todo o seu modelo de negócio em volta da proteção do nosso planeta.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade; Ativismo de Marca; Fair Trade; Valores; ODS

### **ABSTRACT:**

Since 1973 this brand has remained true to the values of its founder: quality, integrity, sustainability, fairness and the "Outside the box" thinking. Patagonia is an American textile brand for outdoor activities, which follows and applies its values in everything it does. It aims to build the best product without causing unnecessary damage to the environment, while the company is used to inspire others to follow in their footsteps. Currently considered one of the original pioneers in the concept of organizational sustainability, Patagonia has long implemented and increments certain goals of the SDG (Sustainable Development Goals), including responsible consumption and production, having adapted its entire business model around the protection of our planet.

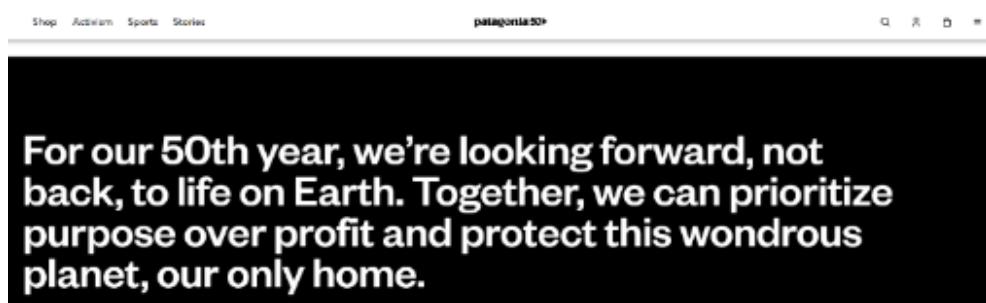
**Key-Words:** Sustainability; Brand Activism; Fair Trade; Values; SDG

## 1. INTRODUÇÃO

Cinquenta anos separam a criação desta marca, do dia de hoje. Em apenas cinquenta anos, a Patagonia tem deixado a sua marca na cultura, especialmente americana. Ao contrário do que muitas outras marcas tentam fazer, flutuando a sua imagem com as vontades do mercado, a Patagonia tem uma identidade consistente desde o primeiro dia. No seu centro encontra-se o seu fundador: *Yvon Chouinard*. Apaixonado pelo ar livre e atividades no exterior, aprendeu a arte de forjar metal e juntou forças com os seus amigos quando sentiram a necessidade de desenhar, criar as suas próprias peças e roupas para escalada, visto não encontrarem o que precisavam com a qualidade que necessitavam, sem que provocasse danos ao meio ambiente. Entre tentativa e erro nos designs, passa a palavra e venda a amigos e conhecidos, em 1973 a Patagonia oficialmente nasceu.

Fundada por Chouinard, a Patagonia é uma marca americana de têxtil, maioritariamente, para atividades ao ar livre. O seu público-alvo são pessoas de diversas idades, que praticam desportos silenciosos (não motorizados) ou que simplesmente gostam do contato com a natureza. Indivíduos que se preocupam com o ambiente e como as suas ações o afetam. Estas pessoas procuram qualidade ao invés de quantidade, e é exatamente isto que a Patagonia lhes fornece. Entre casacos, calças, peças exclusivas em lã, sacos de cama, roupa de neoprene (para desportos aquáticos), roupa para desportos de inverno, e mais recentemente, roupa para o dia-a-dia, esta marca foca-se na qualidade dos designs e produtos, tendo em conta as repercussões que as suas criações terão no meio ambiente. A consciência sobre os desafios ambientais e sociais tem vindo a aumentar, e cada vez mais consumidores procuram marcas que demonstrem um compromisso legítimo para com o planeta. Anualmente, a indústria têxtil é responsável por cerca de 6,7% dos gases de efeito de estufa emitidos internacionalmente, libertando entre 2 a 3,29 biliões de toneladas de CO<sub>2</sub> para a atmosfera, de acordo com dados recolhidos pela Quantis (B., 2019), uma empresa de consultoria em sustentabilidade ambiental.

**Figura 1 - Comunicado página web oficial da Patagonia®.**



**Fonte 1 - [https://www.patagonia.com/home/], a 17/06/2023**

Sabe-se que as práticas de sustentabilidade da Patagonia são altamente reconhecidas e elogiadas um pouco por todo o mundo. Tendo isto em conta, questionamos: O que é que a Patagonia está a fazer bem? O que podem melhorar? Que oportunidades existem? Como é que os seus valores são aplicados e passados aos seus consumidores? Será a sua dedicação à sustentabilidade real?

### 1.1 Análise SWOT

Após esta pequena introdução, apresentamos uma análise SWOT que dará um pouco mais de contexto ao restante caso. Identificámos os seguintes Pontos Fortes:

- Excelente imagem de marca – para uma marca como a Patagonia que um dos seus focos é aproximar-se do consumidor e transmitir a sua mensagem, a percepção dos consumidores torna-se uma força extremamente relevante porque o consumidor é influenciado e também influencia, e acaba por refletir todos os esforços feitos em prol da sustentabilidade e na mudança nas escolhas e na procura do consumidor. A identidade desta marca é tão bem trabalhada que acaba por gerar uma percepção positiva do consumidor (Sonsev, 2017);
- Design, qualidade e durabilidade – Design adequado ao público-alvo. A Patagonia tem toda sua gama de produtos baseado na qualidade e durabilidade o que acaba por atrair consumidores que presam por esses requisitos no ato de compra, isto é, consumidores sustentáveis e que não estão dispostos a estar sempre a comprar (Misseldine, 2023);
- Presença sustentável e ativa – A marca apoia causas ambientalistas e comunica de forma muito clara e eficaz o seu apoio e as suas ações sustentáveis (Patagonia, 2023);
- Ações de economia circular (Worn Wear) – Ações essas que diminuem o desperdício e ao mesmo tempo melhoram a conscientização do consumidor. Em caso de danos, a empresa dá ao consumidor a possibilidade de reparar a peça em causa através do programa reparo e reutilização (Worn Wear, s.d.);
- Centralidade no consumidor – Foco através de interações próximas com o consumidor e comunidades onde a marca se insere; O desejo da maioria dos consumidores é ter contato direto com a marca que usam e a Patagonia faz isso muito bem, essa relação mais próxima com o seu público, resulta em consumidores mais fiéis e aumenta a experiência positiva na interação marca-consumidor (e.g. comunidade desportiva) (Morin, 2020).

Os Pontos Fracos identificados são:

- Controvérsias e polémicas relacionadas com a marca – Acusações de Tráfico Humano, fugas ao fisco e exploração de mão de obra; as controvérsias inerentes em torno da empresa, acabam por contrariar tudo o que a empresa acredita, apoia e trabalhou ao longo dos anos. Estas acusações e polémicas podem gerar até uma certa desconfiança por parte dos consumidores e põem em causa a credibilidade da marca (Hensel, 2015) (Pendleton & Steverman, 2022);
- Dificuldade em obter algumas das matérias-primas devido ao ciclo natural deste – Visto que a empresa apoia causas ambientais e a sustentabilidade, tem de respeitar o ciclo natural do meio ambiente e isso muitas vezes acaba por retardar o tempo necessário para obter a matéria-prima reduzindo o nível de produção (Patagonia, s.d.).

A principal Oportunidade identificada é:

- Possibilidade de crescimento em mercados poucos explorados – Há uma grande oportunidade de expansão nos mercados internacionais, visto que, este segmento de mercado de roupas de desporto ao ar livre e nichos preocupados com a sustentabilidade está cada vez mais presente em toda a parte do mundo, onde até

a necessidades dos consumidores ainda não foram supridos (Consulting, 2022) (Geertsma, 2023).

Por fim, a principal Ameaça identificada é:

- Contrafação: luta contra contrafação – A contrafação faz o produto com o nome da marca chegar a públicos não pretendidos alcançar, e acaba por infringir toda política de proteção da marca. Faz com que certos consumidores prefiram comprar a replica ao invés do original e acaba por interferir de uma certa forma na imagem da marca, sem falar que essa ação é ilegal e não é sustentável (Editor, 2019).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1. Enquadramento na temática

**Figura 2 - ABC dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



**Fonte** - Adaptado do Relatório “ABC dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” - comunidade educativa – novembro 2020

Decorre o ano de 2015, e as Nações Unidas chegam a acordo sobre um conjunto de 17 metas, chamadas de “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (Portugal, s.d.). Estas procuram abordar os problemas globais mais urgentes, na busca por um desenvolvimento sustentável a nível económico, social e ambiental, até o ano de 2030. Algumas destas metas incluem a redução de desigualdades (género, salarial, habitação), energia limpa e acessível para todos, a construção de infraestruturas resilientes e sustentáveis, certificação de padrões de produção e consumo sustentáveis, incentivando uma eficiente utilização dos recursos naturais e tomar medidas urgentes contra as alterações climáticas, entre outras.

Um dos principais desafios da sociedade atual é encontrar o equilíbrio entre o progresso e a preservação ambiental. A mais recente vaga de preocupação internacional, tem impulsionado as organizações a encontrarem alternativas que vão ao encontro destas metas, satisfazendo assim os seus consumidores mais conscientes, enquanto protegem o

meio ambiente. Muitas das metas, possíveis de aplicar a um negócio têxtil, já têm sido trabalhadas pela Patagonia. Ao contrário de muitas outras marcas, que se têm adaptado às expectativas do mercado a Patagonia tem uma identidade muito estável e coerente desde a sua criação.

## **2.2. Brand Storytelling da Patagonia: A sua missão como organização**

Teoricamente, o brand storytelling é uma componente central do marketing-mix de marcas com as características e posicionamento da Patagonia. A criação de um vínculo emocional entre o consumidor e a marca pode ser um instrumento de comunicação muito eficaz, quando utilizada de forma correta pode criar uma conexão duradoura como tem acontecido com esta marca.

O storytelling consiste em usar técnicas de narrativa que transmitam aos seus consumidores os valores, a identidade e a personalidade da marca, muitas vezes relacionando-os à experiência do consumidor.

A Patagonia tem-se diferenciado dos seus concorrentes em torno de visão, missão e valores muito consistentes. Os alicerces que têm apoiado a Patagonia desde 1973 são a qualidade, integridade, sustentabilidade, justiça e um pensamento “*outside the box*” (Patagonia, 2022). Estes valores são coerentes com a sua missão: “*construir o melhor produto, sem causar danos desnecessários. Utilizando a empresa para inspirar e implementar soluções para a crise ambiental*” (Patagonia, s.d.), ou seja, focam-se em construir o melhor produto (qualidade), discutindo as suas práticas de forma aberta e honesta, pretendendo aprender com os seus erros e cumprir as suas promessas (integridade). Acreditam em proteger o nosso ambiente, lutar pelo planeta e aplicam-no às suas práticas e produtos. Como empresa e marca, procura ser justa e equilibrada (justiça), dando voz aos que não a têm ou que têm medo de a usar, através das suas ações de ativismo social. Por fim, “pensam fora da caixa”, indo contra as convenções mais habituais no seu mundo organizacional.

## **2.3. As suas práticas de sustentabilidade**

Algo inerente à Patagonia, desde início, é a coerência das suas práticas empresariais. As suas lojas, escritórios e centros de distribuição funcionam apenas a energia renovável.

A marca assume a sua pegada ecológica dada a dificuldade em ter um produto completamente “limpo” e afirmam estar a trabalhar para minimizar esta situação com os seus parceiros e fornecedores, ao economizar água, eliminar toxinas e reduzir emissões sempre e quando possível (Adams, 2021). Atualmente, cerca de 95% das emissões da Patagonia provem da fabricação dos materiais e produtos.

A dedicação da marca à sustentabilidade e qualidade de vida para todos, também se aplica na produção dos seus diversos produtos. Estes são pensados de forma a provocarem o menor impacto no meio ambiente e o maior impacto na vida dos que se encontram dentro da sua comunidade. Desenvolvem recorrentemente novas tecnologias patenteadas (Patents, 2023) e reaproveitam todos os pedaços de tecido que restam das suas produções para o fabrico de outros produtos. Como dito anteriormente, os seus produtos são feitos com a melhor qualidade possível: são pensados para durar, fugindo à *fast fashion* que contamina desertos e ilhas pelo mundo.

Devido a polémicas nas suas redes de produção e distribuição, em 2011, aderiram às iniciativas *Fair Trade* (Patagonia, Fair Trade , s.d.) e *Bluesign*. Isto significa que os seus produtos atendem a critérios ambientais rígidos e sustentáveis, sejam de saúde e de

segurança no local de trabalho, bem como práticas comerciais justas. Todo o seu processo desde a produção, teste, distribuição e venda, é possível de visualizar através de curtas-metragens documentais que se podem encontrar no Youtube da marca.

Em 2019 criaram a iniciativa “*Worn Wear*” (*Worn Wear*, s.d.), que surgiu depois da adesão dos seus consumidores à prática de reparação dos seus produtos da marca. Este projeto evoluiu de tal forma que originou uma economia circular, uma espécie de negócio à parte, permitindo uma nova vida a roupas que de uma outra forma poderiam ir parar a um aterro sanitário.

Por último, mas não menos importante, a iniciativa que já gerou mais de 435 milhões de dólares em doações, desde 1985. A *1% For The Planet* (*Patagonia*, s.d.), que Chouinard ajudou a criar oficialmente em 2017, doa anualmente 1% da sua receita total, a diferentes grupos ambientalistas um pouco por todo o mundo. Desde a criação deste movimento, que diversas empresas se juntaram, tais como a LPN, Liga para a Proteção da Natureza em Portugal ou a *Caudalie* (*1% For The Planet*, s.d.) em França. Para além disto, a empresa doa a totalidade das receitas obtidas nas Black Friday a ONG's e a grupos de defesa ambiental.

*“The intent of 1% for the Planet is to help fund these diverse environmental organizations so that collectively they can be a more powerful source in solving the world’s problems.” – Yvon Chouinard (*Patagonia*, s.d.)*

#### **2.4. A personalidade da marca Patagonia**

Algo que é realmente diferenciador na Patagonia é a forma como se apresenta ao público. O que realmente importa é a mensagem-chave que comunicam, e a que passam, sejam aspetos formais, aparência externa e aparência geral, estas resultam da substância central e intrínseca da marca, do seu núcleo (Kapferer, 2012). Todos os seus valores, emanam das suas comunicações.

Na temática dos arquétipos de marca, identificámos dois principais e um secundário. O *The Hero* (Mark & Pearson, 2001), ou “O Herói”, alguém corajoso, pronto para agir nas maiores adversidades, tal como lutar durante 50 anos pelo nosso planeta, começando numa altura em que poucos pensavam na sustentabilidade e no quão esse assunto faria a diferença. Isto originou uma posição estratégica para a marca, que oferece aos consumidores a capacidade de lutar, assim como a marca, e carregar os valores e crenças para o futuro. Ser mais do que vestir a marca, é perceber e concordar com a ideologia da mesma, compreender a diferença que a marca faz no quotidiano dos consumidores e lutar ao lado desta.

A ousadia e a rebeldia são características relevantes na postura da marca, identificando assim o arquétipo *The Outlaw* (Mark & Pearson, 2001), ou “O Fora-da-Lei”. Prontos para liderar uma revolução, desconstruindo as estruturas que se encontram a funcionar mal na sociedade e apresentando alternativas. A Patagonia fá-lo de uma forma delicada, mas sempre com o intuito de romper ideologias e chocar, marcando assim uma posição radical. A desconstrução e luta constante por um negócio orientado para alcançar metas ambientais, apesar de ser complexo, a presença secundária do arquétipo *The Creator* (Mark & Pearson, 2001), ou “O Criador” é vista como aquele que quer organizar o mundo, ajudando e mantendo o controlo das situações causando estabilidade.

Com a extração destes três arquétipos chegamos ao epicentro da cultura da marca, onde os arquétipos são guias fulcrais da mesma. Os consumidores da Patagonia associam-se e comprometem-se com os seus valores, ajudando a conduzir a mudança. Os consumidores

que possuem um produto desta marca, acreditam que este lhes acrescenta algo muito mais do que uma peça de roupa no seu armário.

## 2.5. Ativismo de Marca no Têxtil

O ativismo é bastante presente na Patagonia, desde a sua idealização conceptual. Esta é uma marca que se considera revolucionária, que não tem medo de marcar a sua posição relativamente a determinadas temáticas, colocando-se em situações um pouco fora do normal para uma empresa de têxtil. Não só trazem os assuntos importantes que lhes são mais importantes para a mesa, como procuram abordar outras temáticas apoiando quem precisa de ajuda, utilizando a sua posição como plataforma para quem não tem voz. Envolve-se em questões sociais, políticas e especialmente, ambientais, indo além dos seus produtos e serviços, sempre dentro dos seus valores e missão.

Para além de querer um planeta próspero e sustentável, a Patagonia envolve-se em questões de ativismo social, ligadas a diferentes temáticas. De uma forma resumida, esta encontra-se ligada a iniciativas e movimentos como o *Black Lives Matter* (Patagonia, s.d.), causas LGBTQI+ (e.g. "Shifting Currents" (LaFortune, 2023)) e a conservação de parques naturais e rios selvagens por todo o mundo, e.g. recentemente ajudaram ONG's ambientais que lutam pela conservação do rio *Vjosa* na Albânia, a chegar ao parlamento no qual foi passada uma lei, no qual torna esse rio selvagem num parque nacional, protegendo assim as mais de 1000 espécies de animais e plantas que por lá habitam.

Numa altura em que muitos não pensavam nisso, a marca ocupou a capa de um dos maiores jornais americanos, o *The New York Times*, com o título "*Don't Buy This Jacket*", isto na *Black Friday* do ano 2011. Esta ação de comunicação marcou a forma como a marca iria comunicar com os seus consumidores e com o público em geral, de uma forma direta e realista.

Figura 3 - Campanha "Vote the Assholes Out"



### Fonte

<https://thesustainablemag.com/environment/patagonia-conscious-consumption-tags-vote-the-assholes-out/>

No ano de 2020 a Patagonia lançou a campanha de ativismo político "*Vote The Assholes Out*". A falta de ação governamental por parte de Donald Trump, em relação às alterações climáticas e políticas ambientais, colocou em cheque o ex-presidente dos Estados Unidos da América. Esta campanha teve o intuito de incentivar ao voto consciente, a pensar no futuro de todos e não apenas no presente.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

A indústria têxtil é a segunda maior indústria poluidora do meio ambiente a nível mundial, contribuindo com cerca de 10% das emissões globais que danificam a nossa atmosfera. A Patagonia é diferente e tem estado na vanguarda do movimento do desenvolvimento sustentável. Esta marca é mais do que uma empresa de têxtil e acessórios desportivos, é um modo de vida, um exemplo a seguir.

Ao entrar no site oficial da Patagonia somos absorvidos pela mensagem central: sustentabilidade. O que podemos fazer para ajudar a salvar o nosso planeta, como o podemos fazer e o quanto urgente é agir já e não depois. Só temos uma chance e temos vindo a desperdiçá-la como humanidade. Os valores desta marca são palpáveis, mesmo à distância de um clique.

**Pergunta 1.** O que é que a Patagonia faz para garantir que o seu impacto no planeta é tão reduzido quanto afirmam?

Algumas das ações e práticas que a Patagonia faz para garantir que o seu impacto no planeta é tão reduzido como afirmam, é a transparência de todo o seu processo. Não se ficam pelo *green washing* (Robinson, 2022), tendo realmente práticas sustentáveis que põem a bom uso, tendo algumas delas sido mencionadas acima. Aproveitando esta abertura da marca sobre todo o seu processo, é possível analisar as suas práticas e, de certa forma, o ciclo de vida do produto, desde a recolha da matéria-prima à entrega aos clientes/venda em loja.

Como tantas outras empresas, esta também é virada para fins lucrativos. A diferença entre a Patagonia e as restantes, é que a grande parte do seu lucro (se não a maior parte) é redirecionado para a luta contra as alterações climáticas, algo possível de confirmar, devido à mais recente decisão de Yvon Chouinard. Sem qualquer dúvida ou hesitação, este doou 100% da sua empresa a um fundo solidário com o objetivo de combater as alterações e preservar o ambiente (Muschketat, 2022).

**Pergunta 2.** Como é que a marca pode melhorar o relacionamento com o consumidor utilizando o storytelling a seu favor?

Uma marca não é o nome de um produto. Uma marca, é a visão que fomenta a criação de produtos e a Patagonia é uma marca extremamente comunicativa e visual, sendo o storytelling um dos seus trunfos. A sua identidade (Aaker, 1991) fornece aos consumidores o que a marca quer que estes saibam sobre si, da forma mais transparente possível. Antes de projetarmos uma imagem para o público, devemos saber exatamente o queremos projetar e que resultados esperamos obter ao projetá-la.

O objetivo do storytelling da Patagonia é inspirar o maior número possível de indivíduos a fazer escolhas mais conscientes, a melhorar os seus hábitos, a pensar antes de agir, criando assim uma sinergia entre ambos na luta pelo nosso planeta. Estes focam-se em espalhar uma mensagem a favor da sustentabilidade, de paz e convivência em harmonia, entre nós, como sociedade, e entre nós e o ambiente que nos rodeia. Utilizam diversos meios e métodos para atingirem este objetivo, nem que seja para influenciar apenas uma pessoa.

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A Patagonia não é sobre os seus produtos, é sobre as histórias das pessoas que fazem coisas incríveis, que, em sinergia com a marca, se desafiam e ajudam a mudar o planeta. A

diferença entre esta organização e outras, é que os seus fins lucrativos visam melhorar e salvaguardar o meio ambiente, dando voz aos que não têm ou aos que têm dificuldade em projetá-la.

Concluindo, é assim com estas práticas e lições que a Patagonia continua a inspirar o seu público, permitindo que estes desenvolvam as suas próprias ideias e valores sobre como podem ser mais eficazes na solução da crise ambiental, que esta marca se vai continuar a manter relevante e a lutar a favor do nosso planeta. A Patagonia demonstra a sua paixão pela causa construindo uma comunidade de pessoas que não ficam paradas de braços cruzados, mas que agem e vão contra a corrente.

Dentro da temática da ODS, podemos dizer que esta é uma marca que sempre esteve à frente do seu tempo, implementando na sua organização algumas das metas, antes de estas sequer terem sido implementadas ou pensadas. É uma marca que trabalha a sustentabilidade em todas as vertentes, seja como organização (Work, 2019), seja sobre o produto, cadeia de produção e distribuição ou nos seus pontos de venda, que são alimentados a energia elétrica. Lutam para que todos tenhamos um planeta para habitar, uma sociedade onde nos inserirmos e uma casa onde habitar. Lutam por nós e pelo nosso futuro, sem medos e com garra, mas nunca abdicando dos seus valores.

## BIBLIOGRAFIA

- 1% For The Planet. (n.d.). *About Us*. Retrieved from 1% For the Planet: <https://onepercentfortheplanet.org/en/about>
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Pass.
- Adams, A. (2021, março 16). *To fix fashion's sustainability problem, we need a little less conversation and a little more action*. Retrieved from Quantis: <https://quantis.com/to-fix-fashions-sustainability-problem-we-need-a-little-less-conversation-and-a-little-more-action/>
- B., V. (2019, agosto 14). *Patagonia Sales Funnel*. Retrieved from Wonder: <https://start.askwonder.com/insights/patagonia-sales-funnel-nshqkbhaa>
- Collier, M. (2020, february 18). *Case Study: Patagonia's Brand Ambassador Program Focuses on Product Design and Development Over Sales*. Retrieved from MackCollier: <http://mackcollier.com/patagonias-brand-ambassador-program-is-surprisingly-different-which-makes-total-sense/>
- Consulting, D. (2022, outober 18). *Patagonia in China promotes sustainability by doing the opposite of other brands: Saying no to shopping festivals*. Retrieved from Daxue Consulting: <https://daxueconsulting.com/patagonia-in-china-promotes-sustainability/>
- Editor. (2019, july 29). *PATAGONIA LAWSUIT TARGETS CHINESE KNOCK-OFFS*. Retrieved from ASB Magazine: <https://asbmag.com/patagonia-lawsuit-targets-chinese-knock-offs/>
- Footprinting & LCA. (2023, may 22). *Life Cycle Assessment (LCA) – Complete Beginner's Guide*. Retrieved from Ecochain: <https://ecochain.com/knowledge/life-cycle-assessment-lca-guide/>

- Geertsma, M. (2023, january 10). *Why Patagonia chose Amsterdam as its European base*. Retrieved from I Am Amsterdam: Business: <https://www.iamsterdam.com/en/business/key-sectors-for-business/creative/stories/patagonia>
- Gelles, D. (2022, setembro 14). *Billionaire No More: Patagonia Founder Gives Away the Company*. Retrieved from New York Times: <https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html>
- Hensel, A. (2015, june 3). *What Patagonia Did When It Found Human Slaves in Its Supply Chain*. Retrieved from Inc.: <https://www.inc.com/anna-hensel/patagonia-pledges-to-implement-higher-standards-in-factories.html>
- Kapferer, J.-N. (2012). In J.-N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking* (pp. 149 - 152). Londres: Kogan Page.
- LaFortune, E. (2023). *Shifting Currents - Guiding queer identities in rural Idaho*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/mx/stories/shifting-currents/story-103156.html>
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). In M. Mark, & C. S. Pearson, *THE HERO and THE OUTLAW: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes* (pp. 105 - 122). United States Of America: McGraw-Hill.
- Misseldine, M. (2023, january 20). *Why Is Patagonia So Expensive? Here's the Answer*. Retrieved from Territory Supply: <https://www.territorysupply.com/why-is-patagonia-so-expensive>
- Morin, C. (2020, junho 24). *Patagonia's Customer Base and the Rise of an Environmental Ethos*. Retrieved from CRM.ORG: <https://crm.org/articles/patagonias-customer-base-and-the-rise-of-an-environmental-ethos>
- Muschketat, N. (2022, setembro 15). *Fundador da Patagonia doa empresa a fundo solidário para combater a crise climática*. Retrieved from Jornal Público: <https://www.publico.pt/2022/09/15/azul/noticia/fundador-patagonia-doa-empresa-fundo-solidario-combater-crise-climatica-2020637>
- Patagonia. (n.d.). *1% for the Planet*. Retrieved from Patagonia: <https://eu.patagonia.com/pt/en/one-percent-for-the-planet.html>
- Patagonia. (2022). *Our Core Values*. Retrieved from Patagonia: <https://eu.patagonia.com/no/en/core-values/>
- Patagonia. (2023). *Our Footprint*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/stories/our-footprint/>
- Patagonia. (2023). *Patagonia Stories*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/stories/>

- Patagonia. (2023). *Regenerative Organic Certified™ Cotton*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/our-footprint/regenerative-organic-certified-cotton.html>
- Patagonia. (n.d.). *Fair Trade*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/our-footprint/fair-trade.html>
- Patagonia. (n.d.). *Material Traceability*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/our-footprint/material-traceability.html>
- Patagonia. (n.d.). *Our Acknowledgment - We're learning how to become an antiracist company*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/stories/our-acknowledgment/story-91580.html>
- Patagonia. (n.d.). *Our Environmental Responsibility Programs*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/our-responsibility-programs.html>
- Patagonia. (n.d.). *Our Mission*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com.hk/pages/our-mission>
- Patagonia. (n.d.). *Quality Is an Environmental Issue*. Retrieved from Patagonia: <https://www.patagonia.com/stories/quality-is-an-environmental-issue/story-93237.html>
- Patents, J. (2023). *Patents Assigned to Patagonia, Inc*. Retrieved from Justia Patents: <https://patents.justia.com/assignee/patagonia-inc>
- Pendleton, D., & Steverman, B. (2022, september 22). *Patagonia Billionaire Who Gave Up Company Skirts \$700 Million Tax Hit*. Retrieved from Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-15/patagonia-billionaire-who-gave-up-company-skirts-700-million-tax-hit>
- Portugal, B. (n.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Retrieved from BCSD Portugal: <https://ods.pt>
- Robinson, D. (2022, november 13). *What is Greenwashing?* Retrieved from Earth: <https://earth.org/what-is-greenwashing/>
- Simpson, C. (2016, february 16). *Patagonia Releases “Tools For Grassroots Activists” – Every Activist’s Handbook To The Environmental Movement*. Retrieved from Patagonia Works: <https://www.patagoniaworks.com/press/2016/2/16/patagonia-releases-tools-for-grassroots-activists-every-activists-handbook-to-the-environmental-movement>
- Sonsev, V. (2017, november 27). *Patagonia’s Focus On Its Brand Purpose Is Great For Business*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2019/11/27/patagonias-focus-on-its-brand-purpose-is-great-for-business/>
- Work, G. P. (2019). *Employees say this is a great place to work*. Retrieved from Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000745>
- Worn Wear. (n.d.). Retrieved from Worn Wear: Patagonia: <https://wornwear.patagonia.com>

## ANEXOS

**Resposta à Pergunta 1:** O que é que a Patagonia faz para garantir que o seu impacto no planeta é tão reduzido quanto afirmam?

A transparência na comunicação entre a Patagonia e os seus consumidores é crucial para esta. Chegam ao ponto de mostrar toda a transformação desde a matéria-prima até ao produto final, inclusive as informações que compartilham, dados que comunicam a terceiros, para análise externa, o feedback recebido, e a que organizações sustentáveis pertencem (e.g. 1% for the Planet For The Planet, iniciativa Fair Trade e Bluesign).

O LCA (Life-Cycle Assessment) (Footprinting & LCA, 2023) ou Avaliação do Ciclo de Vida de um produto, é analisado entre os ciclos de vida deste e o nível de sustentabilidade que se enquadra em cada etapa. Foi-nos possível avaliar o LCA geral dos produtos da Patagonia através da clareza que esta transmite sobre a gestão das fases do ciclo de vida dos seus produtos.

### Fase de Produção:

- **Materiais:** 87% dos produtos têxteis da Patagonia, contêm material reciclado. O algodão orgânico é proveniente de práticas agrícolas regenerativas (Patagonia, 2023) e reutilizam restos de matéria fabril na fabricação de alguns dos seus produtos;
- **Fabricação:** Código de conduta exigente. Fair Trade Certified, ou seja, mais de 80% das costureiras que trabalham as peças, recebem uma percentagem monetária extra no seu salário, por cada peça extra, comparando com outras empresas de vestuário;
- **Embalagem:** Promoção da reciclagem das suas embalagens de plástico utilizadas durante o transporte, para salvaguarda dos artigos. Este material irá ser transformado num tipo de madeira plastificada.

### Fase de Utilização:

- **Vida Útil:** A qualidade dos materiais e design patenteados, prolongam a vida útil dos seus produtos, comparando com outras empresas têxteis. Se adicionarmos o programa de economia circular, Worn Wear, é possível estender a vida útil em, pelo menos, mais dois anos.
- **Feedback:** O feedback dos seus consumidores, de uma forma geral, relativos aos seus produtos são positivos. A durabilidade e sustentabilidade dos produtos, levou à criação de uma ligação recíproca entre a marca e os consumidores.

### Fase de Fim de Vida:

- **Worn Wear:** A Patagonia promove a compra de roupas usadas/reparação destas através do seu programa de economia circular.
- **Reciclagem e Resíduos:** Para evitar que as suas roupas acabem em aterros sanitários, em ilhas ou desertos, estes tentam reciclar os produtos sem reparação e restos fabris, reutilizando-os na confeção de novos produtos, de forma a evitar o desperdício.

Após a análise de toda esta informação é-nos possível afirmar que a maior dificuldade em ter um produto completamente limpo, vem da fabricação dos materiais e produtos, esta corresponde a cerca de 95% das emissões da Patagonia. Assumem esta realidade e afirmam estar a trabalhar para minimizar esta situação com os seus parceiros e fornecedores, ao economizar água, eliminar toxinas e reduzir emissões sempre e quando possível (Adams, 2021).

**Resposta à Pergunta 2:** Como é que a marca pode melhorar o relacionamento com o consumidor utilizando o storytelling a seu favor?

Através do seu storytelling, é visível a paixão pelo nosso planeta e pelo que fazem para mudar ideologias e formas de pensar. A sua missão não é apenas uma declaração de *green washing* (Robinson, 2022), é uma intenção real, um desejo que Chouinard tem desde pequeno. Podemos definir a sua estratégia de storytelling através de quatro simples lições:

**Lição 1: "Viver os nossos valores todos os dias"**

*"A love of wild and beautiful places demands participation in the fight to save them."* – Chouinard, Yvon

O storytelling da Patagonia é projetado para funcionar como uma lembrança constante da sua missão, e como estes a estão a tornar realidade, seja no próprio website, seja nas suas redes sociais. Muitos dos conteúdos que partilham e projetos que desenvolvem, têm a salvaguarda do ambiente no seu cerne. Até as mais recentes ações de Yvon, demonstram isso, tendo este doado a Patagonia a uma ONG que tem como objetivo a preservação do nosso planeta (Gelles, 2022).

**Lição 2: "Construir uma rede de embaixadores da marca e utilizá-los"**

Ao expandir-se internacionalmente, os seus conteúdos e os seus representantes tornam-se uma parte fulcral da interação marca-cliente. Estes são uma linha de comunicação direta entre a marca e o cliente, para além disso, é costume serem parte integrante do desenvolvimento de produtos e testes destes, trabalhando em colaboração com o departamento de I&D, para avaliar e validar os produtos, nos locais mais remotos e adversos do planeta, certificando-se de que nenhum dano é feito pelos seus produtos (Collier, 2020).

O conteúdo produzido para as ações de comunicação da Patagonia, têm por base as atividades de alguns dos seus representantes e o que estes estão a fazer atualmente dentro da sua área de especialização. Focados em partilhar histórias de pessoas que fazem coisas incríveis, desafiando-se a si próprios e que querem mudar o planeta, a Patagonia concentrou-se em criar conteúdo com estas pessoas, elevando-os a um estatuto mais alto, quase como heróis da marca.

Um pouco por todo o mundo, o seu conteúdo tem crescido e tem vindo a ser reconhecido como inteligente. Ligado ao surf, escalada, pesca ou até *trail*, não existem dois posts iguais, seja no seu blog oficial *"The Cleanest Line"*, seja nos seus documentários mais recentes: "For the Love of the Sea" (julho 2023) ou "Ascend: Forced to flee the Taliban, Afghan women find a home in climbing" (março 2023), que podem ser visualizados no canal de Youtube da Patagonia.

**Lição 3: “Envolver o público”**

Quase como uma continuação da temática anterior, a interação da Patagonia com o seu consumidor não acaba quando este compra um produto. Estes estão sempre a encontrar formas e a desenvolver maneiras de envolver os seus consumidores na marca e na sua cultura sustentável (Patagonia, 2023). Seja através de *newsletter*, formulários de feedback ou através das suas iniciativas de reciclagem de roupas (e.g. campanha da Worn Wear, na qual a Patagonia levou uma carrinha, com o nome “Delia”, construída pela marca com materiais ecológicos, reutilizados e movida a biodiesel, esta viajou pelos EUA, como uma contadora de histórias e um centro de reparação móvel), estes arranjam sempre alternativas de transformar as interações com a marca entusiasmantes. Fazendo do seu consumidor o centro das atenções, a Patagonia, fá-los sentir acolhidos e incluídos em tudo o que faz, criando uma ligação maior do que a esperada, mesmo durante campanhas políticas conturbadas que ameaçam tudo em que acreditam, como se pode observar na figura 3 acima.

**Lição 4: “Transmitir a sua sabedoria para aqueles que a querem ouvir”**

Podemos dizer que a mensagem é passada e aceite a quem acredita nela. A “*Tools Conference*” é realizada desde 1994 pela Patagonia. É uma conferência bienal, para a qual são convidados líderes de opinião, especialistas de organizações sem fins lucrativos, na qual compartilham e debatem os seus conhecimentos e descobertas com diferentes grupos de defensores ambientais, subsidiados pela própria marca. Este evento tem como objetivo instruir os mais novos, sobre os perigos dos caminhos que temos tomado para com o nosso planeta, tendo treinado com sucesso em diversas matérias, uma geração de ativistas.

Inspirar a mudança, é um dos grandes motivos da Patagonia continuar as suas comunicações fortes por um desenvolvimento sustentável. Em 2016, lançaram um livro com o título ‘*Tools For Grassroots Activists: Best Practices for Success in the Environmental Movement*’ (Simpson, 2016) editado por Nora Gallagher, Lisa Myers e com introdução do próprio fundador da Patagonia. Neste livro, juntaram e organizaram vinte anos de conhecimentos adquiridos nas conferências, criando assim um recurso para organizações que queiram melhorar as suas capacidades de construção de campanhas ambientais e uma gestão mais sustentável das suas empresas.

A maior dificuldade é passar a mensagem a quem se encontra indiferente ou não tem interesse pela situação em geral, algo com que a Patagonia luta. No seu website, têm uma página dedicada a pessoas que não percebem ou não acreditam neste movimento, na qual podem solicitar um representante da marca com o qual podem tirar as suas dúvidas e apresentar os seus receios.

## Criação de um Produto para o Mercado de Consumo de Bebidas - Caso Ambev

*Caio Zattiti Hiss*

*Cauan Correa Freitag*

*David da Silva Melo*

*Isadora Saory Sumida*

*Nicolle Rodrigues Ferreira*

*Tutores: Gin Kwan Yue e*

*Crisomar Lobo de Souza*

*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Brasil*

### **RESUMO:**

Este trabalho acadêmico teve como objetivo realizar um diagnóstico da empresa Ambev, no qual foi identificado um problema relacionado à sua dificuldade de inovação. Como solução, propõe-se a criação de uma linha de produtos com toque da cultura brasileira, incorporando elementos de produtos regionais e difundindo a educação cultural. Além do resultado econômico o produto contribuirá com a economia local por meio do estímulo aos fornecedores locais. Para os consumidores ao adicionar toques regionais e utilizar ingredientes típicos de diferentes localidades do Brasil, a Ambev oferecerá uma experiência única e diferenciada e terá um papel importante na difusão da educação cultural ao destacar a origem e os aspectos culturais dos ingredientes utilizados, contribuindo para a valorização e preservação da diversidade cultural brasileira.

**Palavras-Chave:** Inovação; Cultura brasileira; Criatividade; Competitividade; Ambev

### **ABSTRACT:**

This academic work aimed to carry out a diagnosis of the company Ambev, in which a problem related to its difficulty in innovation was identified. As a solution, we propose the creation of a line of products with a touch of Brazilian culture, incorporating elements of regional products and disseminating cultural education. In addition to the economic result, the product will contribute to the local economy by stimulating local suppliers. For consumers, by adding regional touches and using typical ingredients from different locations in Brazil, Ambev will offer a unique and differentiated experience and will play an important role in disseminating cultural education by highlighting the origin and cultural aspects of the ingredients used, contributing to the appreciation and preservation of Brazilian cultural diversity.

**Key-Words:** Innovation; Brazilian culture; Creativity; Competitiveness; Ambev

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 A Empresa Ambev

A Ambev é uma das maiores empresas de bebidas do mundo, subsidiária da AB InBev (Anheuser-Busch InBev), com uma presença significativa no mercado brasileiro. No entanto, apesar de seu sucesso, a empresa enfrenta desafios no que diz respeito à inovação de seus produtos. A falta de novidades e diferenciação pode levar à perda de competitividade e à estagnação no mercado.

A Ambev é uma empresa brasileira de bebidas formada em 1999 por meio da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica. A companhia é um dos maiores produtores de cerveja do mundo com marcas como Brahma, Antarctica, Skol, Budweiser e Stella Artois. Além disso, a Ambev também produz refrigerantes, sucos de frutas, chás e água mineral.

O negócio está presente em 18 países das Américas do Sul, Central e do Norte e contém mais de 30.000 funcionários em todo o mundo. A missão da Ambev é ser a melhor empresa de bebidas do mundo em compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social. A companhia é líder em diversas iniciativas de sustentabilidade, como o uso de energia renovável em suas operações e a redução do impacto ambiental de suas embalagens.

A Ambev é uma empresa de capital aberto, listada na bolsa de Valores, B3, bem como na bolsa de Valores de Nova York, sob o símbolo AMBEV. A organização tem um forte compromisso com seus acionistas, com uma atraente política de distribuição de dividendos e uma governança corporativa transparente e eficaz.

A organização tem investido fortemente em inovação nos últimos anos, lançando novos produtos e tecnologias que visam atender às demandas dos consumidores e aumentar a eficiência de suas operações. No entanto, um dos principais desafios da empresa em relação à inovação é manter-se competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico e com mudanças constantes.

Um dos desafios que a Ambev enfrenta com a inovação é a necessidade de encontrar um equilíbrio entre o aumento da inovação incremental (melhorias adicionais em produtos e processos existentes) com inovações revolucionárias, (novas soluções que podem revolucionar o mercado). A empresa teve sucesso com inovações incrementais, como novos sabores de cerveja e embalagens mais sustentáveis, mas ainda enfrenta desafios relacionados à inovação.

Além disso, um dos principais desafios da Ambev é manter a relevância de sua marca em um mercado cada vez mais fragmentado em meio a novos concorrentes e mudanças nas preferências do consumidor além das tendências de mercado que são difíceis de acompanhar. Para superar esses desafios, as empresas têm investido em tecnologias como inteligência artificial e big data para entender melhor o comportamento do consumidor e desenvolver produtos mais personalizados.

Outro desafio que a Ambev enfrenta é a necessidade de se adaptar a um mercado em constante mudança, com preferências do consumidor em rápida mudança e novas tecnologias surgindo constantemente. Para superar esses desafios, a empresa tem buscado parcerias com startups e outras empresas de tecnologia para acelerar suas capacidades de inovação e ficar à frente das tendências do mercado.

Na seção seguinte, será tratado alguns conceitos básicos sobre inovação e o caso estudado e proposto por esse trabalho, que tem como objetivo, entender o processo de inovação da AMBEV e propor a criação de uma linha de produtos com toque da cultura brasileira,

incorporando elementos de produtos regionais, difundindo a educação cultural e o estímulo aos fornecedores locais favorecendo desse modo também a economia local.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1 Inovação

De acordo com Marquis (1969), a inovação é um processo que se inicia com a concepção de uma ideia, progredindo através do desenvolvimento de novos produtos, procedimentos ou serviços, culminando na sua disponibilização no mercado como um bem que atende às necessidades físicas, econômicas e sociais. A abordagem de Gladwell (2009), amplia essa perspectiva, ao explorar como pequenas modificações e inovações podem ter impactos substanciais na sociedade, enfatizando que qualquer indivíduo ou grupo com uma ideia criativa pode contribuir para avanços significativos.

No contexto delineado por Christensen (2013), a inovação é retratada como uma força motriz poderosa, com a capacidade de alavancar o sucesso de uma organização, mas também de potencialmente relegá-la à obscuridade. Christensen introduz a complexa questão de como empresas já estabelecidas podem prosperar em um cenário de evolução tecnológica constante, sugerindo que o sucesso prévio de uma empresa pode, paradoxalmente, obstruir sua capacidade de inovar e, consequentemente, garantir sua sobrevivência futura.

O questionamento central de Christensen (2013), "Por que empresas que seguem todas as boas práticas de gestão, atuando de acordo com as normas, inevitavelmente sucumbem?" — está intrinsecamente relacionado à observação de Ballmer, ex-presidente da Microsoft, que afirmou que "Inovação é o único meio pelo qual a Microsoft consegue manter seus consumidores satisfeitos e seus concorrentes sob controle". Essas perspectivas ressaltam a importância crucial das empresas em buscar continuamente a inovação como uma estratégia fundamental para expandir seus mercados e sobreviver em um cenário de avanço tecnológico constante.

### 2.2 Inovação na Ambev

A Ambev é um exemplo de uma grande empresa que comprehende a importância da inovação, tanto em termos de produtos quanto de processos. A empresa busca continuamente aprimorar seus produtos e estratégias para atender às necessidades dos consumidores e permanecer relevante em um mercado em constante evolução. No entanto, a Ambev enfrenta desafios, especialmente quando se trata de inovar em um setor altamente regulamentado, como o de bebidas alcoólicas. No entanto, a empresa tem se destacado na superação desses desafios, muitas vezes liderando mudanças regulatórias.

A inovação na Ambev começa com a concepção de novos produtos, como diferentes tipos de cervejas, refrigerantes e bebidas alcoólicas. A empresa está constantemente lançando novos produtos para atender às demandas dos consumidores em evolução. A empresa também comprehende a importância das pequenas mudanças e inovações. Por exemplo, a empresa tem investido em embalagens sustentáveis e processos de produção mais eficientes, o que não apenas reduz o impacto ambiental, mas também pode resultar em economias significativas. Reconhece que a inovação é uma força motriz poderosa que pode impulsionar a empresa para o sucesso. A empresa está constantemente buscando maneiras

de melhorar seus produtos, processos e estratégias de marketing para se manter competitiva.

### 2.3 O Caso Ambev

Os dados obtidos para este caso foram fornecidos pela empresa Ambev, no intuito de ter subsídios para a criação de um novo produto. Identificar o problema raiz em relação à inovação da Ambev é um desafio complexo, pois envolve múltiplos fatores. Entretanto, uma possível causa raiz pode ser a cultura empresarial da empresa, que pode não estar alinhada com a busca pela inovação. Nos parágrafos seguintes, segue a percepção dos pesquisadores de acordo com os dados e entrevistas realizadas dos problemas enfretados pela Ambev.

A Ambev é uma empresa com uma forte cultura de eficiência operacional e excelência em processos, que foi fundamental para a construção de uma marca global forte e bem-sucedida. Entretanto, essa cultura também pode ser um obstáculo para a inovação uma vez que pode limitar a capacidade da empresa de experimentar novas ideias e soluções fora da sua zona de conforto. Além disso, a cultura de excelência em processos pode resultar em processos rígidos e burocráticos, o que dificulta a experimentação e a adoção de novas ideias. A empresa pode estar presa a processos que foram bem-sucedidos no passado, mas que podem não ser mais adequados para um mercado em constante evolução.

Outro fator que pode contribuir para o problema raiz de inovação da Ambev é a falta de talentos com habilidades em inovação e tecnologia. A empresa pode não estar atraindo e retendo profissionais com o perfil necessário para desenvolver novas soluções. Ademais, a concorrência acirrada no setor de bebidas pode ser outra possível causa raiz do problema de inovação da Ambev, pois a empresa pode estar focada em manter sua posição de liderança em vez de buscar novas oportunidades de inovação. Além disso, a falta de diversidade e diversidade de pensamento dentro da organização pode ser uma barreira para a inovação. Se as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos têm experiências e perspectivas semelhantes, é provável que a empresa fique presa em ideias convencionais e não explore todo o potencial de inovação. Promover uma cultura que valorize a diversidade e a inclusão pode trazer novas ideias e perspectivas que impulsionem a criatividade.

Na área de processos, é importante que a empresa adote uma abordagem mais flexível e ágil, permitindo ajustes rápidos e experimentação. Processos excessivamente estruturados podem limitar a capacidade de resposta rápida a mudanças no mercado e dificultar a implementação de ideias inovadoras. A criação de estruturas e sistemas formais de inovação também é crucial. A Ambev pode estabelecer processos claros para a geração, avaliação e implementação de ideias, incentivando a colaboração e a participação de todos os funcionários. No âmbito dos produtos, a Ambev pode estar concentrada em seus produtos já consolidados e bem-sucedidos, o que pode limitar os investimentos e recursos disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos inovadores. A falta de diversificação do portfólio pode impedir a entrada em novos mercados ou segmentos com produtos disruptivos. É essencial que a empresa se mantenha atualizada sobre as tendências do mercado e invista em pesquisa de mercado abrangente, a fim de entender profundamente as necessidades e desejos dos consumidores.

Para superar esses desafios, a Ambev pode adotar medidas como cultivar uma cultura organizacional que valorize a diversidade, a criatividade e a experimentação. Isso pode ser alcançado por meio da promoção de equipes multidisciplinares e incentivos à participação de diferentes perspectivas. Além disso, é importante implementar processos mais flexíveis e ágeis, permitindo uma resposta mais rápida às mudanças no mercado e a adoção de ideias inovadoras.

Para superar esse desafio, a Ambev precisa adotar uma abordagem mais orientada para a inovação no desenvolvimento de produtos. Isso envolve diversificar o portfólio e buscar constantemente novas oportunidades de mercado, com produtos que sejam autênticos, relevantes e inovadores. É essencial que a Ambev promova uma cultura organizacional que valorize a inovação e estimule a experimentação. Isso requer a criação de estruturas e processos ágeis, flexíveis e colaborativos, permitindo que as equipes de desenvolvimento de produtos tenham liberdade para explorar novas ideias e implementá-las de maneira eficiente. Além disso, a empresa deve investir em pesquisa de mercado e no entendimento das necessidades e preferências dos consumidores, a fim de desenvolver uma cerveja que esteja alinhada com as demandas do mercado. Ao adotar essas medidas, a Ambev posicionará estrategicamente para enfrentar o desafio da inovação e fortalecer sua posição no mercado.

A busca pela inovação no desenvolvimento de produtos não apenas impulsionará o crescimento e a competitividade da empresa, mas também permitirá que ela atenda às expectativas dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e em busca de experiências únicas e autênticas. Em suma, ao abordar o problema de inovação da Ambev por meio de um enfoque direcionado para o desenvolvimento de produtos, a empresa poderá aproveitar novas oportunidades, conquistar novos segmentos de mercado e fortalecer sua imagem como uma marca inovadora e líder no setor de bebidas.

## **2.4 Proposta de Criação do Produto**

### **2.4.1 Linha de Produtos com Especiarias Locais**

Considerando o público-alvo fiel da Ambev e a complexidade da inovação, é essencial propor um plano de melhoria para solucionar esse problema. Nesse sentido, sugere-se a criação de uma linha de produtos que valorize a regionalidade do país, utilizando especiarias locais na composição das cervejas.

Cada região do Brasil possui especiarias características e amplamente comercializadas, o que torna viável a produção desses produtos em diferentes locais. Embora as pessoas de outras regiões também tenham acesso a esses produtos, nas regiões de origem das especiarias, eles terão uma influência ainda maior. Essa abordagem proporcionará uma representatividade cultural mais profunda, pois utilizará ingredientes locais em cada região do país. Essa especialidade brasileira, combinada com a reputação pioneira da Ambev, permitirá levar a cultura nacional além das fronteiras brasileiras e entre as diferentes regiões do país.

A criação dessa linha de produtos promoverá uma interação com uma nova rede de produtos, ampliando a oferta da Ambev e atendendo à demanda de um público já consolidado que busca constantemente por novidades. Essa iniciativa também contribuirá

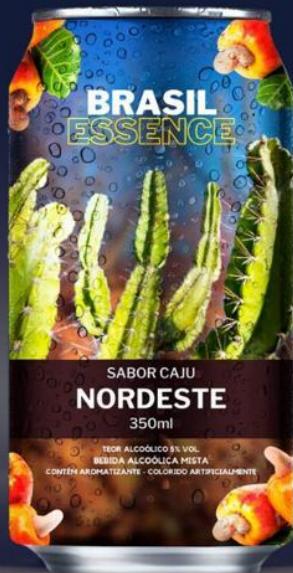
para enfrentar a concorrência de mercado, uma vez que a indústria de cervejas no Brasil está em constante evolução. A Ambev precisa acompanhar esse cenário dinâmico e conquistar novos públicos, oferecendo opções inovadoras, ao mesmo tempo em que continua atendendo aos consumidores fiéis.

#### 2.4.2 Idealização do Produto

Sabores regionais em harmonia. A Criação da Linha de Cerveja Inovadora do Brasil. A cerveja é uma paixão nacional no Brasil, e a diversidade cultural e geográfica do país oferece um vasto leque de ingredientes e sabores para explorar. Inovaríamos na criação de uma linha de cerveja que captura os aspectos únicos de cada região do Brasil. Essa linha de cerveja busca homenagear a riqueza cultural e gastronômica do país, unindo tradição e inovação em uma experiência única.

Com a riqueza cultural e gastronômica do país, cada região oferece ingredientes únicos que podem ser incorporados às cervejas. Desde frutas tropicais da região Norte até especiarias do Nordeste, grãos típicos do Centro-Oeste, ingredientes tradicionais do Sudeste e a tradição cervejeira do Sul, cada região tem muito a oferecer. Essa linha de cervejas busca capturar a essência de cada localidade, proporcionando aos apreciadores uma experiência sensorial completa e uma verdadeira jornada pelos sabores brasileiros figura 1.

Figura 1. Linha criada Brasil Essence



Fonte: Desenvolvido e criado pelos autores

Para garantir o sucesso desse projeto, conduzimos uma análise abrangente do mercado, buscando identificar as especiarias ou essencialidades encontradas em cada região do Brasil. Com base nesse estudo de mercado, identificamos que o caju é uma fruta emblemática em várias regiões do Brasil além de ser muito comum no Nordeste. Decidimos, então, criar uma cerveja artesanal que incorporasse a essencialidade de caju, proporcionando um sabor autêntico e uma experiência sensorial única para nossos consumidores. Além disso, incorporamos as especiarias locais identificadas em cada região, de modo a valorizar a cultura e os sabores característicos de cada local.

Acreditamos que esse projeto de solução irá nos permitir atender às demandas do mercado de forma inovadora e conquistar novos públicos, ao mesmo tempo em que mantemos nossos consumidores fiéis engajados. Ao oferecer uma cerveja artesanal com essencialidade de caju e especiarias locais, proporcionaremos uma experiência diferenciada, que representa a diversidade e a riqueza cultural do Brasil. Ao criar essa cerveja, nosso objetivo é proporcionar aos consumidores uma experiência única e autêntica, na qual eles possam apreciar o sabor marcante e característico do caju. Além disso, queremos ir além e agregar ainda mais valor à experiência sensorial, incorporando as especiarias locais identificadas em cada região. Essa abordagem nos permite valorizar a cultura local e destacar os sabores e aromas únicos de cada região do Brasil. Ao utilizar especiarias locais, estamos honrando a tradição e o conhecimento gastronômico de cada localidade, tornando a cerveja artesanal ainda mais especial e diferenciada.

Ao degustar essa cerveja, os consumidores serão transportados para uma jornada de sabores que representam a diversidade do nosso país. Cada gole revelará uma mistura equilibrada entre a essencialidade do caju e as especiarias regionais, resultando em uma experiência sensorial única e memorável. Além disso, ao criar essa cerveja artesanal com essencialidade de caju e especiarias locais, estamos fortalecendo nosso compromisso com a sustentabilidade e o apoio à economia local. Ao estabelecer parcerias com produtores de caju e especiarias em cada região, contribuiremos para o desenvolvimento dessas comunidades e promovendo a valorização dos ingredientes locais.

Essa abordagem educativa visa despertar o interesse dos consumidores pela cultura local, incentivando-os a conhecer mais sobre as especiarias utilizadas na produção da cerveja. Podemos fornecer informações detalhadas sobre a origem e as propriedades de cada ingrediente, bem como compartilhar curiosidades sobre a tradição e o uso dessas especiarias na culinária regional. Além disso, podemos promover eventos e atividades educacionais, como workshops de degustação, palestras e visitas a produtores locais, para ampliar ainda mais o conhecimento dos consumidores sobre a cultura e os sabores característicos de cada região. Essa abordagem não só enriquece a experiência dos consumidores, mas também contribui para a valorização da nossa herança cultural e para a preservação das tradições gastronômicas regionais.

Ao estimular a educação cultural por meio da cerveja artesanal, estamos ajudando a criar uma consciência maior sobre a importância de preservar e valorizar a diversidade cultural do Brasil. Essa conscientização pode se estender além do consumo da cerveja, levando as pessoas a explorar outras expressões culturais e a valorizar a riqueza de tradições presentes em nosso país.

### 2.4.3 Valor em Marketing Para a Ambev

A Ambev, ao criar a linha regional de cervejas com a essencialidade de especiarias locais, tem como objetivo fundamental a busca pela diferenciação no mercado. A empresa reconhece a importância de se destacar em meio aos concorrentes, oferecendo produtos únicos e distintos que atendam às preferências e demandas específicas de cada região.

Essa estratégia de diferenciação permite à Ambev conquistar uma vantagem competitiva significativa. Ao desenvolver cervejas que incorporam as especiarias locais, a empresa cria um valor adicional para os consumidores, que se sentem atraídos pela autenticidade e pela conexão com a cultura local. Essa vantagem competitiva não apenas fortalece a posição da Ambev no mercado, mas também contribui para a fidelização de clientes e a conquista de novos públicos.

Além disso, a criação da linha regional de cervejas possibilita a atração de novos stakeholders para a empresa. A variedade de produtos que refletem a diversidade cultural e gastronômica do Brasil desperta o interesse de distribuidores, parceiros comerciais e outros atores do mercado. Essa ampliação da rede de stakeholders é essencial para o crescimento e a sustentabilidade do negócio, permitindo à Ambev explorar novas oportunidades de colaboração e expandir sua presença em diferentes regiões do país.

Portanto, ao adotar a estratégia de diferenciação por meio da linha regional de cervejas com essencialidade de especiarias locais, a Ambev busca não apenas se destacar no mercado, mas também criar valor adicional para seus clientes e demais stakeholders. Essa abordagem empresarial demonstra o comprometimento da empresa em atender às expectativas dos consumidores, fortalecer sua posição competitiva e impulsionar seu crescimento sustentável.

### 2.4.4 Construção e Implementação da Proposta de Melhoria

A construção e implementação da proposta de melhoria da Ambev, baseada nas principais causas do problema relacionado à inovação, é um passo fundamental para impulsionar a empresa rumo a um futuro mais criativo.. Compreendendo as áreas-chave que impactam a inovação, como produto, pessoas, processos e recursos, podemos desenvolver estratégias eficazes para superar esses desafios, figura 2.

No que diz respeito ao produto, é crucial investir em pesquisas e análises de mercado para identificar lacunas e oportunidades. Com base nessa compreensão, podemos direcionar os esforços de inovação no desenvolvimento de novos produtos que atendam às necessidades dos consumidores, como a criação da linha de cervejas com essencialidade de especiarias locais. Essa abordagem permite à Ambev se destacar no mercado, oferecendo produtos autênticos e únicos que capturam a diversidade cultural e regional do Brasil.

No âmbito das pessoas, é essencial investir na atração e retenção de talentos com habilidades em inovação e tecnologia. Isso pode ser alcançado por meio de programas de recrutamento estratégicos, treinamentos especializados e incentivos para estimular a criatividade e o pensamento inovador entre os colaboradores. Além disso, é importante criar uma cultura organizacional que valorize a experimentação, a colaboração e o

aprendizado contínuo, permitindo que as ideias inovadoras floresçam em todos os níveis da empresa.

No que se refere aos processos, é necessário avaliar e otimizar as estruturas e procedimentos existentes. Isso envolve identificar e eliminar barreiras burocráticas que possam inibir a inovação, simplificar os fluxos de trabalho e promover a agilidade organizacional. A implementação de metodologias ágeis e a criação de equipes multifuncionais e interdisciplinares podem impulsionar a velocidade e a eficiência na geração de novas ideias e na implementação de projetos inovadores.

Figura 2. Plano de ação para o processo de um novo produto

Plano de Ação								
Causa básica	O que será feito?	Por que será feito?	Quem o Fara?	Quando será feito?	Onde será feito?	Como será feito	Quanto custa	
Produto	Criação de uma linha de cervejas regionais	Para retratar a diversidade do Brasil e atender às demandas dos consumidores em busca de experiências sensoriais únicas	Equipe responsável pela criação e produção das cervejas.	De 01/07/2023 a 01/07/2024	Nas fábricas da Ambev	Desenvolvendo receitas e técnicas de produção que capturem as características e sabores das diferentes regiões do Brasil.	4 milhões de reais sendo 2 milhões em divulgação e 2 milhões para o desenvolvimento do produto.	
Recursos	Pesquisa para aumentar a capacidade de quanto a empresa vai poder gastar com investimento	Para aumentar o investimento para Pesquisa e Desenvolvimento possibilitando a inovação.	Equipe financeira, RH, Consultores de Gestão.	De 01/07/2023 a 01/12/2023	Nos setores financeiro, RH, Gestão	Realizando pesquisas e projeções de mercado para saber o retorno.	Depende da quantidade de colaboradores e de seus respectivos valores.	
Processos	Implementação de metodologias ágeis	Para melhorar a comunicação entre os setores	Equipe de Inovação	De 01/07/2023 a 01/07/2024	Na empresa	Capacitando os funcionários com metodologias ágeis para agilizar os processos dentro da empresa.	Suponhamos que a equipe seja de 12 pessoas o valor seria de R\$24.000,00 sem contar o valor dos funcionários	
Pessoas	Aumento da motivação	Para melhorar a harmonia entre os funcionários do mesmo setor	Analistas e colaboradores de gente e gestão	De 01/07/2023 a 01/12/2023	Na empresa	Implementação de atividades que promovam e incentivem os colaboradores, além de reconhecer os profissionais com recompensas.	Depende da quantidade de colaboradores e de seus respectivos valores	

Fonte: elaborado pelos autores.

Por fim, alocar recursos adequados é fundamental para sustentar a cultura de inovação. Isso inclui investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, infraestrutura e capacitação dos colaboradores. Ao disponibilizar os recursos necessários, a Ambev pode fomentar a experimentação e a implementação de soluções inovadoras, garantindo que as iniciativas de melhoria sejam apoiadas e tenham a capacidade de se concretizar.

Em resumo, a construção e implementação da proposta de melhoria da Ambev baseada nas causas principais do problema relacionado à inovação requer uma abordagem holística e

estratégica. Ao abordar as áreas de produto, pessoas, processos e recursos, a empresa estará preparada para superar os desafios, impulsionar a inovação e se posicionar como líder no mercado, oferecendo produtos e experiências diferenciadas aos consumidores.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1:** Qual é a importância da inovação na Ambev em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas?

**Pergunta 2:** Quais são os principais desafios enfrentados pela Ambev em relação à inovação e como esses desafios se relacionam com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

**Pergunta 3:** Quais são as recomendações para a Ambev superar os desafios de inovação e alinhar-se ainda mais com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O projeto de melhoria proposto pela Ambev, com base nas principais causas do problema relacionado à inovação, apresenta potencial significativo para impulsionar a empresa em direção a uma cultura mais inovadora e criativa. No entanto, é importante realizar uma análise crítica e considerar as limitações que podem impactar a implantação bem-sucedida dessa melhoria.

Uma limitação a ser considerada é a resistência interna à mudança. Implementar uma cultura de inovação requer um esforço coletivo de todos os colaboradores, desde a alta administração até a base da organização. É fundamental comunicar efetivamente a importância da inovação e os benefícios que ela trará para a empresa, a fim de obter o apoio necessário e superar qualquer resistência inicial.

Outra limitação está relacionada aos recursos disponíveis. A implementação de novas estratégias de inovação pode exigir investimentos significativos em termos de tempo, dinheiro e talento. É necessário garantir que a empresa tenha recursos adequados para apoiar a melhoria proposta, tanto em termos de capacidade financeira quanto de talentos com habilidades necessárias para impulsionar a inovação.

Além disso, é importante reconhecer que a implantação de um projeto de melhoria desse porte pode levar tempo. Mudanças significativas na cultura organizacional e nos processos requerem um planejamento cuidadoso, monitoramento constante e ajustes ao longo do caminho. É essencial ter paciência e perseverança para superar os desafios que podem surgir ao longo do processo de implementação.

Quanto às limitações do estudo, é importante destacar que as análises e propostas apresentadas foram baseadas em informações disponíveis até o momento. O sucesso da implementação da melhoria proposta dependerá de fatores contextuais e dinâmicos, como mudanças no mercado, concorrência, evolução tecnológica e preferências dos consumidores. É fundamental realizar avaliações contínuas e ajustar as estratégias conforme necessário para garantir a relevância e eficácia das ações implementadas.

Ao abordar questões como cultura empresarial, talentos, processos e recursos, a Ambev demonstra um compromisso genuíno em promover a inovação em todos os níveis da organização. Uma das principais vantagens desse projeto é a possibilidade de diferenciação no mercado. Ao criar uma linha de produtos que valoriza a regionalidade e a essencialidade de especiarias locais, a Ambev se posiciona como uma empresa inovadora e culturalmente relevante. Isso não só atrairá novos consumidores em busca de experiências autênticas,

mastambém fortalecerá a fidelidade dos clientes existentes, que se identificarão com a representatividade e diversidade presentes nos produtos.

Também a relação entre inovação e desenvolvimento sustentável na Ambev demonstra a importância de equilibrar a busca por inovação com a responsabilidade social e ambiental. A empresa enfrenta desafios significativos, mas com as estratégias adequadas, pode continuar a inovar de forma sustentável e contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

Em suma, o projeto de melhoria proposto pela Ambev é uma iniciativa estratégica que busca impulsionar a inovação, fortalecer a posição competitiva e valorizar a cultura regional. Ao aproveitar as oportunidades identificadas nas causas do problema relacionado à inovação, a Ambev está posicionando-se para o sucesso a longo prazo, atendendo às demandas dos consumidores, criando diferenciação no mercado e contribuindo para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua.

## BIBLIOGRAFIA

- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Gladwell, M. (2009). O ponto da virada. Rio de Janeiro: Sextante, 20(3).
- Marquis, D. G. (1969). The anatomy of successful innovation. Innovation Magazine.

## ANEXOS

### Resposta à Questão 1

A inovação desempenha um papel fundamental na Ambev em relação aos ODS das Nações Unidas, pois permite que a empresa contribua para diversas metas sustentáveis. Primeiramente, a inovação na Ambev está alinhada com o ODS 9, que promove a indústria, inovação e infraestrutura. A empresa busca constantemente desenvolver novos produtos e processos, demonstrando seu compromisso com a inovação tecnológica e a melhoria contínua. Além disso, a inovação também está relacionada ao ODS 12, que se concentra no consumo e produção responsáveis. Ao criar produtos mais sustentáveis e adotar processos eficientes, a Ambev contribui para a redução do desperdício e do impacto ambiental, promovendo práticas responsáveis de produção e consumo.

### Resposta à Questão 2

A Ambev enfrenta desafios significativos relacionados à inovação, e muitos deles têm implicações diretas nos ODS. Um dos principais desafios é encontrar o equilíbrio entre a inovação incremental e a inovação revolucionária. Essa questão se relaciona com o ODS 17, que enfatiza a importância da colaboração e parcerias para alcançar as metas de desenvolvimento sustentável. Para inovar de maneira sustentável, a Ambev precisa colaborar com outros atores do mercado e compartilhar conhecimento.

Outro desafio é a necessidade de se adaptar a um mercado em constante mudança, o que se relaciona com o ODS 8, que promove o crescimento econômico sustentável e inclusivo. Para enfrentar esse desafio, a Ambev precisa desenvolver estratégias ágeis e flexíveis, alinhadas com as demandas dos consumidores e as tendências do mercado.

### Resposta à Questão 3

Para superar os desafios de inovação e contribuir efetivamente para os ODS, a Ambev pode adotar várias estratégias. Em primeiro lugar, a empresa deve cultivar uma cultura organizacional que valorize a diversidade, a criatividade e a experimentação. Isso permitirá que a Ambev reúna diferentes perspectivas e ideias inovadoras.

Além disso, é crucial que a Ambev adote processos mais flexíveis e ágeis, o que se alinha com o ODS 9. Isso permitirá que a empresa responda rapidamente às mudanças no mercado e experimente novas soluções de forma eficiente. A empresa também deve investir em pesquisa de mercado abrangente e em parcerias com startups e empresas de tecnologia para se manter atualizada sobre as tendências do mercado e desenvolver produtos mais alinhados com as necessidades dos consumidores e os ODS. Ao seguir essas recomendações, a Ambev estará melhor preparada para enfrentar os desafios de inovação e promover práticas sustentáveis em seu setor.

## Marketing Aplicado ao Caso da MSC Cruzeiros

*Daniela Alexandra Fava Aguiar*

*Luís Filipe Maltinha da Conceição Cascalheira*

*Tânia Zamy Gomes Murteira*

*Tutor: Leonor Vacas Carvalho*

Universidade de Évora (Portugal)

### **RESUMO:**

Nos dias de hoje, o termo sustentabilidade é muito debatido, tendo por isso despertado a consciência da sociedade para várias problemáticas, nomeadamente, o esgotamento de recursos naturais e a constante degradação do meio ambiente. No mundo dos cruzeiros, não foi diferente, uma vez que estes se mostram uma grande fonte de poluição e degradação, sendo por isso, cada vez mais importante tentar desconstruir esta imagem. Partindo da nova campanha “Descubra o futuro dos cruzeiros” da MSC Cruzeiros, o caso pretende dar a conhecer o contributo da companhia, através das suas políticas e práticas de sustentabilidade, servindo de exemplo para outras empresas na área dos cruzeiros que, tal como a MSC Cruzeiros, visam atingir zero emissões de gases com efeito estufa até 2050.

**Palavras-Chave:** Marca; MSC Cruzeiros; Turismo de Cruzeiros; Turismo Sustentável

### **ABSTRACT:**

Nowadays, the sustainability term is much debated, having therefore awakened society's awareness about various problems, namely the depletion of natural resources and constant degradation of the environment. In the world of cruises, it was not different, since they are a major source of pollution and degradation, which is why it is increasingly important to try to deconstruct this image. Based on the new campaign “Discover the future of cruising” by MSC Cruises, the case aims to raise awareness about the company's contribution, through its policies and sustainability practices, serving as an example for other companies in the cruise area which, like MSC Cruises, aim to achieve zero greenhouse gas emissions by 2050.

**Key-Words:** Brand; MSC Cruises; Cruise Tourism; Sustainable Tourism

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo o trabalho do Consórcio Europeu de Investigação Colaborativa, financiado pelo *Investigative Journalism for Europe* e alguns *media europeus*, os navios de todo o mundo constituem o sexto maior poluidor mundial (Deusdado, 2021). Isto deve-se ao facto destes queimarem *fuel oil*, um derivado do petróleo mais barato e muito mais poluente (Bragança, 2019).

De acordo com um estudo realizado pela Universidade de Exeter (Reino Unido), que, segundo os autores, é o mais abrangente jamais realizado sobre uma das indústrias de maior crescimento na área do turismo antes da pandemia provocada pelo COVID-19, um navio de cruzeiro que transporte 2.700 passageiros pode produzir uma tonelada de resíduos por dia, enquanto que um navio de cruzeiro de grande dimensão pode originar uma pegada de CO<sub>2</sub> superior a 12.000 automóveis (Agência Lusa, 2021).

No mesmo estudo, é também revelado que os passageiros de um navio de cruzeiro na Antártida podem produzir tantas emissões de CO<sub>2</sub> quanto a média europeia num ano inteiro. Só no Mediterrâneo, supõe-se que as emissões de CO<sub>2</sub> dos navios de cruzeiro e *ferryboats* correspondam a 10% das emissões dos navios de todo o mundo (Agência Lusa, 2021).

A investigação revela ainda que a indústria dos cruzeiros tem um impacto crescente e contínuo tanto no ambiente, através da degradação do ar, da água, do solo, dos *habitats* frágeis e da vida selvagem, como na saúde e bem-estar humanos (Agência Lusa, 2021).

Desta forma, a indústria dos cruzeiros é vista como uma fonte de potenciais riscos físicos e mentais para passageiros, trabalhadores e pessoas que vivam perto dos portos ou que trabalhem em estaleiros navais, ao mesmo tempo que incentiva à propagação de doenças, ao ruído, à poluição atmosférica e à criação de ambientes laborais difíceis (Agência Lusa, 2021).

Assim, conclui-se que os navios de cruzeiro são uma importante fonte de poluição e degradação ambiental, devendo a sua indústria ser sujeita a um controlo global e a uma legislação eficaz (Agência Lusa, 2021).

Neste cenário, a MSC Cruzeiros tem vindo a apostar nas novas tecnologias ambientais marítimas com o objetivo de alcançar a meta de zero emissões a longo prazo (MSC Cruises, 2023a).

A MSC Cruzeiros é a terceira maior empresa de cruzeiros do mundo, sendo marca líder na Europa, América do Sul, Região do Golfo e África Subsariana. É também a marca de cruzeiros que cresce mais rapidamente a nível mundial, registando uma forte presença nos mercados das Caraíbas, América do Norte e Extremo Oriente (MSC Cruises, 2023a).

Com sede em Genebra (Suíça), a companhia faz parte do Grupo MSC, empresa privada, líder em transporte marítimo e logística, com mais de 300 anos de tradição marítima (MSC Cruises, 2023a).

A história da MSC Cruzeiros começa em 1988 com a compra do icónico navio *Monterey*, o qual levou à aquisição das estruturas da companhia de cruzeiros *Lauro*, por parte do Grupo

MSC, em honra do mentor Gianluigi Aponte, o magnata italiano dos transportes marítimos Achille Lauro. No entanto, só após a entrada de mais dois novos navios (*Rhapsody* e *Melody*) é que a marca MSC Cruzeiros foi formalmente estabelecida como subsidiária do mais vasto Grupo MSC (MSC *Cruises*, 2023b).

Relativamente à sua estrutura organizacional, o Grupo divide as marcas da Divisão de Cruzeiros em dois segmentos distintos – segmento tradicional e segmento de luxo (MSC *Group*, 2021).

Desta forma, enquanto marca do segmento tradicional, a MSC Cruzeiros possui uma frota moderna de 21 navios, combinada com um futuro portofólio de investimento mundial considerável de novos navios. A companhia prevê adicionar mais dois novos navios até 2025, com opções para pedidos de seis outros navios em vigor até 2030 (MSC *Cruises*, 2023a).

Neste contexto, a missão e a visão da MSC Cruzeiros passa por oferecer aos seus passageiros uma experiência de cruzeiro enriquecedora, imersiva e segura, inspirada na essência europeia da empresa, onde estes podem desfrutar de gastronomia internacional, entretenimento de nível mundial, programas familiares premiados e da mais recente tecnologia *user-friendly* a bordo (MSC *Cruises*, 2023a).

**Figura 1.** Divisões dos navios



**Fonte:** Elaboração própria, baseado em MSC *Cruises* (2023)

Para tal, a sua prioridade passa por garantir o bem-estar e a segurança não apenas dos seus passageiros e tripulantes, mas também de todas as comunidades dos destinos pelos quais os seus navios navegam, estando por isso há muito comprometida com a gestão ambiental (MSC *Cruises*, 2023a).

Assim, a MSC Cruzeiros identifica-se como uma empresa familiar, apaixonada, em evolução constante, hospitaleira e que acredita na igualdade de oportunidades (MSC *Cruises*, 2023c).

Neste âmbito, a 30 de janeiro, a companhia lançou, em Portugal, a sua mais recente campanha “Descubra o futuro dos cruzeiros”, através da qual destaca o seu compromisso duradouro e inabalável com a sustentabilidade (MSC *Cruises*, 2023d).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

### 2.1. Campanha “Descubra o futuro dos cruzeiros”

A MSC Cruzeiros lançou recentemente, em mais de 30 países, uma nova campanha intitulada “Descubra o futuro dos cruzeiros”, através de uma campanha de *marketing* global multicanal, que inclui a televisão, os meios de comunicação digitais e sociais e a rádio (MSC Cruises, 2023d).

A campanha pretende mostrar de que forma é que a sustentabilidade está presente nas atividades quotidianas da estratégia de crescimento da MSC Cruzeiros, sendo o seu principal conceito centrado na questão “Como será o futuro dos cruzeiros?”. A pergunta está relacionada com o compromisso que a MSC Cruzeiros tem com o futuro dos cruzeiros, estabelecendo uma relação da vida a bordo com todas as tecnologias e soluções ambientais exclusivas, mostrando o desempenho e o progresso sustentável da frota ao longo dos anos de uma forma animada e calorosa (MSC Cruises, 2023d).

Esta foi gravada no MSC *World Europa*, um dos navios mais sustentáveis da MSC Cruzeiros e o primeiro movido a gás natural liquefeito (GNL), inaugurado no final do ano passado (MSC Cruises, 2023d).

É a primeira campanha na indústria dos cruzeiros que se centra especialmente no compromisso da marca com a sustentabilidade e que a coloca no centro da sua atuação, envolvendo-a com os seus consumidores, agentes de viagem e outros *stakeholders* (MSC Cruises, 2023d).

O Grupo MSC refere que realizar um cruzeiro é uma das melhores opções de férias que os consumidores têm ao seu dispor, porém, ainda existem muitos passageiros que não se apercebem da necessidade de estabelecer uma ligação com a sustentabilidade. Desta forma, o Grupo MSC, tal como a *Cruise Division*, mantém uma relação de longa data com o planeta, comprometendo-se não só a proteger como também a preservar os oceanos e o meio ambiente de forma geral, através de práticas empresariais sustentáveis e ambientalmente conscientes e da proteção dos passageiros, colaboradores e comunidades nas quais operam. O grupo reconhece a importância que a sustentabilidade tem nas nossas vidas e, por isso, assume um papel de liderança e faz dos seus compromissos ambientais um fator-chave do seu discurso, perante os consumidores e a sociedade em geral (MSC Cruises, 2023d).

Isto traduz-se no Plano de Ação de Sustentabilidade da MSC Cruzeiros, disponível no website, que determina, no seu negócio, seis fluxos de trabalho fundamentais, sendo eles: a transição para as zero emissões, o apuramento da utilização e desperdício de recursos, o apoio às pessoas, o investimento em turismo sustentável, a construção de terminais mais ecológicos e a aquisição sustentável. Este plano é acompanhado por objetivos e metas que visam ser mensuráveis (MSC Cruises, 2023d).

### 2.2. PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da MSC Cruzeiros são os turistas de cruzeiros que se caracterizam pelo perfil e pelas motivações abaixo apresentados.

**Tabela 1:** Público-alvo – Turista de cruzeiros

Perfil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viaja maioritariamente acompanhado de amigos/familiares;</li> <li>- Habilidades literárias acima da média;</li> <li>- Percentagem de homens muito semelhante à de mulheres a bordo;</li> <li>- Compreende os 31-65 anos;</li> <li>- Apresenta rendimentos acima da média;</li> <li>- Sete em cada dez esforçam-se para viajar de forma mais sustentável.</li> </ul>
Motivações
<ul style="list-style-type: none"> <li>- As características, bens e serviços oferecidos pelos navios;</li> <li>- Pacote de férias tudo incluído – tudo disponível num único lugar;</li> <li>- Diferentes portos de escala – múltiplos destinos;</li> <li>- Não desembarcar nos portos – cruzeiro como destino turístico;</li> <li>- Condições climatéricas;</li> <li>- Procura pela viagem que combine conforto, segurança e aspetos sociais;</li> <li>- Atividades de entretenimento e relaxamento;</li> <li>- Produto turístico de qualidade superior – boa relação preço-qualidade.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Marques, Sousa, Vareiro e Figueira (2021) e Klein (2023).

### 2.3. Conformidade regulatória

A MSC Cruzeiros (2021) cumpre todas as normas locais, nacionais e regulamentos internacionais aplicáveis, incluindo:

- Regulamentos da Organização Marítima Internacional (OMI);
- Regulamentos da União Europeia;
- Regulamentos e requisitos do estado de bandeira;
- Regulamentos da Organização Internacional do Trabalho;
- Obrigações fiscais em relação ao imposto nacional;
- Inúmeras legislações nacionais aplicáveis relacionadas com as atividades (privacidade de dados, anti-suborno e corrupção, anti-lavagem de dinheiro e anti-fiscal).

De acordo com a MSC Cruzeiros (2021), para além das normas e regulamentos, a empresa adota voluntariamente cinco normas ISO, sendo elas:

- ISO 14001 Gestão Ambiental;
- ISO 50001 Gestão de Energia;
- ISO 45001 Gestão de Segurança;
- ISO 22000 Gestão de Segurança Alimentar;

- ISO 9001 Gestão da Qualidade.

## 2.4. Os pilares da MSC Cruzeiros

A MSC Cruzeiros organiza a sua jornada em torno da sustentabilidade através de quatro pilares: Pessoas, Planeta, Local e Aprovisionamento (MSC *Cruises*, 2021).

### 2.4.1. Pessoas

Uma das principais prioridades é o bem-estar dos colaboradores, uma vez que a MSC Cruzeiros é uma empresa focada nas pessoas. Desta forma, os funcionários realizam diversas formações, independentemente do trabalho que executem (MSC *Cruises*, 2022).

As equipas de convés e motores passam por uma formação técnica certificada abrangente, devido aos equipamentos complexos que se encontram a bordo. A equipa que trabalha no navio *MSC Bellissima* realizar uma formação cultural sobre a Arábia Saudita, uma vez que a MSC Cruzeiros procura ao longo do tempo atualizar os cruzeiros com novos destinos, em novos países, com diferentes costumes e formas de estar (MSC *Cruises*, 2021).

Neste âmbito, foi criado um programa no qual a MSC Cruzeiros trabalha em colaboração com a *Cruise Saudi*. Estes estabelecem várias parcerias com universidades para que jovens com estudos em gestão hoteleira possam ter experiência de trabalho em áreas como o atendimento ao cliente, excursões e venda a retalho (MSC *Cruises*, 2021).

Considerando o mundo cada vez mais digital em que vivemos, e com o intuito de mitigar as ameaças cibernéticas e crimes informáticos, a MSC Cruzeiros disponibilizou várias formações em segurança cibernética que teve como objetivos aumentar a conscientização sobre os riscos da divulgação de informações, roubo e danos, bem como fornecer formação geral sobre como proteger sistemas de computador e redes (MSC *Cruises*, 2021).

Devido à implementação do novo software *Otalio*, no MSC *Virtuosa* e no MSC *Seashore*, para otimizar eficiências internas, personalizar serviços e digitalizar informações para a tripulação, foi necessária a formação dos funcionários desses navios (MSC *Cruises*, 2021).

Recentemente foi também iniciado um programa de formação específico na nova *Infoship Hotel Defect Platform* que ajuda a lidar com as exigências em cabines e áreas de hóspedes. Com a chegada do primeiro de três navios movidos a GNL, foi também introduzida uma nova formação para tripulantes e equipas de suporte. Para além destas, existem ainda outras formações, como uma biblioteca externa com materiais e-Learning que incluem e-books, aprendizagem em áudio e aulas gravadas (MSC *Cruises*, 2021).

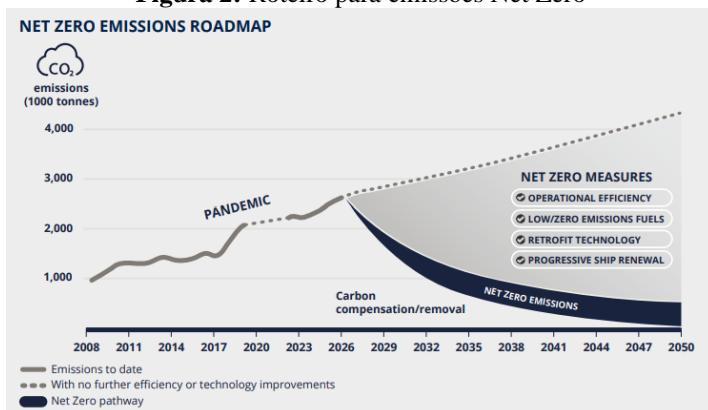
### 2.4.2. Planeta

#### 2.4.2.1. A descarbonização e a eficiência operacional

De acordo com a MSC *Cruises* (2021), descarbonizar as operações marítimas é um grande desafio. Neste sentido, a empresa compromete-se a fazê-lo, com o objetivo de ser Net Zero até 2050, o que implica:

- Garantir operações com eficiência energética em toda a frota, atualizando não só a tecnologia como as operações relacionadas a bordo e retificando de uma forma contínua os itinerários, de modo a reduzir a intensidade de emissões;

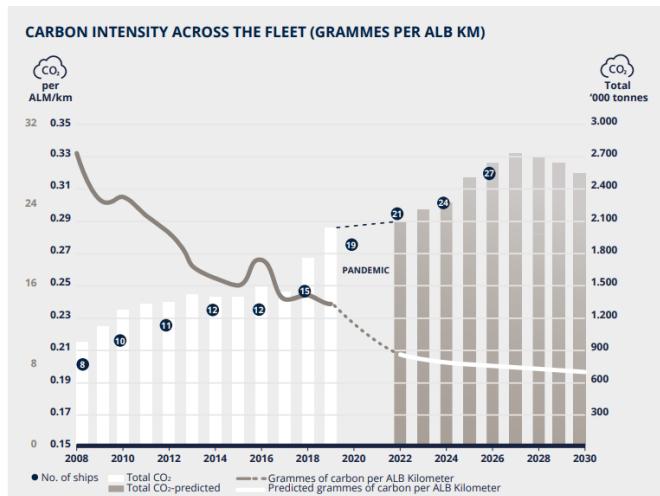
- Cooperar com fornecedores de tecnologia para dar suporte e testar novos projetos e modificações de motores, sistemas de conversão de energia e combustíveis com baixas emissões;
- Envolver-se de forma direta com fornecedores de energia, com o objetivo de garantir sistemas de entrega e de armazenamento que visem trazer novos combustíveis ao mercado;
- Trabalhar em estreita parceria com o governo e incentivar medidas políticas que sejam eficazes, com o objetivo de apoiar uma transição em toda a indústria.

**Figura 2:** Roteiro para emissões Net Zero

**Fonte:** [<https://issuu.com/msc-cruises/docs/msc-crusises-cor-sustainability-report-msc-cruises?fr=sMjVIOTU4NjExMzc>], a 14/06/2023.

No final de 2019, a MSC Cruzeiros conseguiu reduzir a sua intensidade de carbono em 28% comparativamente a 2008. O COVID-19 impediu a companhia de registar detalhadamente as melhorias da intensidade de carbono na sua frota. Porém, estima-se que a companhia cumprirá a ambição da OMI na sua redução em 40% até 2027, três anos antes do objetivo estabelecido pela mesma para a indústria até 2030.

**Figura 3:** Intensidade de carbono da frota



**Fonte:** [\[https://issuu.com/msc-cruises/docs/msc-cruises-cor-sustainability-report-msc-cruises?fr=sMjVIOTU4NjExMzc\]](https://issuu.com/msc-cruises/docs/msc-cruises-cor-sustainability-report-msc-cruises?fr=sMjVIOTU4NjExMzc), a 14/06/2023.

#### 2.4.2.2. Inovações ambientais

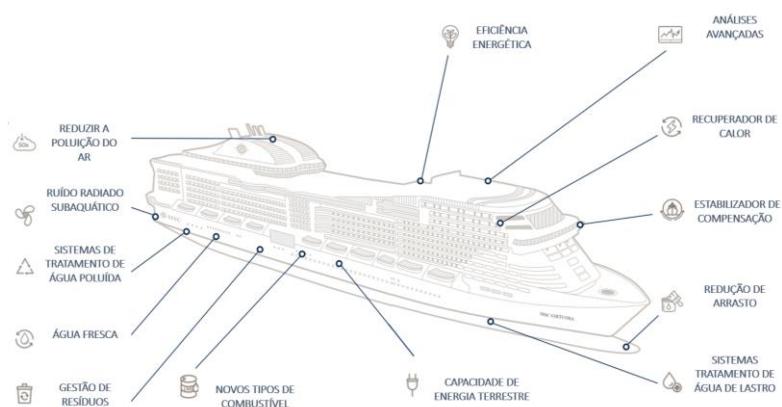
A empresa desenvolveu para cada nova classe de navios um *design* completo que visa alcançar eficiência, repensando toda a estrutura dos navios desde o espaço dos *decks*, à distribuição do peso (o casco, a hélice e a proa bulbosa), para alcançar a melhor hidrodinâmica e aerodinâmica, minimizar o combustível e aumentar a eficiência energética (MSC Cruises, 2021).

**Tabela 2:** Eficiência Energética e *Design* de Navios Avançado

<b>Reducir a poluição do ar</b>	Quinze dos navios têm instalados <i>Exhaust Gas Cleaning Systems</i> (EGCS) híbridos, que permitem a redução de emissões de óxidos de enxofre (SOx) em 98%, e seis dos navios têm instalados <i>Catalytic Reduction Systems</i> , que possibilitam a redução de óxido de nitrogénio (NOx) até 85%.
<b>Ruído submarino irradiado</b>	Sistemas de hélices de baixo ruido, com um <i>design</i> de casco inovador que permitem reduzir os impactos causados na vida marinha, ao mesmo tempo que melhoram o conforto dos passageiros e da tripulação.
<b>A água é preciosa</b>	A maior parte da água é produzida a bordo. Os barcos possuem torneiras de ventilação que permitem cortar o consumo até 2/3 e sistemas de tratamento de águas residuais que purificam a mesma para consumo.
<b>Gestão de lixo</b>	Realizada a partir da separação do papel, alumínio, vidro, plásticos, entre outros materiais recicláveis.

<b>Novos tipos de combustível</b>	Recentemente foi lançado o primeiro navio, movido a GNL, o MSC <i>World Europa</i> , que permite eliminar grande parte das emissões de óxidos de enxofre (SOx), partículas no escape, emissões de óxido de nitrogénio (NOx) e de CO2.
<b>Maximizar a eficiência energética</b>	Implementação de sistemas inteligentes de aquecimento, ventilação e arrefecimento e iluminação LED.
<b>Capacidade shore power</b>	Onze dos navios possuem a capacidade de atracarem no porto, desligando os motores, para posteriormente se ligarem a energia portuária.
<b>Analítica avançada</b>	A digitalização antecipa e resolve as ineficiências em sistemas e equipamentos, facultando à tripulação orientações específicas que visam melhorar o seu desempenho.
<b>Smart HVAC</b>	Sistema de distribuição e aquecimento, ventilação e ar condicionado inteligente.
<b>Recuperação de calor</b>	Sistema de recuperação de calor que permite a redistribuição do calor e frio de forma inteligente.
<b>Sistema de estabilização</b>	Software que monitoriza a estabilidade do navio e auxilia os oficiais na otimização, ao mesmo tempo que reduz o consumo de combustível.
<b>Reducir o atrito</b>	Os cascos dos navios possuem tintas de alta tecnologia que ajudam a evitar o crescimento de organismos marinhos, reduzir o atrito e melhorar a eficiência energética.
<b>Sistema de tratamento de águas de lastro</b>	Sistemas de tratamento de águas de lastro com UV aprovados e certificados, que ajudam a prever o transporte de espécies invasoras.

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em MSC Cruises (2021)

**Figura 4:** Inovações ambientais nos navios da MSC Cruzeiros

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em *Relatório de Sustentabilidade da MSC Cruzeiros (2021)*

### 2.4.3. Local

#### 2.4.3.1. Impacto económico

A MSC Cruzeiros continua a investir milhões de euros em instalações de terminais de cruzeiros sustentáveis, tendo os trabalhos progredido em vários deles (MSC Cruises, 2021). Existe também, no momento, um compromisso de construção verde, o *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED). Um sistema global de classificação de edifícios ecológicos amplamente utilizado, com rigorosos sistemas baseados na pontuação que garantem elevados níveis de eficiência na conceção e funcionamento dos edifícios. O objetivo é obter pelo menos a certificação LEED *Silver* para todos os novos terminais em que investem (MSC Cruises, 2021).

O Terminal de Cruzeiros de Durban, na África do Sul, ficou operacional em dezembro de 2021, após um investimento de 16 milhões de euros. Segundo o diretor executivo da MSC Cruises da África do Sul, o terminal multiusos irá tornar Durban num destino ainda mais apetecível para cruzeiros de todo o mundo, aumentando substancialmente os números do turismo, criando centenas de postos de trabalho e apoiando extensas cadeias de abastecimento de bens e serviços (MSC Cruises, 2021).

A construção do novo terminal da MSC Cruzeiros em Miami começou no verão de 2021, inicialmente com dois postos de acostagem, mas com o potencial de ser alargado a um terceiro posto de acostagem no futuro. Com três ancoradouros, este terminal foi projetado para receber 18.000 passageiros por dia. No mínimo, cumprirá a classificação LEED *Silver*, e será implementado um sistema de gestão ambiental e social abrangente para a construção e subsequente operação do terminal. Esse sistema, auditado por terceiros, garantirá práticas abrangentes de recolha de dados, relatórios e notificação de incidentes (MSC Cruises, 2021). Um terceiro terminal da MSC Cruzeiros está a ser construído em Barcelona e deverá estar operacional em 2023. Estão a investir mais de 35 milhões de euros no terminal, que está no bom caminho para atingir a classificação LEED *Gold*. O terminal terá conectividade elétrica em terra e estará também preparado para o abastecimento de GNL (MSC Cruises, 2021).

De acordo com a MSC Cruzeiros (2021), num ano, pretendem atingir:

- LEED *Zero Energy*: exige um projeto de baixo consumo de energia, a incorporação de painéis solares e a confirmação de que qualquer energia necessária da rede resultará de uma fonte renovável.
- LEED *Zero Water*: obtido através da comprovação de uma baixa procura de água, como a utilização de águas pluviais para irrigação e a existência de infraestruturas que garantam que as águas pluviais fluam diretamente para o mar.

#### **2.4.3.2. Excursões sustentáveis**

Existe um trabalho contínuo por parte da MSC Cruzeiros com parceiros do setor turístico em iniciativas de apoio à gestão dos destinos. Neste contexto, a companhia trabalha diretamente com operadores turísticos no terreno para incentivar à adoção de práticas sustentáveis, cumprindo todos os documentos de orientação interna, incluindo a Política de Turismo Sustentável (MSC Cruises, 2021).

Em 2021, foi estabelecida uma parceria com a *Travelife*, uma iniciativa líder em formação, gestão e certificação para empresas de turismo focadas na sustentabilidade. Com base nos critérios do *Global Sustainable Tourism Council*, os seus indicadores centram-se no impacto da cadeia de abastecimento e nas responsabilidades dos operadores turísticos (MSC Cruises, 2021).

A parceria com a *Travelife* visa formar e desenvolver as capacidades dos operadores turísticos com quem a MSC trabalha, ao mesmo tempo que contribui para a implementação de ações de sustentabilidade, desde formações *online* certificadas à disponibilização de materiais de apoio extensivos (MSC Cruises, 2021).

Atualmente, está a ser desenvolvido um conjunto de práticas de sustentabilidade para as excursões em terra firme. No futuro, os operadores turísticos que aderirem a estas práticas tornar-se-ão parceiros preferenciais. A equipa de excursões em terra trabalha com operadores turísticos do mundo inteiro para identificar excursões baseadas em fortes princípios de sustentabilidade. Conhecidas como "*Protectours*", estas são especificamente concebidas para educar os hóspedes (MSC Cruises, 2021).

Cerca de 70% das *Protectours* incluem transportes de menor impacto (passeios a pé, de bicicleta ou caiaque), ao mesmo tempo que contribuem positivamente para o ambiente, através do apoio à proteção de espécies ou *habitats* (MSC Cruises, 2021).

A MSC Cruzeiros continua a desenvolver excursões que reduzam a pégada de carbono (ex.: *MSC Bike Adventours*). Atualmente estão disponíveis em 21 países, com um total de 150 passeios de bicicleta programados como parte dos itinerários regulares de cruzeiros no Mediterrâneo, Norte da Europa e Médio Oriente (MSC Cruises, 2021).

O desenvolvimento de circuitos acessíveis também continua a ser uma prioridade, com o objetivo de garantir aos hóspedes de mobilidade reduzida um vasto leque de opções nos destinos. Todas as excursões "*Easy & Accessible*" têm como objetivo eliminar obstáculos e garantir o fácil acesso a todos os pontos de interesse visitados. Estas permitem aos caminhantes mais lentos, aos utilizadores de cadeiras de rodas ou *scooters* e àqueles que simplesmente gostam de explorar sem pressas, visitar os melhores locais que cada destino tem para oferecer. Através de excursões especialmente concebidas, os hóspedes podem desfrutar de passeios sem degraus ao seu próprio ritmo, com recurso a veículos para

passageiros com necessidades especiais, disponíveis para acomodar pequenos grupos (MSC Cruises, 2021).

Estas excursões são concebidas e avaliadas por especialistas em acessibilidade de renome mundial da *Accessible Travel Solutions* e por viajantes com deficiência. Os itinerários são verificados e testados de forma consistente, para satisfazer os elevados padrões que a MSC Cruzeiros tem. Até à data, as excursões *Easy & Accessible* estão disponíveis em vinte destinos, e pretendem alargá-las a outros portos de escala no futuro (MSC Cruises, 2021).

#### **2.4.3.3. Trabalhar com a *Cruise Lines International Association* (CLIA)**

Existe, atualmente, um trabalho contínuo entre a MSC Cruzeiros, a CLIA e outras companhias de cruzeiros, para gerir o fluxo turístico e apoiar o turismo sustentável dos destinos que visitam (MSC Cruises, 2021).

#### **2.4.4. Aprovisionamento**

A MSC Cruzeiros está a trabalhar em parceria com os seus fornecedores com o objetivo de elevar os seus padrões ambientais. Deste modo, em 2021, criou um novo comité composto por chefes de compras, logística e sustentabilidade. Estes reúnem-se a cada dois meses para rever os padrões operacionais em toda a cadeia de suprimentos e identificar oportunidades específicas onde podem concentrar os seus esforços. Uma das missões é a padronização da abordagem da MSC Cruzeiros para que possa continuar a usar Indicadores-chave de desempenho idênticos aos do negócio (MSC Cruises, 2021).

De acordo com a MSC Cruzeiros (2021), os trabalhadores devem comprometer-se em conscientizar os fornecedores para a redução dos impactos ambientais que se encontram ligados à sua cadeia produtiva, operação e produtos finais. Estes devem procurar:

- Minimizar o consumo de energia e o uso de plástico;
- Prevenir a poluição do ar, do solo e da água;
- Manusear, armazenar e descartar em segurança produtos químicos e resíduos perigosos;
- Garantir que os colaboradores que lidam com resíduos perigosos sejam adequadamente qualificados.

Nos últimos anos, a MSC Cruzeiros tem registado bons resultados na redução do uso de plásticos descartáveis, eliminando todo o plástico hoteleiro (talheres, copos e pratos de plástico) e substituindo itens embalados de uso único (maionese, ketchup e geleia) por dispensadores e porções partilhadas (MSC Cruises, 2021).

Para além do Comité de Aprovisionamento Sustentável, lançaram um sistema de registo e gestão de fornecedores *online*. A plataforma permite avaliar a conformidade com os requisitos da MSC Cruzeiros e verificar as credenciais do fornecedor (MSC Cruises, 2021).

Atualmente estão a trabalhar num plano que visa apoiar o marisco sustentável através de políticas, numa certificação sustentável de mariscos e em iniciativas globais que procuram desenvolver melhores práticas neste âmbito (MSC Cruises, 2021).

Em 2022, foi lançado o Código de Parceiro Comercial de Conduta Comercial, para todos os terceiros com quem a MSC Cruzeiros se envolve. Este está alinhado com o Código de Conduta Empresarial interno da MSC, e garante que as práticas de governança e éticas rígidas que orientam os seus negócios, sejam também adotadas pelos seus parceiros (MSC Cruises, 2021).

## 2.5. Parceria com a MSC Foundation

A MSC Foundation é uma entidade privada sem fins lucrativos, criada em 2018 pelo Grupo MSC, com a finalidade de liderar e coordenar compromissos humanitários e conservacionistas pelo mundo. Desenvolve parcerias filantrópicas e duradoras entre todas as empresas do grupo, incluindo a MSC Cruzeiros, ao mesmo tempo que lança novas iniciativas (MSC Cruises, 2023e).

Através da Fundação, a MSC Cruzeiros presta apoio às comunidades mais necessitadas, direta ou indiretamente, com a ajuda de várias organizações globais com um forte historial de ação eficaz (MSC Cruises, 2021).

A Fundação tem como visão o equilíbrio crítico que existe entre as pessoas e a natureza dentro de uma geração. Já a sua missão passa pela utilização do alcance global e os conhecimentos únicos do mar que a MSC possui, para tomar medidas que ajudem a proteger e a nutrir o nosso planeta e todos aqueles que o constituem (MSC Foundation, 2023b).

Segundo a MSC Foundation (2023b), esta é focada e motivada pela responsabilidade do planeta e nos seus recursos, mais especificamente pelos oceanos onde os navios do grupo navegam. Desta forma, apresenta quatro áreas de foco:

**Tabela 3: Áreas de foco da MSC Foundation**

<b>Conservação ambiental</b>	Com todo o património marítimo global do Grupo MSC, a fundação encontra-se consciente da fragilidade dos ecossistemas, estando, desta forma, empenhada em deixar às gerações futuras um mundo melhor.
<b>Apoio comunitário</b>	Apoia as comunidades que se apresentam mais vulneráveis através da educação, do desenvolvimento sustentável e dos programas humanitários.
<b>Educação</b>	Encontram-se empenhados em lançar bases que permitam um futuro melhor para o planeta e todos nós, apoiando a educação ambiental e a educação escolar, desde a Costa do Marfim até Itália.
<b>Alívio de emergência</b>	Está preparada para intervir rapidamente em situações de catástrofe, chegando a obter fornecimentos de emergência, por conta própria, e enviá-los através da MSC Cargo de modo a entregar os contentores diretamente nas áreas que foram afetadas.

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em MSC Foundation (2023)

### 2.5.1. Super Coral Programme

A Ocean Cay MSC Marine Reserve localiza-se nas Bahamas, 104,6 km a leste de Miami. Foi ao longo de 60 anos um local de escavação de areia industrial. Em 2015, a MSC Cruzeiros aproveitou a oportunidade e converteu o espaço num destino de ilha particular, rodeado

por águas azuis cristalinas que acolhem consideráveis espécies e *habitats* de corais (MSC Foundation, 2023b).

A MSC Cruzeiros com a ajuda da MSC Foundation e em parceria com a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), lançou também o *Super Coral Programme*. A parceria permite concluir a avaliação global abrangente da IUCN no que diz respeito às espécies de corais que se encontram na Lista Vermelha de Espécies Ameaçadas (*Publitruris*, 2023).

Com a ajuda de vários peritos, estão a trabalhar para conservar, proteger, restaurar e nutrir aproximadamente 103 km<sup>2</sup> de águas marítimas e ecossistemas que predominem ao redor da mesma catástrofe, com o objetivo de mitigar os impactos causados pelas alterações climáticas, sendo pioneiro na partilha de novas técnicas de conservação e restauração de coral na *Ocean Cay* (MSC Foundation, 2023b).

## **2.6. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Os ODS permitem uma visão comum do futuro e de um quadro que visa orientar os governos, a indústria, as organizações sem fins lucrativos e toda a comunidade global para o trabalho colaborativo para um mundo melhor (*Marine Stewardship Council*, 2023). Assim, a estratégia, os compromissos e os temas prioritários da MSC Cruzeiros estão alinhados com sete dos ODS, nomeadamente:

**Tabela 4: ODS da MSC Cruzeiros**

<b>ODS 3 - Saúde de qualidade</b>	Garantir a segurança através da criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável.
<b>ODS 5 - Igualdade de género</b>	Alcançar a igualdade de género em toda a frota e moldar conscientemente uma cultura que vise ser inclusiva.
<b>ODS 8 - Trabalho digno e crescimento económico</b>	Assegurar o desenvolvimento profissional contínuo dos seus funcionários.
<b>ODS 12 - Produção e consumo sustentáveis</b>	Criação de programas robustos para reduzir o desperdício de plástico e alimentos descartáveis. Investimento contínuo em tecnologia de forma a reduzir o desperdício dos navios.
<b>ODS 13 - Ação climática</b>	Investimento contínuo num negócio que se traduza na diminuição das emissões de carbono.
<b>ODS 14 - Proteger a vida marinha</b>	Realização de ações que sustentem a vida debaixo de água (ex.: <i>Super Coral Programme</i> ).
<b>ODS 15 - Proteger a vida terrestre</b>	Implementação de um sistema de compras que combine os passeios sustentáveis oferecidos e ajude a usar o poder de compra da companhia para o bem.

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em *MSC Cruises* (2021)

## **2.7. Data Table**

Com base nas tabelas abaixo apresentadas (Figura 5), de uma forma global, entre os anos de 2019 e 2021, registou-se um declínio acentuado da proporção de operações, emissões, água, águas residuais descarregadas no mar, desperdício sólido/material reciclado e pessoal em 2020, traduzido pelo COVID-19, seguido de um ligeiro aumento no ano seguinte.

**Figura 5: Data Table**

OPERATIONS	2019	2020	2021
Number of ships	17	17	19
Operating days	5,704	1,543	2,086
Available lower berth days	17,379,840	5,011,719	8,285,424
Total passengers carried	2,747,943	685,247	723,201
Total passenger days	19,501,176	4,772,286	4,472,355
FUEL/EMISSIONS <sup>(1)</sup>	2019	2020	2021
Total fuel consumption (ships) tonnes	650,306	290,596	350,724
Total CO <sub>2</sub> tonnes	2,031,639	908,393	1,103,320
Fuel consumption – cruise operations only <sup>(2)</sup>	Not applicable	160,217	239,483
CO <sub>2</sub> gr per ALB Km	238	251	194
SOx gr per ALB Km	1.47	1.21	1.12
NOx gr per ALB Km	4.10	4.43	4.27
Number of ships with hybrid exhaust gas cleaning system (EGCS)	9	9	14
Number of ships with selective catalytic reduction system (SCR)	1	1	3
WATER	2019	2020	2021
Portable water use (liters/person/day)	167	230	246
Portable water produced onboard (m <sup>3</sup> )	3,476,049	1,207,031	1,748,136
Portable water bunkered (m <sup>3</sup> )	839,660	319,775	241,813
WASTEWATER DISCHARGED TO SEA	2019	2020	2021
Treated blackwater (m <sup>3</sup> )	276,273	85,481	3,204
Untreated blackwater (m <sup>3</sup> )	73,243	765	8,602
Greywater (m <sup>3</sup> )	1,326,098	386,172	44,219
Wastewater treated using AWTS (m <sup>3</sup> )	2,885,040	731,768	186,817
Percentage of wastewater treated using AWTS	63%	61%	77%
Number of ships with AWTS	9	9	11
SOLID WASTE/RECYCLED MATERIAL	2019	2020	2021
Total waste removed - excluding recyclables (m <sup>3</sup> )	Not available	41,234	54,134
Total waste per passenger day - including recyclables (m <sup>3</sup> )		0.01	0.015
Total recycled waste (m <sup>3</sup> )	26,352	6,794	12,907
- glass	6,897	1,712	2,284
- aluminium	1,418	318	290
- plastics	6,263	1,654	2,845
- paper	9,393	2,083	5,528
- cooking oil	147	56	55
- other	2,234	971	1,905
PEOPLE	2019	2020	2021
Total employees shoreside <sup>(3)</sup>	2,608	2,142	2,460
Shoreside female employees	55%	53.7%	54%
Shoreside retention rates	89.7%	76.9%	85.9%
Average training hours per shoreside employee	49.7	8.2	6.3
Total employees shipboard <sup>(4)</sup>	19,860	19,789	16,729
Shipboard % female employees	18%	19.4%	18%
Shipboard retention rates	89%	Not available	92.5%
Average training hours per shipboard employee	36.3	Not available	22

**Fonte:** [[https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc/sustentabilidade?\\_gl=1\\*ttx2y7\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwiryiBhDOARIsAMLvnF\\_XHDyO8v35COeVL20NxZKDvyMsU8ABqHoQAt4aNjlMtMJ9cB71fT6saArwIEALw\\_wcB](https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc/sustentabilidade?_gl=1*ttx2y7*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwiryiBhDOARIsAMLvnF_XHDyO8v35COeVL20NxZKDvyMsU8ABqHoQAt4aNjlMtMJ9cB71fT6saArwIEALw_wcB)], a

14/06/2023.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** Discuta como é que as práticas de sustentabilidade podem ajudar a companhia a oferecer uma melhor experiência turística.

**Pergunta 2.** Analise a forma como a MSC Cruzeiros comunica o seu compromisso com a sustentabilidade. De que forma poderá a empresa melhorar a sua estratégia de comunicação?

**Pergunta 3.** De que forma poderá o compromisso com a sustentabilidade beneficiar a MSC Cruzeiros?

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A sustentabilidade é um propósito cada vez mais importante para todos os setores da economia, em particular para o turismo, que está a mudar progressivamente para se adaptar a esta tendência.

A nível mundial, os navios de todo o mundo ocupam a sexta posição entre os mais poluentes, devido à queima de *fuel oil*. Neste contexto, a indústria dos cruzeiros tem sido alvo de uma crescente pressão, sobretudo, por parte de grupos ambientalistas.

Por conseguinte, o presente caso procura mostrar como é que a MSC Cruzeiros está a alterar o paradigma de uma indústria poluente, através da implementação de práticas *eco-friendly* que alterem, de forma positiva, a sua imagem no mercado.

Neste sentido, a MSC Cruzeiros procurou casar a inovação e a sustentabilidade com base em diversas medidas e projetos que têm vindo a ser implementados, sobretudo, em parceria com a MSC Foundation, com vista a um melhoramento contínuo do desempenho ambiental para alcançar o seu principal objetivo: zero emissões de gases com efeito estufa até 2050.

Com a criação do programa de cruzeiros sustentáveis, a viagem da MSC Cruzeiros organiza-se em torno de quatro pilares: Planeta, Pessoas, Lugar e Aprovisionamento. Estes traduzem-se: na introdução de combustíveis mais limpos em toda a frota; na promoção de viagens mais responsáveis, com a introdução de excursões sustentáveis; na redução, reutilização e reciclagem de resíduos em todos os navios; na produção de água potável própria a bordo; na segurança, bem-estar, promoção da diversidade e inclusão de todos os trabalhadores; na satisfação da procura por produtos e serviços, adquiridos de forma responsável, e na garantia de trabalho contínuo com impacto positivo nas comunidades costeiras.

Assim, a MSC Cruzeiros revela-se um exemplo na divulgação das suas práticas de sustentabilidade, devendo, por isso, continuar a apostar em futuras campanhas publicitárias que contribuam não apenas para um “*rebranding social*” de uma das indústrias com maior impacto ambiental, mas, sobretudo, para um planeta com zero emissões.

### BIBLIOGRAFIA

- Agência Lusa (2021). Indústria dos cruzeiros deve ser controlada para conter poluição, diz estudo. *Observador*. Disponível em: <https://observador.pt/2021/09/29/industria-dos-cruzeiros-deve-ser-controlada-para-conter-poluicao-diz-estudo/>. Acedido em: 12 de junho de 2023.
- Bragança, F. (2019). Cruzeiros poluem tanto como 100 milhões de carros. *Turbo*. Disponível em: <https://www.turbo.pt/cruzeiros-turisticos-poluem-tanto-como-100-milhoes-de-carros/>. Acedido em: 12 de junho de 2023.
- Deusadado, D. (2021). Poluição dos navios, a 6.ª maior do mundo. *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/opiniao/poluicao-dos-navios-a-6-maior-do-mundo-13644048.html>. Acedido em: 12 de junho de 2023.
- Marine Stewardship Council (2023). *O MSC e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas*. Disponível em: <https://www.msc.org/pt/o-nosso-trabalho/MSC-e-os-ODS>. Acedido em: 25 de maio de 2023.
- Marques, A. R., Sousa, B., Vareiro, L., & Figueira, V. (2021). O turismo fluvial e o desenvolvimento local em regiões demarcadas e contexto vinhateiro: um contributo teórico. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (35), 185-200.
- MSC Cruises (2023a). *Visão geral da empresa*. Disponível: [https://www.msccruisesarea.com/pt\\_BR/corporate-information/visao-geral-da-empresa](https://www.msccruisesarea.com/pt_BR/corporate-information/visao-geral-da-empresa). Acedido em: 15 de maio de 2023.
- MSC Cruises (2023b). *Sobre a MSC Cruzeiros – História*. Disponível em: [https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc?\\_gl=1\\*1kbmh0\\*up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwvLGIBhDKARIsAFRNgW9pc7heyRmyMvatZmRqX2lOlbF5FO2BqkTU4UovRCQA9oHgSGJsATQaAnu3EALw\\_wCB](https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc?_gl=1*1kbmh0*up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwvLGIBhDKARIsAFRNgW9pc7heyRmyMvatZmRqX2lOlbF5FO2BqkTU4UovRCQA9oHgSGJsATQaAnu3EALw_wCB). Acedido em: 15 de maio de 2023.
- MSC Cruises (2023c). *Working with us – Our values*. Disponível em: <https://www.msccruises.com/working-with-us/values>. Acedido em: 15 de maio de 2023.
- MSC Cruises (2023d). *MSC Cruzeiros Revela o “Futuro dos Cruzeiros” – A Nova Campanha da MSC Cruzeiros Mostra o Seu Compromisso de Longa Data Com A Sustentabilidade*. Disponível em: [msccruzeiros.pt/noticias/the-future-of-cruising](https://www.msccruzeiros.pt/noticias/the-future-of-cruising). Acedido em: 20 de maio de 2023.
- MSC Cruises (2023e). *Em direção a cruzeiros sustentáveis*. Disponível em: <https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc/sustentabilidade>. Acedido em: 20 de maio de 2023.
- MSC Cruises (2021). *STEERING THE COURSE - Sustainability Report 2021*. Disponível em: [https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc/sustentabilidade?\\_gl=1\\*txx2y7\\*up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjwvIyjBhDOARIsAMLvnFXHDyO8v35C0eVL20NxZKDvyMsU8ABqHoQAt4aNjLtmJ9cB71ft6saArwIEALw\\_wCB](https://www.msccruzeiros.pt/sobre-a-msc/sustentabilidade?_gl=1*txx2y7*up*MQ..&gclid=Cj0KCQjwvIyjBhDOARIsAMLvnFXHDyO8v35C0eVL20NxZKDvyMsU8ABqHoQAt4aNjLtmJ9cB71ft6saArwIEALw_wCB). Acedido em: 25 de maio de 2023.
- MSC Foundation (2023a). *Values in action for a better world*. Disponível em: <https://www.msccfoundation.org/about>. Acedido em: 25 de maio de 2023.
- MSC Foundation (2023b). *Super Coral Programme*. <https://www.msccfoundation.org/programmes/marine-restoration-in-the-bahamas>. Acedido em: 13 de junho de 2023.
- MSC Group (2021). *The MSC Group – Brochure*. Disponível em: <https://www.msc.com/pt/about-us/msc-group>. Acedido em: 15 de maio de 2023.
- Publitruris (2023). *MSC Foundation estabelece parceria para preservar recifes de corais*. Disponível em: <https://www.publitruris.pt/2023/03/22/msc-foundation-estabelece-parceria-para-preservar-recifes-de-corais>. Acedido em: 13 de junho de 2023.
- Klein, L. (2023). Como ser um turista mais sustentável em qualquer lugar com 5 passos. *Um só Planeta*. Disponível em: <https://umsoplaneta.globo.com/sociedade/noticia/2023/01/16/como-ser-um-turista-mais-sustavel-em-qualquer-lugar-com-5-passos.ghtml>. Acedido em: 14 de junho de 2023.

## ANEXOS

### Resposta à Questão 2

As práticas de sustentabilidade da MSC Cruzeiros podem conduzir a uma melhor experiência turística, nomeadamente através de:

- Formação técnica certificada dos seus colaboradores, que permite: o desenvolvimento das suas competências aquando da utilização dos equipamentos

que se encontram a bordo; o desenvolvimento de toda uma ética cultural capaz de alargar a oferta de destinos com a adição de novos países (ex.: Arábia Saudita); mitigar as ameaças cibernéticas e crimes; otimizar as eficiências internas, personalizar serviços e digitalizar informações para a tripulação e lidar com as exigências em cabines e áreas de hóspedes (MSC Cruises, 2021).

- Implementação de sistemas que melhoraram o conforto dos passageiros e da tripulação, tais como: sistemas inteligentes de aquecimento, ventilação e arrefecimento e iluminação LED e sistemas de hélices de baixo ruido, com um *design* de casco inovador (MSC Cruises, 2021).
- Disponibilização de excursões em terra baseadas em fortes princípios de sustentabilidade, intituladas "*Protectours*", concebidas para educar os hóspedes e garantir aos que têm mobilidade reduzida, um vasto leque de opções nos destinos de fácil acesso a todos os pontos de interesse visitados. Estas permitem aos caminhantes mais lentos, aos utilizadores de cadeiras de rodas ou de *scooters* e àqueles que simplesmente gostam de explorar sem pressas, visitar os melhores locais que cada destino tem para oferecer. Através destas excursões, os hóspedes podem desfrutar de passeios sem degraus ao seu próprio ritmo, com recurso a veículos para passageiros com necessidades especiais, disponíveis para acomodar pequenos grupos (MSC Cruises, 2021).
- Trabalho contínuo entre a MSC Cruzeiros, a CLIA e outras companhias de cruzeiros, para gerir o fluxo turístico, evitando a concentração de turistas nos mesmos locais ao mesmo tempo (MSC Cruises, 2021).
- Criação de um destino de ilha particular, alvo de todo um trabalho de conservação, proteção, restauro e nutrição de águas marítimas e ecossistemas que predominem ao redor da mesma catástrofe, com o objetivo de mitigar os impactos causados pelas alterações climáticas (MSC Foundation, 2023b).

## Resposta à Questão 2

A MSC Cruzeiros está a utilizar várias ferramentas para comunicar o seu compromisso com a sustentabilidade, tais como:

- Campanha publicitária:

Lançada em mais de 30 países, “Descubra o futuro dos cruzeiros” é o nome da mais recente campanha de *marketing* da companhia, divulgada através da televisão, dos meios de comunicação digitais e sociais e da rádio. Esta destaca o compromisso duradouro e inabalável da MSC com a sustentabilidade e é a primeira campanha na indústria dos cruzeiros. De uma forma geral, pretende dar a conhecer a forma como a sustentabilidade está presente nas atividades quotidianas da estratégia de crescimento da MSC Cruzeiros. O seu principal conceito foca-se no compromisso que esta apresenta com o futuro dos cruzeiros, estabelecendo uma relação da vida a bordo com todas as tecnologias e soluções ambientais exclusivas, mostrando o desempenho e progresso sustentável da frota (MSC Cruises, 2023d).

- *Website e redes sociais:*

Nestes estão disponíveis algumas práticas visíveis no Plano de Ação de Sustentabilidade da MSC Cruzeiros, que determina, no seu negócio, seis fluxos de trabalho que se mostram fundamentais: a transição para as zero emissões; o apuramento da utilização e desperdício de recursos; o apoio às pessoas; o investimento em turismo sustentável; a construção de terminais mais ecológicos e a aquisição sustentável (MSC Cruises, 2023d).

- *Associação a selos e programas de certificação:*

As certificações e selos permitem credibilizar e comprovar, junto das instituições, que a empresa está linhada com as questões ambientais. Assim, a MSC Cruzeiros (2021) conta com várias certificações, tais como:

- ISO 14001 Gestão Ambiental;
- ISO 50001 Gestão de Energia;
- ISO 45001 Gestão de Segurança;
- ISO 22000 Gestão de Segurança Alimentar;
- ISO 9001 Gestão da Qualidade;
- Certificação LEED em novos terminais;
- *Clean & Safe.*

Embora, na nossa opinião, a sua estratégia de comunicação seja eficiente, a MSC Cruzeiros deverá continuar a apostar em futuras campanhas publicitárias e a associar-se a novos selos e/ou programas de certificação. Contudo, sugere-se que a companhia comece a marcar sua presença em eventos de sustentabilidade/regeneração (ex.: *Planetiers World Gathering*).

### Resposta à Questão 3

A MSC Cruzeiros apresenta um compromisso com a sustentabilidade a longo prazo, beneficiando-a através de:

- Atração de turistas preocupados com a sustentabilidade que procurem opções de viagem ambientalmente responsáveis e socialmente justas;
- Aumento da fidelização dos clientes;
- Melhoria da qualidade de vida de passageiros, trabalhadores e pessoas que vivam perto dos portos ou que trabalhem em estaleiros navais;
- Preservação da biodiversidade através da realização de ações que sustentem a vida debaixo de água (ex.: *Super Coral Programme*);
- Alcançar as zero emissões de forma a diminuir os desastres ambientais;
- Influência na adoção de hábitos mais saudáveis e conscientes por parte dos hóspedes;
- Criação de uma empresa socialmente responsável;
- Desconstrução de preconceitos e redução da desigualdade social, com a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e agradável;
- Atração de investimentos e parcerias a longo prazo (ex.: universidades, *Travelife*, CLIA, UICN);

- Fortalecimento da imagem de uma marca resiliente, ecopositiva e de confiança, que ajude a enfrentar os desafios da indústria;
- Diminuição dos custos de matéria-prima, através da ecoeficiência alcançada pela implementação de políticas para a redução, reutilização e reciclagem de recursos naturais (ex.: produção de água potável própria a bordo).

## O Caso do Turismo em Angra Doce: Mesmas Condições para Dois Estados, Resultados Diferentes

*Aline Lima*

*Lídia Cruz*

*Giovani Frigieri*

*Tutor: Ernesto M. Giglio*

Universidade Paulista- UNIP, São Paulo (Brasil)

### **RESUMO:**

Apresenta-se o caso do turismo sustentável da região conhecida como Angra Doce, na divisa dos Estados de São Paulo e Paraná, no Brasil. Desde 2017 cada Estado deveria organizar sua governança e criar um plano de desenvolvimento do turismo. O Estado do Paraná fez a lição de casa, mas o Estado de São Paulo não. O presente caso investiga os possíveis motivos, a partir da teoria social de redes.

Os autores deste caso acompanharam algumas reuniões dos representantes dos municípios do Estado de São Paulo e criaram a hipótese que a ausência da governança colaborativa no grupo é o principal fator de paralisa. Governança colaborativa é quando os próprios atores envolvidos na tarefa desenvolvem as regras de ações coletivas. São sugeridos alguns motivos para que essa governança não tenha se desenvolvido.

**Palavras-Chave:** Redes; Governança; Desenvolvimento Sustentável; Angra Doce

### **ABSTRACT:**

We present the case of the sustainable tourism of the region known as Angra Doce, on the border of São Paulo and Paraná States, in Brazil. Since 2017, each State should organize its governance and create a sustainable tourism development plan. The State of Paraná did its homework, but the State of São Paulo did not. The present case investigates the possible reasons, based on the social theory of networks.

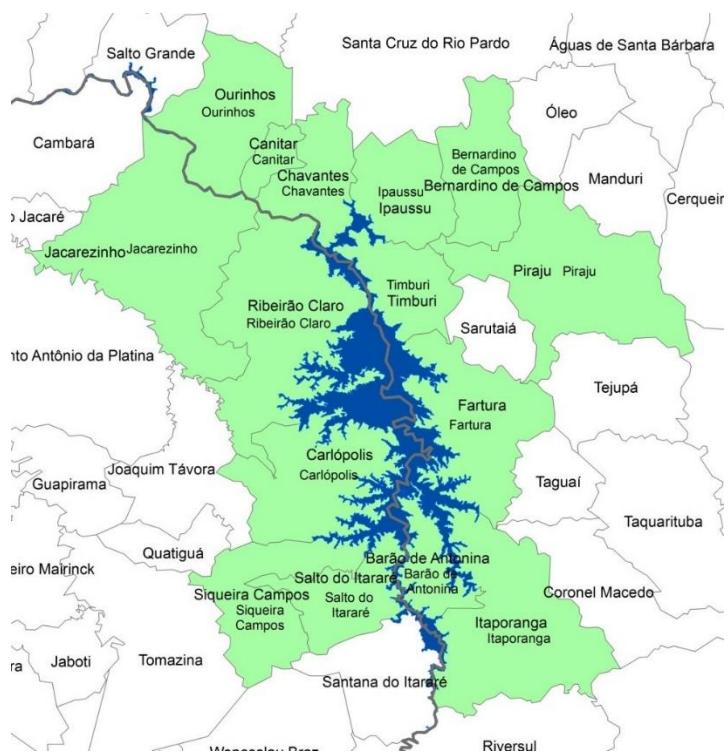
The authors of this case followed some meetings of São Paulo State representatives and created the hypothesis that the lacks of collaborative governance is the main reason of fail. Collaborative governance is the social process where the actors involved in the task create the collective actions rules. Some reasons are suggested why this governance has not been developed.

**Key-Words:** Networks; Governance; Sustainable Development; Angra Doce

## 1. INTRODUÇÃO

A Área de Interesse Turístico – AIT, conhecida como Angra Doce, é uma área em torno da Represa Chavantes, que faz divisa com cinco municípios do Estado do Paraná e dez municípios do Estado de São Paulo. A área foi legalmente reconhecida como de interesse turístico em 2017 e previa-se que os dois Estados se unissem para um projeto integrado de desenvolvimento sustentável do turismo. A Figura 1 apresenta a geografia de Angra Doce.

**Figura 1.** Composição da bacia geográfica de Angra Doce.



Fonte: Prefeitura de Itaporanga

([https://www.itaporanga.sp.gov.br/portal/turismo/0/9/6089/projeto-angra-doce#galeria\\_principal-3](https://www.itaporanga.sp.gov.br/portal/turismo/0/9/6089/projeto-angra-doce#galeria_principal-3))

Os cinco municípios do Paraná, que já tinham experiências anteriores de ações coletivas com projetos sustentáveis, como a rota do café, organizaram-se, criaram uma governança local e autorizaram uma empresa a desenvolver o plano de desenvolvimento da região. Esse documento foi mostrado aos autores e continha um guia completo de como agir coletivamente e como cada município poderia participar. No ano seguinte, essa mesma empresa apresentou um plano viário de mobilidade para atração de turistas num raio de até 200 quilômetros do município de Ribeirão Claro, o mais organizado para o turismo. Algumas notícias da época podem ser encontradas neste endereço: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Parana-se-estrutura-para-exploracao-turistica-de-Angra-Doce-na-divisa-com-Sao-Paulo>

Por outro lado, os dez municípios do Estado de São Paulo nada fizeram em três anos (2017 – 2019), e as tentativas de criar um grupo de trabalho com o Paraná, ou mesmo um grupo só de São Paulo, fracassaram. O Estado do Paraná continuou seu trabalho com seus municípios. Com o início da pandemia, tudo ficou paralizado até o final de 2021, quando a situação se modificou.

No final de 2021 o governo do Estado de São Paulo sinalizou que faria um aporte financeiro generoso para recuperar o turismo, mas, para isso, os municípios precisavam se organizar em regiões turísticas. Foi então que alguns representantes dos municípios de Angra Doce convocaram uma reunião de todos os interessados, fossem, ou não, do grupo dos dez de Angra Doce, para formar um grupo de desenvolvimento regional.

A chamada veio em boa hora, porque os secretários de turismo dos vários municípios que tem rios, lagoas e represas naquela região (são vários) atenderam ao pedido e em novembro de 2021 foi realizado o primeiro encontro, na cidade de Ourinhos, com 22 representantes e a participação dos autores deste trabalho.

Os detalhes das reuniões desse grupo serão apresentados no próximo item. Aqui vale ressaltar que o fato dessa primeira chamada ter sido realizada pelos próprios secretários locais e não por autoridades estaduais, ou federais, pode ter sido um incentivador para a expressiva participação de 22 secretários de municípios. A pauta dessa reunião foi: *Vamos nos unir, criar uma associação e fazermos um plano de pacotes turísticos, ou vamos perder essa oportunidade de investimento do Estado.*

A partir da abordagem relacional de redes (Partelow & Nelson, 2020), a hipótese levantada pelos autores deste trabalho para a adesão dos secretários é que como a chamada de reunião veio do vizinho, daquele que sofria do mesmo problema, era uma chamada legítima. Ter problemas comuns e compartilhar soluções é um dos fatores de formação de grupos (Sitar et al., 2019). Logo de início, instituições locais de apoio, como o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas, ofereceram a infraestrutura de sala e cursos gratuitos de treinamento de estratégias de desenvolvimento do turismo.

No próximo item apresenta-se o princípio da abordagem social de redes e os dados coletados nos acompanhamentos.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O desenvolvimento do turismo, com suas ações de marketing e comunicação, precisa ser realizado no formato de rede, isto é, num conjunto de organizações que resolve as complexidades que cada uma isoladamente não teria capacidade (Valencia et al., 2022). No caso do desenvolvimento turístico sustentável de uma região com um recurso hídrico imenso, como é o caso de Angra Doce, é necessário que as partes interessadas se reunam, resolvam suas diferenças de interesses, conhecimentos e capacidades, e criem uma governança local, colaborativa, para a construção dos pacotes turísticos (Giglio et al., 2023).

Essa ação coletiva depende basicamente da qualidade e da natureza do relacionamento entre os atores participantes. Conforme a abordagem social de redes, é o relacionamento que determina o desenvolvimento do grupo (Jones et al., 1997). No caso de Angra Doce, nos três primeiros anos (2017-2019) os secretários de turismo e de desenvolvimento do

lado de São Paulo mostraram desinteresse e não comprometimento com o projeto, já que os prefeitos estavam focados nos problemas dos seus municípios.

No final de 2021 a situação se modificou, com um grupo de interessados em criar a governança do lado paulista e obter o financiamento do Estado. Pressões ambientais (economia em crise) e governamentais (ou se organizam, ou não tem verba) criaram um contexto para um movimento espontâneo de criação de um grupo, independentemente dos 10 municípios de Angra Doce.

## 2.1 A evolução do grupo e a estratégia do turismo sustentável

Os autores deste caso estiveram presentes em oito reuniões do grupo e foi possível acompanhar seu nascimento e desenvolvimento inicial. Na primeira reunião, no final de 2021, a pauta foi exatamente a formalização do grupo. Já nessa reunião tomaram-se algumas decisões, o que mostrou a presença da governança colaborativa, que estava ausente há três anos. Os participantes decidiram o nome do grupo- Angra Paulista, elegeram seus interlocutores oficiais junto ao Estado e discutiram suas prioridades, decidindo que a capacitação gerencial para criar pacotes de turismo era o ponto central.

Por causa da inexperiência dos participantes em criar estratégias de turismo, uma entidade de fomento contratada pelo Sebrae local organizou e ofereceu quatro reuniões de capacitação gerencial, com os seguintes temas: (a) Estratégias de turismo local; (b) Gestão do turismo regional; (c) Criação e implantação de pacotes turísticos; (d) Estratégias de comunicação.

O alcance dos objetivos dessas reuniões foi parcial. Um problema observado pelos autores foi a inconstância dos participantes, ora comparecendo, ora faltando na outra reunião. Outro problema foi a falta de apoio dos prefeitos, porque quando o secretário procurava o prefeito para autorização das ações coletivas decididas nas reuniões , não era atendido. Outro problema detectado foi a falta de infraestrutura turística local. Alguns municípios, baseados em agricultura familiar, não tinham hotéis para acomodar turistas. Os planos precisariam considerar a dispersão da infraestrutura logística.

As outras quatro reuniões, em intervalos mensais, foram pautadas para discutir esses problemas de assimetrias de capacidades turísticas. Alguns municípios estavam avançados em ofertar o turismo na água e na terra e outros sequer conheciam seus recursos turísticos, o que gerava custo e tempo para buscar um mínimo de equalização para ações coletivas. Era muito difícil obter consenso sobre quais pacotes de turismo intermunicipais seriam os primeiros a serem desenvolvidos, qual seria a estratégia de marketing para chamar os turistas (embora tivesse sido ofertado um curso com informações sobre segmentação de mercado), como seria a distribuição de infraestrutura (quem tinha hotel, quem tinha aeroporto, rodoviária, restaurante, marina, passeios de barco, etc.). A discussão não chegou no ponto de considerar os aspectos de sustentabilidade, mobilidade e desenvolvimento inteligente. O grupo não chegou nesse ponto.

Na última reunião da qual participamos, o coordenador do Sebrae organizou um exercício para montagem de pacotes de turismo e, apesar da água ser o principal recurso, um subgrupo mais dominante da reunião elegeu um roteiro gastronômico. Nas semanas seguintes dessa reunião não tivemos notícia se o roteiro foi implantado. Essa última reunião

ocorreu em novembro de 2022. No final desse ano de 2022, a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo demandou uma série de exigências burocráticas para todos os 389 municípios do Estado, porque estava empenhada em atualizar o mapa turístico do Estado de São Paulo (<https://www.turismo.sp.gov.br/regioesturisticas>). Foram dois meses de muita burocracia para os secretários. No início de 2023 os municípios precisavam criar seus planos diretores anuais e como havia mudado o governo federal, automaticamente haviam mudado os Secretários de Estados, que sempre iniciam seu trabalho exigindo um relatório atualizado da situação de todos os municípios.

Como resultado, os secretários municipais estiveram ocupados por cinco meses, do final de 2022 até meados de março de 2023. No momento em que escrevemos o caso, não soubemos de novas reuniões do grupo Angra Paulista e nem do grupo interestadual de Angra Doce. O que pudemos saber é que alguns municípios, de forma isolada, trabalham para melhorar sua infraestrutura náutica, construindo marinas e convocando empresários para iniciarem serviços locais.

## 2.2 Comentários

O caso relata a situação de um local com um imenso recurso turístico hídrico, Angra Doce, no qual os municípios do Paraná organizaram suas ações coletivas e os de São Paulo ficaram paralisados, embora as condições ambientais e governamentais fossem as mesmas para ambos.

O caso ainda está sendo acompanhado pelos autores, já que os participantes tem um grupo no whatsapp e trocam informações sobre detalhes de burocracias para atender as demandas do Estado. Sobre o grupo, suas reuniões, pautas coletivas, nada mais foi comunicado, ou sugerido.

Em duas das reuniões, no início de 2022, os autores foram solicitados a organizar as informações sobre os recursos turísticos de cada município participante. Esse trabalho foi feito, gerando cinco grupos de pacotes de turismo: turismo náutico, arquitetônico, religioso, gastronômico e esportes. Os dados foram apresentados no grupo, mas não houve nenhuma ação de desenvolvimento de pacotes. Dois meses depois, em reunião de treinamento, o coordenador da reunião solicitou as mesmas informações (recursos) e eles fizeram tudo de novo. Este dado indica que o grupo não é operativo, no sentido de não realizar a prática da implantação a partir de informações já coletadas.

Apresentam-se interpretações sobre alguns fatores causadores da primeira situação de paralisia (2017-2019) e da segunda (2023) no Estado de São Paulo. No primeiro período pode-se citar a ausência de conhecimento e experiência anterior de ações coletivas; a ausência de uma dinâmica de grupo para discussão e decisão de problemas comuns; a assimetria de interesses, com prefeitos voltados para os problemas específicos do seu município; dificuldades e resistências para decidir as normas e regras de funcionamento do grupo, que é o processo da governança colaborativa.

No segundo momento, em 2023, os fatores selecionados pelos autores são inexperiência de construção de estratégias de turismo sustentável (embora tenha se oferecido um curso sobre o tema); demanda burocrática do Estado para atualizar o mapa de turismo; ausência de líderes com conhecimento de estratégia, marketing e comunicação (há um líder

motivacional, mas o grupo necessita de alguém que faça o caminho de implantação de produtos).

Para não ficar só nos resultados negativos, os autores receberam informações que houve movimentos de parcerias isoladas no grupo, para formação e/ou melhoria de produtos já existentes, tais como roteiros religiosos, feiras gastronomicas e shows de musica unindo municipios vizinhos. Esses resultados isolados não influenciaram outros participantes, ou seja, não ocorreu o fenomeno de propagação de modelo.

Outro problema detectado é que nas reuniões e propostas de pacotes que foram surgindo houve fraca ligação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), embora o recurso principal, o lago da represa, seja um ativo que precisa ser preservado. Os itens de tecnologia, como territórios inteligentes, nem sequer foram mencionados em qualquer reunião, ou troca de mensagens no whatsapp. Considerando os fatores de paralisia já comentados, nosso diagnóstico é que esse grupo carece de informações e prática de ações sustentáveis e ainda não se encontrou com a Agenda 2030. Dados de geografia econômica dos municípios mostra que o agronegócio familiar é a principal atividade.

Finalizando este item de comentários, verifica-se, com alguma decepção, que um imenso potencial turístico que existe desde 1971, batizado de Angra Doce em 2015, permanece inexplorado pelos municípios paulistas, diferente do Estado do Paraná, que soube realizar estratégias de marketing. O turista interessado, que busca o turismo náutico na internet, vai encontrar a associação de Angra Doce com os municípios do Paraná. Na primeira reunião do grupo paulista, em 2021, logo ao início, uma representante de um município paulista falou: *"Puxa, não sabia que Angra Doce tinha a ver com o lado paulista"*. O município dela está ao lado da represa.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

#### **Pergunta 1.** Fatores de sucesso para o turismo regional

Estudos sobre desenvolvimento turístico regional costumam citar que o sucesso está associado a variáveis locais, tais como a qualidade e atratividade dos recursos, a consciencia da população local sobre a hospitalidade e a infraestrutura de apoio.

Como explicar um caso em que essas citadas condições são semelhantes numa região, mas uma parte do grupo (os municípios do Paraná) segue adiante e a outra (os municípios de São Paulo) fica paralisada? Qual o fator diferencial, ou fatores entre os dois grupos? Complementando a questão, que outros fatores poderiam estar criando barreiras e resistências para o desenvolvimento do lado paulista do projeto Angra Doce?

#### **Pergunta 2.** O caminho da estratégia de Marketing.

Sobre estratégias de marketing, vamos supor que você fosse convidado a fazer todo o planejamento para a parte paulista, junto ao grupo Angra Paulista. Considere que o grupo já teve informações sobre planejamento regional, formação de pacotes turísticos, informações iniciais sobre plano de marketing e plano de comunicação e levantamento dos recursos locais, mas essas informações não se transformaram em ações.

Então: (a) O que fazer agora? (b) Explique uma ou duas das primeiras ações a serem realizadas; (c) Essas ações seguiriam qual orientação teórica? (por exemplo: i- desenvolver a coesão e dinâmica do grupo antes de mais nada; ii- agir como líder que indica as ações e controla sua realização, iii- adotar uma postura de auto-gestão do grupo, para que ele mesmo se desenvolva até o ponto de criar seus pacotes de turismo, iv- dar mais treinamento, v- outra linha de ação).

**Pergunta 3.** Formação de uma rede sólida para ações de marketing turístico.

O exemplo de Angra Doce não é único, nem excepcional no Brasil. Muitas regiões, com recursos naturais e potencial turístico, não estão organizadas, perdendo-se oportunidades. Artigos brasileiros ressaltam: (a) a pobreza/ingenuidade de políticas públicas, ainda pouco voltadas para a Agenda 2030, (b) a precária condição de mobilidade de turistas, basicamente por rodovias, ou aéreo, apesar dos recursos hídricos, (c) falta de conhecimento de gestores sobre marketing, hospitalidade e sustentabilidade, (d) falta de consciência e treinamento da população sobre recepção de turistas.

Como fator transversal há a dificuldade de se trabalhar em conjunto, na forma de rede. Mesmo em roteiros turísticos já maduros, como a cidade de Campos do Jordão, famosa pelo frio, arquitetura europeia e café colonial, há uma competição acirrada entre os hotéis, os restaurantes e até entre instituições de apoio ao turismo. Ações conjuntas de marketing, como o festival de inverno, convivem com esse clima de competição de mercado.

Dois dos autores brasileiros mais conhecidos sobre estratégias de competição em redes, Alsones Balestrin e Jorge Verschoore, no livro sobre gestão de redes (Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia), indicam que o primeiro passo para formação de uma rede sólida é criar consciência de ação coletiva. Enquanto o empresário não entender e aceitar esse ponto, não há avanço. O marketing de turismo só ocorre e só tem sucesso com a consciência de ação coletiva.

Autores de outras linhas, brasileiros e internacionais, defendem que o melhor caminho é o “aprender fazendo” e o melhor ainda é “aprender fazendo e já obtendo resultados”. O marketing de turismo seguiria essa trilha do começar e melhorar ponto a ponto. Algo parecido com a corrente neo positivista de Karl Popper (hipótese- experimento-refinar a hipótese-experimento...) e da antiga e ainda válida filosofia de qualidade de melhoria contínua.

Os dados coletados sobre o caso de Angra Doce indicam que a informação ofertada não foi suficiente para o grupo evoluir e se desenvolver; mostrou que a decisão não era só dos participantes, pois dependia de atores não comprometidos, como os prefeitos e mostrou que a prática não se iniciava nem nas reuniões, nem fora dela.

Considerando suas duas respostas das questões anteriores e os dados do caso, comente sobre o caminho a seguir até chegar no ponto de planejamento e execução de marketing. Para auxiliar no raciocínio, considere duas situações e questionamentos sobre as duas posições descritas nas frases anteriores:

(a) Sobre a primeira posição, pense quanto tempo levaria para se criar uma consciência sobre ações coletivas num grupo significativo de empresários de uma região, antes de criar

e implementar estratégias de marketing de turismo? Será possível e inteligente aguardar a transformação de valores de um grupo de empresários?

(b) Sobre a segunda posição, pense se não será arriscado demais lançar um pacote turístico sem refinamento, e ir melhorando aos poucos? Será que os consumidores iniciais já não seriam propagadores da má qualidade e gestão do turismo local?

Qual posição seguir? Por que? Existe uma terceira alternativa?

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Conforme colocado ao início, o tutor e os alunos estão envolvidos em trabalhos que investigam a governança colaborativa, isto é, a governança que emerge no próprio grupo. A tese defendida é que essa governança atua como eixo organizador de todas as outras ações de grupo, incluindo o planejamento estratégico de marketing.

Nosso grupo investiga redes de desenvolvimento regional (como esse de Angra Doce e Angra Paulista), redes de reciclagem, redes de políticas públicas, redes de projetos de recuperação de ecossistemas, redes do negócio de condutores elétricos e do negócio de sapatos especiais e a tese está se mostrando capaz de explicar o sucesso e o fracasso dessas redes.

A perspectiva de redes está gradativamente sendo adotada e integrada por outras áreas, como Inovação (inovação coletiva), Empreendedorismo (redes sociais no empreendedorismo), Policy Making (public, or democratic governance). Na área de Marketing parece que ainda não decolou, mas estudos sobre participação do consumidor nas estratégias de marketing apontam para esse caminho.

#### BIBLIOGRAFIA

- Giglio, E., Pedro, F., Cagica, L., & Xara, D. (2023). The governance of E-waste recycling networks: Insights from São Paulo City. *Waste Management*, 161, 10–16. <https://doi.org/10.1016/J.WASMAN.2023.02.027>
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). a General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and. *Academy of Management Review*.
- Partelow, S., & Nelson, K. (2020). Social networks, collective action and the evolution of governance for sustainable tourism on the Gili Islands, Indonesia. *Marine Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.08.004>
- Sitar, A. S., Bogilović, S., & Pahor, M. (2019). The Relationship between Informal Knowledge Sharing Network and Individual Learning in Organizations: Does the Structuring of Activities Matter? *Journal for General Social Issues*, 28(1), 109–128. <https://doi.org/10.5559/DI.28.1.06>
- Valencia, A., Qiu, J., & Chang, N. Bin. (2022). Integrating sustainability indicators and governance structures via clustering analysis and multicriteria decision making for an urban agriculture network. *Ecological Indicators*, 142, 109237. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLIND.2022.109237>

#### ANEXOS

##### 1. Linha de resposta esperada na questão 1.

Espera-se que o aluno saiba separar fatores ambientais (como pressões do governo) de fatores de grupo (as dificuldades de formação e desenvolvimento de grupo). Como os fatores ambientais são os mesmos, espera-se que o aluno analise fatores de grupo, tais

como conflitos de interesses dos prefeitos e inexistencia de uma governança que trouxessem um mínimo de orientação de ações coletivas e identidade de grupo. Espera-se que o aluno entenda e explique que todas as ações, incluindo as de marketing, decorrem da capacidade operacional do grupo.

## 2. Linha de resposta esperada na questão 2

A resposta desta questão depende da compreensão e resposta da questão anterior, porque qualquer ação, em qualquer linha de autoridade, ou de auto-gestão, ou de conhecimento e informação depende diretamente do desenvolvimento e maturidade do grupo, por exemplo, no seu comprometimento.

Os dados oferecidos mostram que não adianta fornecer informação. O grupo precisa de ação. Essa ação poderia ser desenvolvida em um único projeto, que serviria como modelo para outros projetos. Uma resposta ideal, mas provavelmente difícil de ser dada pelos alunos, seria a ação de decidir do começo ao fim sobre um único projeto, preferencialmente com o recurso da água (por exemplo, um passeio de barco, com uma leve refeição). Para tal seria formada uma rede dos municípios que o barco utilizaria (saída, passagem, descanso, pontos de parada). Nesse subgrupo o consultor/aluno/respondente seria o líder de conhecimento que o grupo não tem e colocaria o passo a passo das decisões e ações, o que obriga o grupo a se organizar. Conforme teorias de dinâmica de grupo, sendo um subgrupo menor é mais fácil de resolver as diferenças (assimetrias). Esse projeto precisa ir até o fim, para quebrar a paralisia do grupo, por isso atores que são importantes e não entram em jogo, que são os prefeitos, precisam participar.

Uma linha secundária de resposta, sem esse grau de detalhamento, seria o aluno responder pelas alternativas que foram oferecidas, por exemplo, que o consultor seria o líder em conhecimento, mas adotaria a estratégia de auto-gestão do grupo, para eleição de um projeto específico, esforçando-se ao máximo para chegar até a implantação definitiva.

Para esta pergunta não vemos necessidade de teorizar sobre a participação dos consumidores no projeto selecionado. O Marketing de Relacionamento poderá ser uma base conceitual utilizada mais adiante, no plano de melhorias contínuas do projeto. Deve estar claro para o aluno que o problema de momento não está no consumidor.

## 3. Linha de resposta esperada na questão 3

Esta questão avalia o conhecimento do respondente sobre formação de grupo, até o ponto de construção de ações de marketing. Espera-se que o respondente escreva em que ele se fundamenta para escolher um caminho de treinamento e mudança de atitude, ou um caminho da prática. Qualquer caminho é válido, desde que justificado, embasado em conhecimento teórico.

O primeiro caminho, do treinamento, tem foco no ofertante do serviço, os empresários do turismo local. Trata-se de uma tarefa de médio e longo prazo, para mudança de mentalidade, antes de criar planos de marketing e oferecer os produtos. Em uma das reuniões um dono de barco disse: *Como vou oferecer meu passeio, se depois não tenho onde deixar os turistas, porque não tem hotel perto da minha marina?*

O segundo caminho, da prática, pode ser atraente para os empresários, mas envolve riscos de falhas de planejamento, que acabam com o produto antes de sua curva ascendente. Um curso de mergulho na represa, que tem 90 metros de profundidade, pode ser atrativo para monitores e donos de aluguel de equipamentos, mas se alguém sofrer algum acidente, o produto acaba antes de decolar.

Não há resposta certa. Espera-se apenas que o aluno saiba lidar com as possibilidades, nos seus aspectos de vantagens, problemas, características do produto e perfil do consumidor, minimamente, para nortear a estratégia de desenvolvimento e oferta dos produtos.

## Olhando para o Lixo e Mirando o Luxo de um Negócio Sustentável

*Camila Cunha  
Anete Alberton  
Sidnei Vieira Marinho*

*Tutor: Anete Alberton  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)*

### **RESUMO:**

O caso apresenta a trajetória de Marli, empreendedora que fundou a Reciclavale, uma cooperativa de reciclagem que atua com resíduos eletroeletrônicos. Apresenta a história da empresa, assim como o cenário administrativo e global para o negócio, trazendo um contexto de sustentabilidade corporativa e empreendedorismo social, a fim de refletir sobre uma possível expansão, reestruturação administrativa ou ambos, visando crescimento sustentável em torno de um propósito comum com engajamento de partes interessadas. Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas com a fundadora e análise de documentos. No caso, é possível identificar pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, entrega de valor a stakeholders, para a tomada de decisão e construção de um modelo de negócios e planejamento estratégico.

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico; Sustentabilidade Corporativa; Stakeholders; Modelo de Negócios

### **ABSTRACT:**

The case presents the trajectory of Marli, an entrepreneur who founded Reciclavale, a recycling cooperative that works with electronic waste. It presents the company's history, as well as the administrative and global scenario for the business, bringing a context of corporate sustainability and social entrepreneurship, in order to reflect on a possible expansion, administrative restructuring or both, looking for sustainable growth around a common purpose with stakeholder engagement. Data was collected using semi-structured interviews with the founder and document analysis. In this case, it is possible to identify strengths, weaknesses, threats, opportunities, value to stakeholders, for decision making and construction of a business model and strategic planning.

**Key-Words:** Strategic Planning; Corporate Sustainability; Stakeholders; Business model

## 1. INTRODUÇÃO

Este caso para ensino aborda a problemática de Marli, fundadora de uma cooperativa de reciclagem de lixo eletroeletrônico, que luta diariamente para que os cuidados com o meio ambiente se tornem cada vez mais intrínsecos aos hábitos da sociedade. Marli está em um dilema: deve focar na expansão do empreendimento, aproveitando os olhos do mundo à sustentabilidade, ou na estruturação da administração da cooperativa focando em um crescimento sustentável? Em ambos? Como conectar os desafios e oportunidades a um propósito comum com suas partes interessadas?

O estudo aborda os seguintes objetivos educacionais: avaliar o perfil da protagonista diferenciando características de empreendedora e gestora; realizar um diagnóstico SWOT do momento do negócio; identificar o impacto do negócio e a criação de valor compartilhado com os diferentes stakeholders sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa e a conexão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; e discutir sobre a elaboração de um modelo de negócio visando a sustentabilidade da organização.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Este caso para ensino foi baseado em fatos reais e para a sua construção foram utilizadas fontes primárias de dados, por meio de entrevistas com a Sra. Marli, a fundadora e gestora da cooperativa. Além disso, foram utilizadas fontes secundárias, tais como: reportagens, podcasts, redes sociais e divulgações sobre a Reciclavale, além de dados de relatórios públicos e a legislação do país.

A construção do caso foi realizada para aplicação em cursos de graduação na área de Administração, em disciplinas que abordem estratégia, planejamento estratégico, sustentabilidade, empreendedorismo ou empreendedorismo social. A partir do caso, é esperado que o aluno possa desenvolver seu pensamento crítico e analítico através da avaliação do cenário atual do negócio e da construção de estratégias para a viabilidade do negócio a longo prazo tendo a sustentabilidade como tema relevante na construção de soluções.

A aplicação do caso é proposta para quatro etapas ao final da conclusão da disciplina, onde a socialização do caso pode acontecer no período relativo a três aulas. Dentre as práticas sugeridas estão: análise das características de empreendedores e gestores identificadas na protagonista, análise SWOT do negócio, para agrupar as ideias e análises da cooperativa; classificação dos stakeholders, identificando o impacto e a influência de cada um no negócio e identificação dos ODS conectados ao negócio e que impactam nos interesses dos stakeholders. Para o último momento, é proposto aos alunos que, com base na análise SWOT, na determinação dos principais stakeholders e ODS envolvidos, seja construído um modelo de negócio visando a solução do dilema proposto no caso para ensino.

As questões propostas são: 1) Ao analisar o perfil e as ações da protagonista, liste as características que se conectam a comportamentos de empreendedorismo e aquelas que se conectam a comportamentos de gestão; 2) Quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças do modelo de negócio atual da Reciclavale?; 3) Considerando a sustentabilidade corporativa e os ODS, quais os impactos que a cooperativa pode gerar

para os stakeholders?; 4) A partir da construção de um modelo de negócios, como a cooperativa pode se planejar para garantir a sustentabilidade do negócio?

Para as questões, as informações do Caso devem ser analisadas à lusa de referenciais como: Behling e Lenzi (2019), Behling, Pereira e Marinho (2019), Dias Junior, C. M.; Moreira, Stosick e Pereira (2014), Dornelas (2016), Dolabela (2014), Freeman, Phillips e Sisodia (2020), Freudenreich, Ludeke-Freund e Schaltegger (2020), Osterwalder e Pigneur (2011), Parry (1996), Régis, Passos e Lizote (2021), Tondolo, Santos, Tondolo e Paiva (2023), Trevisan, Fialho e Coronel (2018), Weihrich, H. (1982). Além disso relatórios e leis são úteis para conhecer o contexto da gestão de resíduos e dos ODS, tais como: Abrelpe, Brasil lei 12.305, Pacto Global, Relatório Luz (2022).

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Os resultados do caso refletem a discussão em plenária abordando tópicos relevantes para a sustentabilidade de um negócio, considerando análise SWOT, características de empreendedores e gestores, teoria de stakeholders, teoria de sustentabilidade corporativa, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e criação de valor compartilhado para stakeholders.

A associação entre teoria e prática é muito importante em cursos voltados à gestão. Por meio deste caso e da aplicação proposta, pretende-se que os alunos desenvolvam a visão sistêmica, gerencial e sustentável de um negócio. Além disso, propõe-se que na aplicação do caso em cursos de pós-graduação desenvolvam-se modelos de negócio que possam ir além da visão tradicional de “o quê” (valor criado) e “como” (atividades de criação de valor), direcionando para a criação de valor “com” e “para” stakeholders.

O caso leva à reflexão e conscientização de temas importantes, tais como o empreendedorismo social, através de uma cooperativa que atua com lixo eletroeletrônico, e de práticas de sustentabilidade corporativa com relevante impacto social, econômico e ambiental, em conexão com o ODS 12, que aborda consumo e produção responsável, gerando conexões significativas com o papel dos stakeholders.

#### BIBLIOGRAFIA

- ABRELPE. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. Disponível em: <<https://abrelpe.org.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: Um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 3, p. 255-272.
- Behling, G.; Pereira, D. G., & Marinho, S. V. (2019). Uma Gota no Oceano e Vários Desafios para a Ocean Drop. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 3, p. 436-453.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Dispõe sobre a Política Nacional de Resíduos Sólidos e altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998 (Lei de Crimes Ambientais). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- Dolabela, F. (2015). Empreendedorismo Sem Fronteiras: Um Excelente Caminho para Pessoas com Deficiência. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Dornelas, J. (2016). Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas (2a ed). São Paulo: Empreende.

- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231.
- Freudenreich, B., Ludeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol. 166 No. 1, pp. 3–18.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence Strategies. *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, Apr.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- PACTO GLOBAL. O desafio do lixo eletrônico. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/info-case/35>>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54
- Régis, E. D. S. O.; Passos, A. P. P. D., & Lizote, S. A. (2021). Empreender ou não? O caso do quiosque de frozen iogurte. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 3, p. 261-277.
- Sousa, R. S., & Loos, M. J. (2020). Aplicação do Ciclo PDCA e Ferramentas da Qualidade na redução de Custos e Perdas em uma Distribuidora de Hortifrutí. *Journal of Perspectives in Management*, v. 4, n. 2020, p. 68-83.
- Tondolo, R. R. P.; Santos, J. B.; Tondolo, V. A. G., & Paiva, E. (2023). Information Transparency, Location, and Stakeholder Pressure on the Socially Responsible Partner Selection. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 2, p. 1-15.
- Trevisan, L. V.; Fialho, C. B., & Coronel, D. A. (2018). Proposta de implantação das ferramentas canvas e análise swot em uma empresa de pequeno porte. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 8, n. 3, p. 35-52.
- VI Relatório Luz da Sociedade Civil da Agenda 2030. Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. Ano 2022. Disponível em: <[https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2022/07/pt\\_rl\\_2022\\_final\\_web-1.pdf](https://brasilnaagenda2030.files.wordpress.com/2022/07/pt_rl_2022_final_web-1.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2023.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix – a tool for situational analysis – *Journal of Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54-66, Apr.

## Como Assim? Acabou o Vinho do Porto...

*Luciana da Silva Imeton*

*Luciano Angel Rodriguez*

*Anete Alberton*

*Sidnei Vieira Marinho*

*Tutor: Anete Alberton*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

### **RESUMO:**

Este caso para ensino descreve a perda dos clientes, e a problemática vivenciada pelo Porto de Itajaí, um complexo portuário situado em Itajaí, Santa Catarina, que é considerado o principal da região e o segundo maior do Brasil em termos de movimentação de contêineres. O Porto, que historicamente serviu como ponto de exportação fundamental para a região, viu-se com uma situação crítica de perda de agentes de carga. O objetivo é que os alunos se coloquem no lugar dos gestores do porto e discutam propostas de implementações que poderiam ser incluídas no planejamento estratégico nesse momento contingencial para mitigar os problemas vivenciados por eles. Propõe-se que o caso seja utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão, principalmente na gestão de um complexo portuário, em disciplinas que foquem na logística internacional.

**Palavras-Chave:** Logística Internacional; Planejamento Estratégico; Complexo Portuário

### **ABSTRACT:**

This teaching case describes the loss of clients and the challenges experienced by the Port of Itajaí, a port complex located in Itajaí, Santa Catarina, which is considered the main one in the region and the second largest in Brazil in terms of container traffic. The Port, which historically served as a crucial export point for the region, found itself in a critical situation of losing cargo agents. The objective is for students to put themselves in the shoes of the port's managers and discuss implementation proposals that could be included in the strategic planning at this contingency moment to mitigate the problems they are experiencing. It is proposed that the case be used in undergraduate and postgraduate courses in the field of management, especially in the management of a port complex, in disciplines focusing on international logistics.

**Key-Words:** International Logistics; Strategic Planning; Port Complex

## 1. INTRODUÇÃO

Era uma quinta-feira, pontualmente às 18 horas com um lindo sol fazendo contraste com o céu e o mar, quando o avião desponta entre as nuvens e aterrissa no Aeroporto Internacional de Navegantes. No voo 467, desembarcava Martinez Péres, um profissional renomado na área de Logística Internacional. Com mais de 30 anos de experiência, ele possui um profundo conhecimento em legislação e marco regulatório dos portos, tendo atuado em diversos portos nacionais e internacionais, públicos e privados. Sua expertise inclui implementação de estratégias inovadoras que resultam em redução de custos e aumento da eficiência operacional. Martinez é reconhecido por suas conquistas e contribuições, sua experiência valiosa e dedicação ao compartilhamento de conhecimentos o tornam um líder inspirador no campo da logística internacional. Durante o trajeto, Martinez utilizou o ferry boat, que ligava as cidades de Itajaí e Navegantes. Durante a travessia, era possível admirar um raro e belo cenário, dois terminais portuários tanto na margem esquerda, quanto na margem direita. Martinez estava feliz em chegar a tempo, pois naquela noite aconteceria a reunião mensal na confraria Winecomex, da qual ele era confrade há 8 anos. Após um longo suspiro, Martinez pensou: “Era bem isto que eu precisava para relaxar após dias de intenso trabalho: encerrar o dia na companhia de bons amigos, boa conversa, degustando um belo jantar e bons vinhos”. Mal sabia Martinez qual seria o principal assunto daquela noite. A atmosfera era descontraída, todos mergulhados em conversas animadas sobre recentes aventuras e planos futuros. Taças eram erguidas e brindes eram feitos a cada conquista pessoal. Os risos ecoavam no local, complementando o aroma dos vinhos que preenchiam o ar. Contudo, no auge da euforia, a confreira Daniela Fernandez, assistente social no município exibiu um semblante de preocupação: Amigos, vocês viram a notícia que saiu hoje nos noticiários? Antônio, empresário do ramo de transporte rapidamente responde:

Você está se referindo à notícia do Porto de Itajaí? Sim, sobre a possibilidade de o porto perder os seus armadores, responde Daniela. Naquela situação, sabendo do conhecimento profissional de Martinez, os confrades e confreiras passaram a fazer vários questionamentos: E agora Martinez, o que vai ser do nosso Porto? E a importação dos nossos vinhos, vai acabar? Como ficarão os projetos sociais apoiados pelo Porto? O município conseguirá reverter os prejuízos e superar as adversidades?

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Este caso para ensino descreve a perda dos clientes, e a problemática vivenciada pelo Porto de Itajaí, um complexo portuário situado em Itajaí, Santa Catarina, que é considerado o principal da região e o segundo maior do Brasil em termos de movimentação de contêineres. O Porto, que historicamente serviu como ponto de exportação fundamental para a região, viu-se com uma situação crítica de perda de agentes de carga. O objetivo é que os alunos se coloquem no lugar dos gestores do porto e discutam propostas de implementações que poderiam ser incluídas no planejamento estratégico nesse momento contingencial para mitigar os problemas vivenciados por eles. Propõe-se que o caso seja utilizado nos cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão, principalmente na gestão de um complexo portuário, em disciplinas que foquem na logística internacional.

Este caso para ensino baseou-se em fatos verídicos revelados a público por meio das mídias sociais impressas e digitais por meio de reportagens, páginas da internet. A confraria Winecomex foi apresentada no caso com o intuito específico de servir como o lugar ideal para conduzir a história do caso. A situação é protagonizada por um profissional da logística internacional e que reside no município de Itajaí. Os nomes dos personagens foram alterados para preservar sua identidade. O caso tem o objetivo de proporcionar o debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino. Resultados e discussões / Utilização do Caso e questões para discussão: O caso é indicado para aplicação em cursos de graduação na área de Logística, Gestão Portuária, Administração e Comércio Exterior. Pode ser utilizado em disciplinas como Estratégia, Gestão Portuária, Logística Portuária e Internacional, Sustentabilidade Portuária e afins. Espera-se que o aluno desenvolva a compreensão da gestão de um complexo portuário e que consiga avaliar criticamente os fatos ocorridos no caso porto de Itajaí. Desse modo, os objetivos didáticos são: (a) compreender a legislação portuária; (b) realizar uma análise estratégica; (c) identificar as forças e fraquezas; (d) propor e discutir sobre as ameaças e oportunidades que podem ser implementadas e seus riscos. O caso tem o objetivo de proporcionar o debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino inserir os principais resultados obtidos, baseada e comparada com a literatura utilizada no trabalho de pesquisa. Recomenda-se dividir a aplicação do caso em seis etapas (verificação dos conhecimentos prévios dos alunos, alinhamento do caso, formação dos pequenos grupos, tempestade de ideias, fechamento do caso) que podem ser realizadas tanto em aulas presenciais quanto em ambientes virtuais por meio de plataformas educacionais.

#### **4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Este caso para ensino baseou-se em fatos verídicos revelados a público por meio das mídias sociais impressas e digitais por meio de reportagens, páginas da internet. A confraria Winecomex foi apresentada no caso com o intuito específico de servir como o lugar ideal para conduzir a história do caso. A situação é protagonizada por um profissional da logística internacional e que reside no município de Itajaí. Os nomes dos personagens foram alterados para preservar sua identidade. O caso tem o objetivo de proporcionar o debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino. Resultados e discussões / Utilização do Caso e questões para discussão: O caso é indicado para aplicação em cursos de graduação na área de Logística, Gestão Portuária, Administração e Comércio Exterior. Pode ser utilizado em disciplinas como Estratégia, Gestão Portuária, Logística Portuária e Internacional, Sustentabilidade Portuária e afins. Espera-se que o aluno desenvolva a compreensão da gestão de um complexo portuário e que consiga avaliar criticamente os fatos ocorridos no caso porto de Itajaí. Desse modo, os objetivos didáticos são: (a) compreender a legislação portuária; (b) realizar uma análise estratégica; (c) identificar as forças e fraquezas; (d) propor e discutir sobre as ameaças e oportunidades que podem ser implementadas e seus riscos. O caso tem o objetivo de proporcionar o debate em ambiente acadêmico, com finalidade exclusiva de ensino inserir os principais resultados obtidos, baseada e comparada com a literatura utilizada no trabalho de pesquisa. Recomenda-se dividir a aplicação do caso em seis etapas (verificação dos conhecimentos prévios dos alunos, alinhamento do caso, formação dos pequenos grupos, tempestade de ideias,

fechamento do caso) que podem ser realizadas tanto em aulas presenciais quanto em ambientes virtuais por meio de plataformas educacionais.

## BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, I. (1990). A nova estratégia empresarial. São Paulo: Editora Atlas.
- Brasil. (2013). Lei Nº 12.815 de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela união de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores. Brasília, DF.
- Brasil. (1995a). Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da constituição federal e dá outras providências. Brasília, DF.
- Brasil. (1995b). Lei 9.074 de 07 de julho de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências.
- Brasil. Ministério da Economia. (2022). Minfra promove cerimônia de apresentação dos estudos para o Porto de Itajaí, 31 out. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/minfra-promove-cerimonia-de-apresentacao-dos-estudos-para-o-porto-de-itajai>. Acesso em 07 mai. 2023.
- Brasil. Ministério da Infraestrutura. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. (2022). ANTAQ iniciará consulta pública sobre concessão do Porto de Itajaí (SC) em 24 de fevereiro. 16 fev. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/antaq/pt-br/noticias/2022/antaq-iniciara-consulta-publica-sobre-concessao-do-porto-de-itajai-sc-em-24-de-fevereiro#>. Acesso em: 03 mai. 2023.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., M., M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: an integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Chang, H. H., & Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1), 158-169.
- Ghemawat, P. A. (2001). Estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre: Bookman.
- Governo Federal promete licitação do Porto de Itajaí no segundo semestre. (2023, 21 mai.). Diarinho. Disponível em: <https://diarinho.net/podcast/711/>. Acesso em: 25 mai. 2023.
- Gürel, E. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- IBGE. (2023). Itajaí: Panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/itajai/panorama>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- Itajaí. (2021). Regulamento de exploração do Porto de Itajaí - Resolução 003/2021. Disponível em: <https://portoitajai.com.br/legislacao-resolucoes-2021/>. Acesso em: mai. 2023.
- Itajaí renova contrato de arrendamento do Porto de Itajaí para 2023. (Dez. 2022). SINDIFOZ- Sindicato dos Servidores Públicos Municipais da Foz do Rio Itajaí. Disponível em: <https://www.sindicatofoz.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2023.
- Porto de Itajaí. (2023). A História. Disponível em: <https://www.portoitajai.com.br/historia>. Acesso em: 15 mai. 2023.
- Prefeitura Municipal de Itajaí. (2023a). A cidade de Itajaí. Disponível em: <https://www.itajai.sc.gov.br/c/a-cidade>. Acesso em: 04 mai, 2023.
- Prefeitura Municipal de Itajaí. (2023b). Itajaí e Governo Federal vão assinar novo convênio de delegação do porto ao município por mais 25 anos. Disponível em: <https://itajai.sc.gov.br/noticia/30451/itajai-e-governo-federal-vao-assinar-novo-convenio-de-delegacao-do-porto-ao-municipio-por-mais-25-anos>. Acesso em: 04 mai. 2023.
- Rodriguez, L. A. (2015). Marco Regulatório e a infraestrutura portuária brasileira: a ambiguidade do marco regulatório com reflexo na problemática do porto de Itajaí. Dissertação. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.
- The Ocean Race Itajaí. (2023). Disponível em: <https://theoceancraceitajai.com.br/itajai/>. Acesso em: 7 mai. 2023.

# O Marketing na Sensibilização dos Profissionais de Saúde na Gestão de Resíduos Hospitalares

*Cláudia Russo  
Marreiros  
Mariana Correia  
Ricardo Ribeiro  
(Portugal)  
Susana Figueira Dias*

*Tutor: Cristina Galamba*

*Universidade de Évora*

## RESUMO

Ao longo das décadas fomos assistindo a grandes alterações climatéricas, mudanças comportamentais, crescimento e envelhecimento populacional. Os Resíduos Hospitalares (RH) resultam inevitavelmente da prestação de cuidados de saúde, porem a sua gestão continua a não ser realizada de forma correta e eficaz, principalmente os resíduos não perigosos e valorizáveis. Cabe a cada profissional de saúde, enquanto produtor de resíduos hospitalares, conhecer a política de gestão da sua instituição e as intervenções operacionais associadas às práticas de triagem. O serviço “Verde” do Hospital “Azul” desenvolveu uma campanha de comunicação e marketing interno, de forma a sensibilizar os profissionais de saúde desse serviço para a importância e o impacto da correta gestão de RH, principalmente os aspectos relacionados com a triagem. A campanha foi um sucesso e motivou a realização deste estudo de caso.

**Palavras-chave:** Resíduos Hospitalares não perigosos valorizáveis; Sustentabilidade; Marketing; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## ABSTRACT

Over the decades we have been witnessing major climate changes, behavioral changes, population growth and aging. Hospital Waste (HR) necessarily results from the provision of health care, but its continuous management cannot be carried out correctly and effectively, especially non-hazardous and recoverable waste. It is up to each health professional, as a producer of hospital waste, to know the management policy of their institution and the operational operations associated with sorting practices. The “Green” service at the “Azul” Hospital developed an internal communication and marketing campaign, in order to sensitize the health professionals of this service to the importance and impact of correct HR management, especially aspects related to triage. The campaign was a success and motivated this case study.

**Key-Words:** Non-hazardous, valuable hospital waste; Sustainability, Marketing; Sustainable Development Goals

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos tem-se verificado um aumento na produção de Resíduos Hospitalares (RH) em termos de quantidade, diversidade e perigosidade, representando um grave problema de saúde pública, ocupacional e ambiental, principalmente, nos casos em que o destino final não é o indicado (Sousa, 2013). Os RH apresentam um grande desafio em termos ambientais, o nível da poluição e degradação ambiental e, quando a sua gestão é realizada de forma inadequada, originam-se graves complicações para a saúde pública e para o meio ambiente, influenciando o bem-estar das populações (Silva, 2012).

O artigo 3º, do Decreto-Lei nº 102-D/2020 de 10 de dezembro, define RH como “resíduos resultantes de atividades de prestação de cuidados de saúde a seres humanos ou a animais, nas áreas da prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação ou investigação e ensino, bem como de outras atividades envolvendo procedimentos invasivos, tais como acupunctura, piercings e tatuagens e o resultante da tanatopraxia” desenvolvidas em Unidades Prestadoras de Cuidados de Saúde (UPCS) ou outros.

Os Estados-Membros das Nações Unidas, na Agenda 2030, definiram as prioridades e aspirações para um desenvolvimento sustentável global até 2030, procurando mobilizar esforços globais em torno de objetivos e metas comuns. Existem 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que instigam à ação conjunta urgente de todos os países no sentido de erradicar a pobreza, reduzir as desigualdades, melhorar a saúde e educação, estimular o crescimento económico, combatendo simultaneamente as alterações climáticas e preservando ecossistemas.

Em 2017, Portugal estipulou como prioridades estratégicas os ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14. Apesar de Portugal ocupar a vigésima posição do Índice SDG (Sustainable Development Goals) numa lista de 163 países, existem desigualdades no progresso em direção ao cumprimento dos vários ODS, mesmo antes da pandemia COVID-19, com algumas áreas a exigirem mais atenção.

**Figura 1** - Ranking que Portugal ocupa no cumprimento dos ODS da Agenda 2030.

## PORTUGAL



As unidades hospitalares têm um importante papel no cumprimento das metas nacionais dos ODS, devendo para isso implementar as medidas necessárias para se alcançarem os objetivos estabelecidos, nomeadamente, apostar na informação, formação, motivação e reconhecimento dos profissionais de saúde como peça fundamental na redução, reutilização e reciclagem do RH.

Assim, considera-se que os ODS mais relevantes no que diz respeito a uma gestão eficaz dos RH, são:

**3 – Saúde de qualidade:** A gestão adequada de resíduos hospitalares é essencial para proteger a saúde dos trabalhadores e pacientes, prevenindo a contaminação e a propagação de doenças.

**6- Água limpa e saneamento:** Muitos resíduos hospitalares contêm substâncias químicas perigosas que podem contaminar a água e o solo se não forem tratados adequadamente. A gestão correta desses resíduos é importante para proteger a água e o solo, e garantir o saneamento adequado.

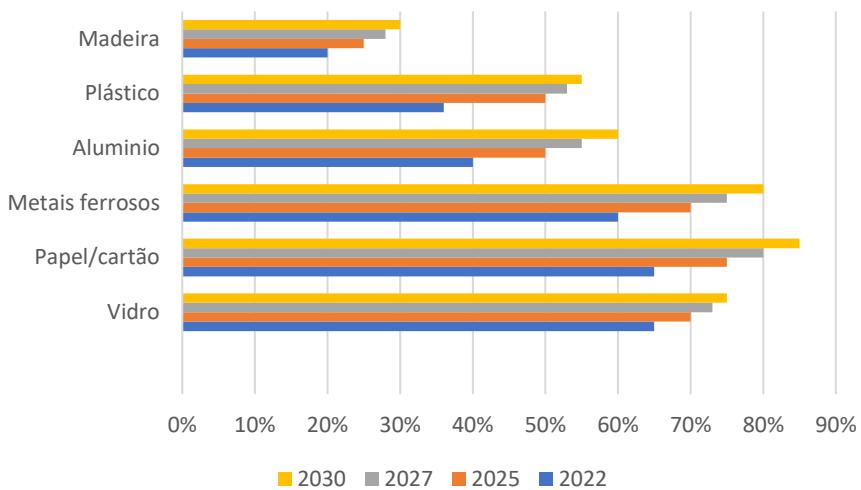
**12- Consumo e produção responsáveis:** A gestão de resíduos hospitalares envolve a redução do desperdício e o uso responsável de recursos, como o uso de materiais recicláveis e a implementação de práticas de reciclagem e compostagem.

**13 - Ação contra a mudança global do clima:** A gestão eficaz de resíduos hospitalares é importante para reduzir as emissões de gases de efeito estufa que resultam da disposição inadequada desses resíduos. A implementação de práticas sustentáveis de gestão de resíduos hospitalares pode ajudar a combater a mudança climática.

**15 - Vida terrestre:** A gestão inadequada de resíduos hospitalares pode prejudicar a biodiversidade da vida terrestre, causando danos ao solo, plantas e animais. A adoção de práticas sustentáveis de gestão

As metas mínimas nacionais de reciclagem de resíduos de embalagens (gráfico 1), deveriam ser amplamente divulgadas pela população em geral, tais como, a divulgação das quantidades de RH produzidos dentro de cada unidade hospitalar poderia levar a uma maior sensibilização e adesão dos profissionais de saúde às campanhas internas de triagem de RH.

**Gráfico 1 - Metas mínimas nacionais, em peso, no que respeita à reciclagem dos seguintes materiais específicos contidos nos resíduos de embalagens.**



Fonte: DL nº 11/2023, de 10/02, artigo 29º

Os RH são classificados em 4 grupos segundo o Despacho do Ministério da Saúde nº 242/96, de 13 de agosto, em que cada um deles apresenta exigências específicas de gestão, triagem, acondicionamento, transporte e tratamento, consoante o grau de perigosidade, como apresentado no quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação dos resíduos hospitalares por grupos.**

CLASSIFICAÇÃO DE RESÍDUOS HOSPITALARES	DESIGNAÇÃO	TIPO DE TRATAMENTO FINAL
RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS	<b>Grupo I</b> Resíduos equiparados a urbanos	- Deposição em Aterro Sanitário; - Valorização (reciclagem, compostagem, digestão anaeróbia,...).
	<b>Grupo II</b> Resíduos hospitalares não perigosos	
RESÍDUOS PERIGOSOS	<b>Grupo III</b> Resíduos hospitalares de risco biológico	- Autoclavagem e deposição em Aterro Sanitário.
	<b>Grupo IV</b> Resíduos hospitalares específicos	- Incineração.

Fonte: Pública (2011)

**Figura 2 - Sistema de codificação para separação de RH.**Fonte: [www.stericycle.pt](http://www.stericycle.pt)

Os resíduos pertencentes ao Grupo I, resíduos equiparados a urbanos, são constituídos essencialmente por materiais provenientes de serviços gerais, de apoio, e hotelaria e restauração. Sendo assim, resíduos como: o papel, cartão, vidro, metais ferrosos e não ferrosos, pilhas e baterias, plásticos (embalagens e invólucros comuns), devem ser separados para respetiva reciclagem/valorização.

**Figura 3 - RH não perigosos com possibilidade de valorização.**

RESÍDUOS VALORIZÁVEIS		
PAPEL E CARTÃO	EMBALAGENS DE PLÁSTICO E METAL	VIDRO
- Folhas de papel	- Caixas e sacos de plástico	- Garrafas de vidro
- Revistas, jornais	- Garrafas e frascos de plástico	- Boiões de vidro
- Embalagens vazias de medicamentos	- Esferovite	- Frascos de vidro
- Caixas de cartão	- Embalagens de leite e sumo	
- Sacos de papel	- Latas de sumos e conservas	
	- Embalagens e invólucros comuns de material descartável e esterilizado	

ACONDICIONAMENTO EM SACO TRANSPARENTE COM LISTA PRETA		
ECOPONTO AZUL	ECOPONTO AMARELO	ECOPONTO VERDE

Fonte: Pública (2011)

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O serviço “Verde” presta cuidados de saúde altamente diferenciados no hospital “Azul”, que se articula com outros hospitais, cuidados de saúde primários, com o setor social e privado da região. O serviço “Verde”, é um centro em constante atualização e modernização, com tecnologia de ponta, com o objetivo de oferecer o melhor atendimento possível aos doentes, e atender às necessidades de uma sociedade em constante evolução. O hospital e o serviço, apresentam como valores, entre outros, o respeito pelas normas ambientais e a cultura de uma melhor gestão. A produtividade e as especialidades disponibilizadas pelo serviço “Verde” têm aumentado de forma contínua, com atividades de diagnóstico e tratamento que desenvolvem a utilização de diversos e múltiplos dispositivos médicos. Esses dispositivos carecem de um acondicionamento rigoroso e eficaz, por razões de segurança e assepsia, são envoltos por grandes quantidades de cartão e plástico, logo a produção desses resíduos é grande.

As Assistentes Operacionais (AO) do serviço “Verde”, responsáveis pelo encaminhamento dos RH, perceberam que a quantidade de RH produzidos era enorme e que não estavam a ser geridos da forma correta e aconselhada, então desenvolveram uma campanha de sensibilização interna.

A campanha de sensibilização foi sustentada por informações fornecidas pela empresa contratada pelo hospital “Azul” para a recolha dos RH não perigosos, uma vez que o cônjuge de uma das AO é funcionário dessa empresa. Os objetivos da campanha foram:

- Sensibilizar os profissionais de saúde para a triagem e separação dos RH, de forma a aumentar a quantidade de resíduos valorizáveis, usando o marketing interno;
- Incentivar os profissionais de saúde a adotar as práticas corretas, de modo a aumentar a separação de resíduos produzidos e reduzir a sua produção;
- Enfatizar a importância da separação dos RH por questões ambientais;
- Apresentar as regras e recipientes adequados para a triagem de RH (diferentes sacos usados, ecopontos, recipientes para cortantes, entre outros);
- Abordar as etapas de gestão dos RH;

- Dar a conhecer os custos da instituição associados aos resíduos produzidos, as formas de armazenamento e encaminhamento no serviço “Verde”;
- Apresentar resultados das pesagens obtidos com projeção anual da quantidade de RH produzidos.

Nas principais salas de trabalho foram colocados posters, sinaléticas e ecopontos de dimensões adequadas à quantidade de resíduos produzidos diariamente, em locais estratégicos (junto aos locais de maior produção), e também foram colocados vários ecopontos azuis, amarelos, verdes e um pilhão.

**Figura 4 – Ecopontos e pilhão colocados no serviço**



Fonte: Dados internos do serviço

Durante um mês, as AO encorajaram todos os restantes elementos da equipa a fazer uma correta separação e reciclagem dos RH valorizáveis não perigosos, foi um trabalho árduo, uma vez que foi necessário implementar novas regras e ultrapassar as resistências a esta nova rotina diária. Procedeu-se à pesagem dos RH e no final do mês foi agendada uma data para a comunicação dos resultados.

Comunicaram então:

- Os diferentes grupos de RH produzidos no serviço “Verde”;
- As quantidades produzidas por cada ecoponto;
- A forma de armazenamento e transporte dos RH;
- Os custos associados à gestão de RH;
- A importância de melhorar a imagem da instituição e a sua sustentabilidade ambiental e financeira.

Os resultados foram comunicados sob forma de apresentação oral a toda a equipa, recorrendo a suporte digital, a apresentação foi ilustrada com imagens de grande impacto visual que espelham o resultado do não tratamento destes resíduos. Os valores e as imagens foram de tal forma impactantes que desde então, toda a equipa continua a fazer a separação desses resíduos.

**Figura 5 – Imagens da apresentação das AO**



A campanha desenvolvida no serviço “Verde” levou à pesagem diária dos RH produzidos nesse serviço e realizou uma estimativa anual da quantidade dos RH valorizáveis produzidos. Não foram mostrados os valores de RH produzidos no hospital “Azul”.

**Figura 6 – Produção de RH não perigosos valorizáveis no serviço “Verde” (valor obtido mensal vs estimativa anual)**



Fonte: Dados internos do serviço

Apesar da iniciativa e das mudanças de comportamento implementadas no serviço “Verde”, estas representarem uma pequena porção no universo dos RH produzidos em todo o meio hospitalar. O serviço “Verde” reduziu ainda potenciais fontes de contaminação, quer para os profissionais de saúde, quer para o meio ambiente. Adotou ainda outras medidas para aumentar a sustentabilidade, substituindo lâmpadas normais por lâmpadas de presença, para desta forma haver poupança de energia. Também passou a reutilizar, sempre que possível, folhas de papel impressas apenas de um lado.

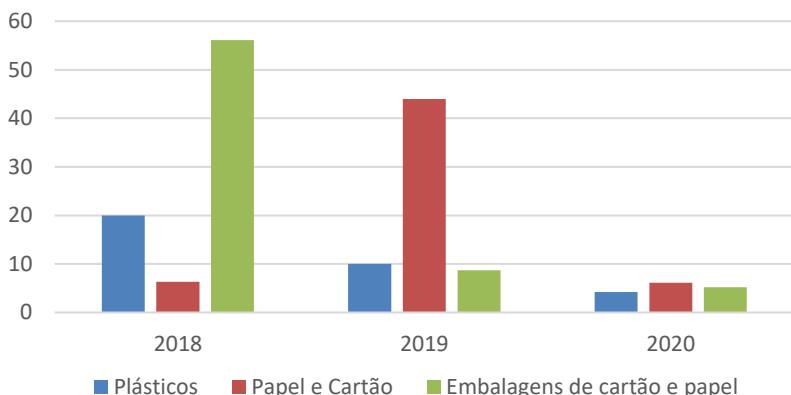
No espaço físico mais próximo do serviço “Verde”, encontra-se o serviço “Laranja”, este serviço está dotado de poucos ecopontos pelos gabinetes e corredores, em sítios não estratégicos e sem sinalética. Os profissionais do serviço “Laranja” nunca tiveram qualquer tipo de formação ou incentivo à gestão de RH, é notória a fraca adesão a esta política.

Os profissionais de saúde do serviço “Verde” vão, de momento, com mais regularidade prestar cuidados ao serviço “Laranja”, e percebem a importância da divulgação da campanha que ocorreu no seu serviço, bem como o impacto que teria a extensão dessa campanha a todos os serviços do hospital “Azul”

Existem várias técnicas de marketing, interno e externo, que o hospital “Azul” dispõe para fomentar a adoção de práticas sustentáveis entre os profissionais de saúde, nomeadamente através do gabinete de comunicação e marketing, capaz de divulgar campanhas, informações pertinentes, imagens alusivas à gestão de RH, bem como a capacidade de realizar e distribuir folhetos informativos e espalhar cartazes pela instituição. A percepção do risco associado aos RH é fundamental, por isso, o desafio que se coloca é de serem os próprios funcionários do serviço a envolverem-se na formação interna e na implementação de regras para uma gestão integrada dos RH, do seu serviço e instituição, sendo a forma mais correta para se obterem os melhores resultados, para uma sustentabilidade ambiental e financeira da instituição. A formação e a sensibilização têm um papel determinante na gestão de RH.

No âmbito deste trabalho foi feito um levantamento dos dados gerais do hospital. Obtiveram-se os seguintes valores de produção interna de RH não perigosos valorizáveis, entre 2018 e 2020.

**Gráfico 2 – Produção de RH não perigosos valorizáveis no Hospital**



Fonte: Dados internos do hospital

Observam-se variações nas quantidades dos RH produzidos em 2018 e 2019, cujas causas não foram identificadas. A elevada redução da produção desses RH no ano de 2020 deve-se à pandemia Covid-19, uma vez que a grande maioria dos RH passaram a ser tratados como resíduos perigosos não valorizáveis por receio de contágio. Nos anos subsequentes não foram consultados registo, uma vez que a competência do registo das quantidades recolhidas passou para a empresa que efetua a recolha dos RH do hospital.

Todas as instituições hospitalares têm um gasto anual na recolha e tratamento dos RH, sendo que o gasto despendido por esta unidade hospitalar é de cerca de 25 000€ por recolha (apenas para RH não perigosos valorizáveis). Conclui-se assim, que a quantidade de RH não perigosos valorizáveis, triados, encaminhados e tratados, depende da adesão às políticas internas de gestão integrada dos RH, pelos profissionais de saúde e colaboradores das instituições.

No Decreto-Lei n.º 73/2011, de 17 de Junho, (revogado pelo(a) Decreto-Lei n.º 102-D/2020, de 10 de Dezembro) é referido que a responsabilidade pela gestão dos resíduos, incluindo os respetivos custos, cabe ao produtor inicial dos resíduos, impondo-se como objetivo prioritário da gestão de resíduos “evitar e reduzir a sua produção, bem como o seu carácter nocivo, devendo a gestão de resíduos evitar também ou, pelo menos, reduzir o risco para a saúde humana e para o ambiente causado pelos resíduos”. Também no artigo 7º, do mesmo Decreto-Lei, fica implícito o princípio de gestão de resíduos dos 3 R's (Reducir, Reutilizar e Reciclar), iniciando-se o processo de gestão de RH na redução dos mesmos na fonte e na correta gestão de stocks. A gestão integrada dos RH apresenta um circuito com etapas e procedimentos definidos: produção, triagem, recolha e transporte, armazenamento, tratamento, valorização e eliminação. Kopp, Araújo & Figueiredo (2013) consideram ser importante acrescentar mais duas etapas: formação das pessoas envolvidas e auditoria dos resíduos.

### 3. PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** A fim de melhorar a imagem da instituição, como pode o marketing ser usado na consciencialização da importância da gestão correta do RH?

O marketing é sem dúvida a forma mais comum de promoção de ideias, produtos e atividades. A promoção de uma gestão eficaz de RH tem o marketing como o seu maior aliado. Esse marketing deve basear-se numa comunicação clara e direta sobre o impacto ambiental que estes resíduos possuem. Uma estratégia de marketing sustentável deve ser suportada e acompanhada pela missão e visão da empresa, refletindo os valores nucleares da própria empresa.

Dessa forma, em saúde, os serviços podem desenvolver atividades levando em consideração o impacto social e ambiental das suas ações, por meio da adoção de medidas sustentáveis. O marketing e a sustentabilidade devem caminhar juntos, devendo os serviços usar o marketing sustentável para promover as suas atividades e ao mesmo tempo contribuir para um mundo mais justo e sustentável.

**Pergunta 2.** Quais são as principais estratégias de marketing utilizadas para promover a gestão de RH e ajudar a superar a resistência dos profissionais da saúde em relação a uma gestão de resíduos adequada?

Infelizmente as sociedades tendem a criar resistência às mudanças, principalmente no que diz respeito a alterações de hábitos. É fundamental que todos os produtores de RH sejam sensíveis a estas questões e o marketing é a palavra-chave para que essa mudança aconteça, pois, tem um papel fundamental na promoção de práticas sustentáveis em saúde, como por exemplo, através de campanhas e ações de sensibilização e incentivo. Incentivar doentes, profissionais de saúde e prestadores de serviços a adotarem práticas mais sustentáveis e a valorizarem iniciativas que visem à preservação do meio ambiente é imperativo.

O modelo de marketing apresentado, em que são os próprios funcionários do serviço a envolverem-se na formação interna e na implementação das regras para a gestão integrada dos RH do próprio serviço e da instituição, é um instrumento de comunicação interna eficaz que potencia a participação dos profissionais de saúde, permite a partilha de experiências entre profissionais e serviços, evidênciaria a relevância da valorização e sustentabilidade, podendo ser generalizado a todos os serviços sem custos adicionais para a instituição.

O modelo de marketing que contribui para ajudar no cumprimento de alguns ODS tem em conta a promoção do crescimento económico e sustentável (sob a forma de poupança de recursos financeiros e ambientais), do emprego pleno e produtivo e, do trabalho digno para todos, garantindo padrões de consumo e de produção sustentáveis, e ainda, promover a adotação de medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.

**Pergunta 3.** Como podem as instituições hospitalares avaliar e monitorizar o impacto das suas iniciativas quanto à gestão de resíduos hospitalares e como o marketing pode ajudar a comunicar esses impactos aos stakeholders?

A gestão de atitudes permitiu fornecer aos profissionais a consciência da importância estratégica da gestão integrada dos RH produzidos, proporcionando maior envolvimento, motivação, comprometimento e valorização destes em práticas sustentáveis. O exemplo do nosso caso, poderá ser estendido a outros serviços da mesma unidade hospitalar, usando uma arquitetura de comunicação que crie o conceito de identidade corporativa, de pertença e de partilha de conhecimentos. Também se deve recorrer a uma comunicação em que é vendida a imagem de sustentabilidade e boas práticas ambientais cumpridas pelos profissionais da instituição e, usando este tipo de comunicação como forma de auditoria e controlo, recolhendo dados acerca da eficácia das iniciativas e das necessidades específicas de cada serviço.

Através da promoção, as empresas devem assumir um papel educativo de forma a incentivarem os seus stakeholders, funcionários e consumidores a assumirem uma postura sustentável. Essa comunicação deve ter sempre em conta os princípios da sustentabilidade, e não recorrer a técnicas contraditórias à sustentabilidade. Além disso, a comunicação ajuda na promoção de uma maior transparência e melhor relação.

A sustentabilidade em saúde é uma abordagem que visa promover a saúde em equilíbrio com a sustentabilidade ambiental, social e económica. As decisões e ações tomadas na área da saúde devem levar em consideração não só o bem-estar do indivíduo, mas também o impacto que os atos em saúde têm sobre a natureza, a comunidade e a economia.

**Pergunta 4.** Quais são as principais barreiras na adoção de práticas mais sustentáveis de gestão de RH e como o marketing pode auxiliar na superação dessas barreiras?

O marketing poderá ser realizado através de campanhas e divulgação de cartazes nas redes sociais. Deveria ser criado e partilhado conteúdo de qualidade relacionado à gestão de RH para educar o público-alvo, fornecendo informações e soluções sobre a gestão de RH, por exemplo, na página da intranet (da responsabilidade do gabinete de comunicação e marketing dos hospitais). O correio eletrónico institucional pode e deve ser também utilizado como forma de marketing, com o envio de e-mails periódicos e personalizados para divulgar serviços, promoções e notícias sobre a gestão de RH. Outras técnicas de marketing seriam o recurso a outdoors, flyers, rádio, televisão e jornais locais e nacionais. Estas são as melhores formas de disseminação de informação e captar o envolvimento das pessoas.

Para essas culturas comportamentais se instalarem, é de extrema importância que ocorram ações de sensibilização para todos os funcionários do hospital, bem como a criação de um projeto sustentável eficaz, contribuindo para a sustentabilidade de todos os hospitais.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O design, a produção e a entrega de um produto sustentável requer a colaboração entre todos os departamentos de uma empresa, essas funções não são responsabilidade exclusiva do departamento de marketing. Uma empresa só é verdadeiramente considerada como sustentável se essa colaboração entre departamentos existir. Para a sustentabilidade da empresa devem englobar-se, também, uma rede de fornecedores que empreguem práticas sustentáveis nas suas operações (Reutlinger, 2012).

O tipo de marketing interno usado neste caso, permitiu: promover um trabalho de equipa para que os profissionais de saúde adotassem os valores e objetivos da unidade hospitalar e, aumentar a cooperação e integração dos vários setores da unidade hospitalar.

A criação de campanhas de conscientização e sensibilização sobre práticas sustentáveis (por exemplo: uso racional de água, de energia e eliminação correta de RH) nos hospitais e unidades de saúde devem ser incentivadas e privilegiadas. Deve ser dado destaque a incentivos para adoção de práticas sustentáveis pelos pacientes, profissionais de saúde e fornecedores de serviços e equipamentos, uma vez que todos eles são produtores de RH. A adoção de práticas sustentáveis nas unidades de saúde traz benefícios não só para o meio ambiente como para a saúde pública.

A sustentabilidade em saúde envolve para além do uso racional e consciente dos recursos naturais e energéticos, a redução de desperdícios, a redução da poluição, a reciclagem e separação de resíduos. Esta sustentabilidade promove a equidade social, a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade, a fim de se garantir a preservação da saúde a longo prazo e sem comprometer as condições ambientais e sociais de gerações futuras.

A partilha de depoimentos e histórias de sucesso no programa de gestão de RH deve ser credível, eficaz e ganhar a confiança do público alvo. Os funcionários deveriam ser capacitados para garantir a eficiência e segurança na gestão de RH. A oferta de cursos para funcionários pode ser divulgada através de campanhas de marketing com o objetivo de realçar a importância da gestão adequada de resíduos.

## BIBLIOGRAFIA

Decreto-Lei n.º 102-D/2020 - Regime Geral da Gestão de Resíduos. (10 de dezembro de 2020).

INE. (2022). Objetivos de desenvolvimento sustentável - Agenda 2030. Indicadores para Portugal 2015/2021. 154.

Kopp, M. D. P., Araújo, C. A. S., & Figueiredo, K. F. (2013). Gestão dos resíduos sólidos hospitalares: estudo de casos em hospitais do Rio de Janeiro e de São Paulo. Gestão Contemporânea, Porto Alegre, ano, 10, 71-95.

Pomering, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. (25(2)), pp. 157–165. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.011>

Pública, E. R. (2011). Manual Gestão de Resíduos Hospitalares para Unidades de Cuidados Continuados Integrados. 27.

Reutlinger, J. (2012). Sustainable Marketing – The Importance of Being a Sustainable Business. Obtido de: [https://www.theses.fi/bitstream/handle/10024/50565/Reutlinger\\_Janina.pdf](https://www.theses.fi/bitstream/handle/10024/50565/Reutlinger_Janina.pdf)

Silva, N. M. D. (2012). Segregação dos resíduos sólidos hospitalares. Monografias Ambientais. 1174-1183.

Sousa, C. & Cruz, G. (2013). A Importância do enfermeiro na Gestão do Resíduos Hospitalares. (Bachelor's thesis) Obtido de: <http://hdl.handle.net/10961/2564>

## ANEXOS

### Resposta à Questão 1

*A fim de melhorar a imagem da instituição, como pode o marketing ser usado na conscientização da importância da gestão correta do RH?*

- Campanhas publicitárias e de conscientização nas redes sociais e nos meios de comunicação tradicionais, cartazes, vídeos e palestras destacando a importância da gestão correta dos RH.
- Parcerias com influenciadores que possam disseminar informação sobre a importância da gestão correta de RH.
- Criação de programas de educação e formação para profissionais de saúde e colaboradores das instituições sobre a separação, armazenamento e tratamento adequado dos RH.
- Uso de material educativo, como cartazes, folhetos e vídeos nos plasmas, para informar pacientes e visitantes sobre as práticas de gestão de RH.
- O marketing eficaz pode ajudar a aumentar a conscientização sobre a gestão correta de RH e incentivar uma mudança de comportamento entre profissionais de saúde e pacientes.

### Resposta à Questão 2

*Quais são as principais estratégias de marketing utilizadas para promover a gestão de RH e ajudar a superar a resistência dos profissionais da saúde em relação a uma gestão adequada?*

- Educação e formação: Oferecer formação em serviço os profissionais da saúde, fornecer informações sobre a importância da gestão adequada de RH e sobre como executá-la de forma correta e eficiente.
- Campanhas de conscientização: Realizar campanhas de conscientização em hospitais, clínicas e consultórios médicos, divulgando a importância da gestão RH e os riscos envolvidos na não execução adequada.
- Comunicação eficiente: Criar materiais de comunicação eficientes, como cartazes, folhetos e vídeos informativos, que mostrem o impacto da gestão inadequada de RH na saúde e no meio ambiente.
- Programas de incentivo: Desenvolver programas de incentivo que estimulem os profissionais da saúde para práticas de gestão adequada de RH, como prémios e reconhecimentos.
- Parcerias estratégicas: procurar parcerias estratégicas com outras organizações que tenham interesse em promover a gestão de RH, como órgãos governamentais e empresas especializadas em gestão ambiental.
- Inovação: Utilizar a tecnologia para tornar o processo de gestão de RH mais eficiente e seguro, reduzindo os riscos de contaminação e aumentando a eficácia.

### Resposta à Questão 3

*Como podem as instituições hospitalares avaliar e monitorizar o impacto das suas iniciativas quanto à gestão de resíduos hospitalares e como o marketing pode ajudar a comunicar esses impactos aos stakeholders?*

- Falta de consciencialização: Muitos gestores e profissionais de saúde não compreendem a importância da gestão adequada de RH e como isso pode afetar o meio ambiente e a saúde pública.
- Disponibilidade de recursos e infraestrutura: os hospitais precisam de investir em infraestrutura adequada para a gestão segura dos RH. Isso inclui equipamentos, tecnologia, instalações de armazenamento e de transporte.
- Custos: A implementação de práticas mais sustentáveis de gestão de resíduos pode ter um custo inicial elevado, o que pode ser um desafio para os hospitais com orçamentos limitados.
- O marketing pode auxiliar a ultrapassar dessas barreiras de várias maneiras, como:
  - Sensibilização: Através de campanhas de marketing interno e externo criativas e efetivas, os gestores de hospitais podem conscientizar os seus funcionários.
  - Inovação: O marketing pode ajudar a identificar e promover soluções mais econômicas e sustentáveis de gestão de resíduos, incentivando a inovação na área.
  - Mudança de comportamento: O marketing pode motivar os funcionários a mudar os seus hábitos em relação ao tratamento de resíduos, bem como encorajar os utentes e as suas famílias a adotarem comportamentos mais sustentáveis até mesmo em suas casas.

### Resposta à Questão 4

*Quais são as principais barreiras na adoção de práticas mais sustentáveis de gestão de RH e como o marketing pode auxiliar na superação dessas barreiras?*

- Monitorizar as taxas de produção de resíduos: Realizando uma avaliação das quantidades de resíduos produzidos no hospital num determinado período de tempo, é possível monitorizar a eficácia das iniciativas de gestão de resíduos.
- Analisar o tipo de resíduos produzidos: Também é importante avaliar o tipo de resíduo produzidos, pois isso pode indicar não apenas a eficácia das iniciativas de gestão de resíduos, mas também a efetividade das práticas clínicas adotadas no hospital.
- Avaliação do grau de consciência e formação dos colaboradores: Investir em formação para os colaboradores envolvidos no tratamento de RH também é importante. Assim, é possível avaliar o impacto das iniciativas quanto ao aumento da consciencialização e capacitação dos funcionários.

- Uma vez que as instituições hospitalares tenham acompanhado e avaliado os resultados de suas iniciativas de gestão de resíduos, o marketing pode ser uma ferramenta valiosa para comunicar esses impactos aos Stakeholders. Para tanto, é recomendável que as instituições invistam em ações de marketing que visem, informar e educar.
- É importante que as informações sejam facilmente comprehensíveis por Stakeholders com diferentes níveis de conhecimento técnico, seja por meio de canais digitais (como websites, redes sociais) ou por meio de materiais impressos.
- Reforçar a imagem positiva da instituição: Mostrar as iniciativas bem-sucedidas e seus resultados pode gerar uma imagem positiva da instituição. Dessa forma, pode-se atrair e engajar novos Stakeholders, além de fidelizar os existentes.
- Consciencializar sobre a importância da gestão correta de RH: É possível usar a comunicação de marketing para conscientizar a quantidade de resíduos que são produzidos em hospitais e como o tratamento incorreto pode representar um risco tanto para a saúde do próprio ambiente hospitalar quanto para a população em geral. Isso pode ajudar a gerar um senso de consciência coletiva sobre a importância da gestão correta desses resíduos.
- Estabelecer um compromisso com a sustentabilidade: Demonstrando que a instituição está comprometida com práticas sustentáveis também é uma forma impactante de mostrar resultados. Com isso, a instituição pode provar que dedica atenção à sua responsabilidade social e ambiental.
- Avaliar e monitorizar o impacto das iniciativas de gestão de resíduos é essencial para garantir a sua eficácia. E para comunicar estes resultados aos diferentes Stakeholders (clientes, colaboradores e fornecedores), o marketing pode ser uma estratégia eficaz e de grande impacto.

## Sustentabilidade em Questão: Desafos de uma Organização Social

*Camile Rebeca Bruns*

*Emanuelle Beatriz Westphal Ardigó*

*Gabriella Pinheiro Servi*

*Anete Alberton*

*Sidnei Vieira Marinho*

*Tutor: Anete Alberton*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

### RESUMO:

Juntos por um Planeta Melhor (JPM) é uma ONG brasileira que divulga e conscientiza sobre a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo mantida com recursos de apoiadores. Durante a participação em um evento de sustentabilidade, a ONG recebeu a proposta de uma termelétrica carbonífera, sinalizando o desejo de ser apoiadora. A questão central do caso é se a ONG aceita ou não um apoiador financeiro proveniente de uma área cujos resultados de atuação, historicamente, produzem impacto negativo perante questões socioambientais. Embora tal fato seja contrário ao propósito da JPM, as empresas que se propõem à transição energética justa (TEJ) atuam em consonância com ODS. O caso traz uma reflexão se isto poderia ser considerado um bom motivo para o aceite da proposta, e proporciona debate sobre TEJ.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade; Transição Energética Justa; ODS

### ABSTRACT:

Juntos Por Um Planeta Melhor (JPM) is a Brazilian NGO that promotes the 2030 Agenda and raises awareness about the Sustainable Development Goals (SDGs). Its main financial resources come from supporters. At an event focused on sustainability, the NGO received a proposal from an organization wishing to support its cause. However, such an organization is a coal-thermoelectric plant. The controversy is whether or not JPM accepts financial assistance from an industry whose actions have historically had a negative impact on socio-environmental issues. Despite the fact that this contradicts the NGO's goals, companies that advocate for a just energy transition (JET) act in accordance with the SDGs. The case raises the dilemma of whether or not this is a good enough argument to accept the proposal. It also sparks discussions on JET.

**Key-Words:** Sustainability; Just Energy Transition; SDGs

## 1. INTRODUÇÃO

A ONG Juntos por um Planeta Melhor (JPM) trabalha para auxiliar na implementação da Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil. A maioria das pessoas que trabalham na ONG são voluntários e a diretoria da organização é composta pelos seguintes membros: Silvia (40 anos), diretora do conselho; Rafael (30 anos), vice-diretor da JPM; e Claudio (27 anos), assessor de comunicação da ONG. A JPM conta com o auxílio de empresas privadas para manter sua sustentabilidade financeira e, anualmente, busca novos apoiadores. Por outro lado, a Diamante Geração de Energia (DGE) é uma empresa termelétrica carbonífera, mas que está comprometida com o processo de transição energética justa. Em um evento sobre sustentabilidade, Silvia, a diretora da JPM, palestrou sobre os ODS, comentando a cerca do trabalho da ONG, o que instigou algumas empresas a investirem na organização. Uma dessas empresas foi a Diamante Geração de Energia. Ao final do evento, o representante da DGE e Silvia conversaram sobre as possibilidades de parceria e combinaram uma reunião posteriormente. De início, Silvia vibrou com a ideia. No entanto, passada a empolgação inicial, começou a se questionar. A JPM estava necessitando de recursos, mas ao descobrir que a DGE era uma termelétrica a carvão, o entusiasmo pelo apoio foi abalado perante alguns membros, devido a preocupações com o ramo de atuação da empresa. E agora? A JPM deve aceitar o investimento para continuar suas causas? Isso comprometeria seus valores? Seria a transição justa a melhor opção para permitir que a ONG trabalhe com empresas de impacto socioambiental negativo? E isso seria viável a longo prazo, considerando que a transição energética justa é um processo demorado?

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Juntos por um Planeta Melhor (JPM) é uma ONG brasileira que divulga e conscientiza sobre a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo mantida com recursos de apoiadores. Durante a participação em um evento de sustentabilidade, a ONG recebeu a proposta de uma termelétrica carbonífera, sinalizando o desejo de ser apoiadora. A questão central do caso é se a ONG aceita ou não um apoiador financeiro que é proveniente de uma área cujos resultados de atuação, historicamente, produzem impacto negativo perante questões socioambientais. Embora tal fato seja contrário ao propósito da JPM, as empresas que se propõem à transição energética justa (TEJ) atuam em consonância com os ODS. O caso traz uma reflexão se isto poderia ser considerado um bom motivo para o aceite da proposta, e proporciona debate sobre a transição energética justa.

O nome, personagens e dados da ONG Juntos por um Planeta Melhor (JPM) são fictícios, porém, a narrativa é baseada em diferentes vivências de uma profissional da área da sustentabilidade e que levaram ao desenvolvimento do dilema. Contudo, o foco é no setor termelétrico carbonífero e, para melhor ilustrar, utilizou-se de uma empresa que, após análise, aparentou ser uma das mais estruturadas no processo de transição energética justa. A empresa escolhida foi a Diamante Geração de Energia (DGE), sendo utilizados no caso apenas seus dados secundários públicos (site e relatórios), assim como dados do setor termelétrico carbonífero brasileiro.

O presente caso de ensino possui alguns objetivos de aprendizagem: (a) ambientar os alunos sobre a Agenda 2030 e os ODS conectados a uma empresa de energia termelétrica

carbonífera, (b) possibilitar melhor entendimento sobre o cenário da transição justa, (c) analisar possíveis benefícios ou desvantagens de uma empresa com grande impacto socioambiental fazer parceria com uma ONG que atua com Agenda 2030 e ODS, (d) desenvolver análise crítica a partir da literatura sobre transições sustentáveis, (e) propor estratégias práticas de mudança para cenários semelhantes ao exposto. O caso foi desenvolvido para cursos de pós-graduação em disciplinas de sustentabilidade e estratégia empresarial, propiciando a associação entre teoria e prática em assuntos atuais e de relevante impacto social ao abordar ODS e Transições Sustentáveis. No entanto, também se recomenda a utilização em cursos de graduação, especialmente administração, para estudos mais básicos relacionados a Agenda 2030 e os ODS, a partir das diversas fontes apresentadas durante o caso. Importante ressaltar que as questões para análise e discussão do caso, conforme estão estruturadas, são focadas no público de pós-graduação. As questões propostas para estimular a análise do caso são: Pergunta 1. Analise os conflitos enfrentados pela ONG ao considerar o recebimento de apoio financeiro de uma carbonífera. Justifique. / Transition Question 1. Na hipótese de que a empresa termoelétrica carbonífera se torne apoiadora da JPM, que dissemina o desenvolvimento sustentável, identifique os benefícios e pontos críticos desta relação, considerando a Agenda 2030 e os ODS. / Pergunta 2. Quais ações já foram implementadas pela Diamante Geração de Energia em consonância aos 17 ODS? / Transition Question 2. Analisar os sites recomendados no caso (ONU, Movimento ODS, IPEA, Pacto Global, Estratégia ODS) e o Relatório Luz sobre os ODS e destacar os principais pontos. / Pergunta 3. Que medidas a ONG deve adotar para direcionar ações futuras que facilitem o processo de captação de apoiadores que agreguem valor ao propósito da ONG? / Pergunta 4. Por que a transição energética justa seria uma opção viável, que permita a ONG trabalhar com negócios de impacto socioambiental negativos, considerando que isso não ocorre rapidamente? / Transition Question 3. Analise os dados sobre o setor de energia termelétrica carbonífera no contexto brasileiro e o processo de transição para sustentabilidade. / Transition Question 4. Apontar os benefícios da transição sustentável e analisar como a ONG consegue auxiliar a Diamante Geração de Energia neste sentido. Em relação a forma sugerida para aplicação, indica-se a preparação prévia dos alunos, por meio da leitura do caso e das referências complementares sugeridas. Em sala de aula, propõe-se as seguintes atividades: apresentação e discussão dos pontos-chave do caso para avaliar a compreensão dos alunos; divisão dos alunos em grupos para análise do caso, bem como para responder as questões propostas; debate do dilema: divisão da turma em duas equipes, onde um grupo será a favor e o outro grupo será contra à situação apresentada no caso, devendo utilizar argumentações baseadas nas questões analisadas; incentivar pesquisas adicionais sobre transição energética justa e ODS; e por fim, um momento de encerramento com a recapitulação dos pontos principais do caso, reflexão sobre as lições aprendidas e a importância do processo de transição justa no Brasil.

#### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O tema apresentado é extremamente atual e relevante para todas as organizações. O caso propicia a associação entre teoria e prática em assuntos atuais e de relevante impacto social ao abordar temas como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Transições Sustentáveis. Algumas referências de apoio utilizadas no caso e na análise das questões

foram: Köhler et al. (2019), Markard, Raven & Truffer (2012), Marcon Nora, Ayala & Alberton (2022), Hägele, Iacobuță & Tops (2022), ONU (2023), Movimento ODS SC (2023), Ipea (2023) e IBGC (2015).

## BIBLIOGRAFIA

- Hägele, R., Iacobuță, G. I., & Tops, J. (2022). Addressing climate goals and the SDGs through a just energy transition? Empirical evidence from Germany and South Africa. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 19(1), 85-120.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- Ipea. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso: 23 abr. 2023.
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., ... & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental innovation and societal transitions*, 31, 1-32.
- Marcon Nora, G. A., Alberton, A., & Ayala, D. H. F. (2023). Stakeholder theory and actor-network theory: The stakeholder engagement in energy transitions. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 673-685.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967.
- Movimento ODS SC | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://sc.movimentodos.org.br>. Acesso: 23 abr. 2023.
- ONU. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso: 23 abr. 2023.

## Não cortem as cabeças: precisamos saber quem comeu a torta!

Milene do Amaral Pereira Barbosa –

[milene.amaral96@gmail.com](mailto:milene.amaral96@gmail.com)

Anete Alberton – [anete@univali.br](mailto:anete@univali.br)

Marciano Erthal de Medeiros – [Marcianosc@gmail.com](mailto:Marcianosc@gmail.com)

Tatiana Ghedine – [tghedine@univali.br](mailto:tghedine@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI / Brasil

Tutora: Anete Alberton

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI / Brasil

### RESUMO:

O caso relata o dia a dia de Alice, diretora geral de recursos humanos da Meschke Supermercados. Através de analogias de “Alice no País das Maravilhas”, a personagem principal conta em sua equipe com três líderes de comportamentos distintos e assim busca entender como o estilo de liderança impacta no comprometimento de seus liderados. Espera-se que os alunos se coloquem no lugar de Alice e apresentem alternativas para as situações voltadas aos estilos de liderança e comprometimento organizacional. Propõe-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração com enfoque em estilos de lideranças, gestão de pessoas e comportamento humano nas organizações.

**Palavras-Chave:** Liderança; Estilos de Liderança; Comprometimento Organizacional.

### ABSTRACT:

The case describes the daily life of Alice, the Chief Human Resources Officer at Meschke Supermarkets. Through analogies to "Alice in Wonderland" the main character has three leaders with distinct leadership behaviors on her team and seeks to understand how this impacts the commitment of her subordinates. Students are expected to present alternatives for situations related to leadership styles and organizational commitment. It is proposed that the case be used in undergraduate and postgraduate courses in the field of Administration, focusing on leadership styles, people management, and human behavior in organizations.

**Key-Words:** Leadership; Leadership Styles; Organizational Commitment.

### Resumo:

O caso relata o dia a dia de Alice, diretora geral de recursos humanos da Meschke Supermercados. Através de analogias de “Alice no País das Maravilhas”, a personagem principal conta em sua equipe com três líderes de comportamentos distintos e assim busca entender como o estilo de liderança impacta no comprometimento de seus liderados. Espera-se que os alunos se coloquem no lugar de Alice e apresentem alternativas para as situações voltadas aos estilos de liderança e comprometimento organizacional. Propõe-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração

com enfoque em estilos de lideranças, gestão de pessoas e comportamento humano nas organizações.

### **Introdução:**

Este caso foi desenvolvido para proporcionar uma reflexão crítica sobre o exercício de liderança e sua influência dentro de uma organização através do comprometimento organizacional dos liderados, no que tange a liderança transformacional, transacional e laissez-faire. O caso relata os desafios que Alice diretora de recursos humanos das três redes do supermercado Meschke enfrenta com o estilo de liderança dos gerentes Marcelo, Miguel e Débora, frente ao comprometimento de seus funcionários. Por conta da alta rotatividade que a empresa vem apresentado a diretora busca auxílio através de consultoria especializada em gestão de pessoas de Luciana, para encontrar uma possível causa para o turnover, a consultora realiza uma pesquisa dentro da organização e apresenta esses resultados, onde através deles os alunos devem identificar os estilos de liderança e como refletem no engajamento dos colaboradores.

### **Método / Fonte de dados:**

O enredo do caso é fictício, mas utiliza dados reais adaptados do trabalho da dissertação de Medeiros (2021), que relata um estudo de caso no supermercado Meschke. Este trabalho foi aprovado no comitê de ética 51708021.7.0000.0120 e a autorização da empresa possibilita a apresentação em outros formatos, como este caso para ensino. Para o enredo também foram utilizadas situações que remetem a Alice no País das Maravilhas, para tornar o texto mais lúdico.

### **Resultados e discussões / Utilização do Caso e questões para discussão:**

Por meio deste caso, espera-se que o aluno desenvolva quatro objetivos educacionais, sendo eles: (i) Compreender sobre a definição de liderança transacional, transformacional e laissez-faire; (ii) Identificar e diferenciar os estilos de lideranças abordados no caso; (iii) Entender como o estilo de liderança afeta o comprometimento organizacional da instituição; (iv) Propor soluções possíveis para a resolução do estudo. Para aplicação do caso é recomendável que o professor peça aos alunos que assistam ao filme “Alice no País das Maravilhas” com antecedência, a fim de que possam estabelecer conexões com o caso durante a leitura em sala de aula, também fica ao critério do ministrante solicitar a leitura prévia do caso. Na realização do estudo de caso sugere-se apresentação resumida da história de “Alice no País das Maravilhas” através de slides, vídeos, fotos etc. Como também dos estilos de liderança, para fazer relação do caso com a literatura, após o contexto formar grupos de três a quatro pessoas para explicação das questões, onde discutem em núcleo depois trazem a discussão para plenária, a resolução das questões do caso é auxiliada pelo professor, que pode empregar métodos que incentive os alunos a apresentarem a resposta de maneira dinâmica e criativa, o professor encerra conectando as respostas dos discentes, com a teoria. Propomos as seguintes questões para aplicação: (1) Identifique e analise os estilos de liderança que foram apresentados no caso. (2) O comprometimento organizacional tem sido foco de muitos estudos. Justifique qual a importância do comprometimento organizacional dentro das organizações e sua relação com o caso apresentado. (3) Analise o relatório da pesquisa sobre a liderança e o comprometimento organizacional dos liderados. Como você avalia os resultados? Indique novas estratégias

que podem ser adotadas quanto ao relacionamento líder x liderados. (4) Analise seu estilo de liderança ou um de um líder próximo aplicando a escala de Bass e Avolio (1985) disponível no caso e relate se concorda com o resultado apresentado, justificando sua resposta.

Os principais autores que podem auxiliar para analisar o caso são Bass e Avolio (1994) se referindo a estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, pois conforme citado por Hoogeboom e Wilderom (2019) esses estilos têm sido os mais utilizados em estudos nas últimas décadas por melhor explicar a eficiência dos líderes dentro das organizações. Bergamini (1994) também aborda sobre liderança e seus avanços ao longo da história. Referente ao comprometimento organizacional sugere-se Meyer e Allen (1991) como principais autores desta temática, assim como, Rego (2003) que cita que o comprometimento organizacional é a chave para a competitividade e o desempenho de uma organização.

### **Considerações finais:**

O presente caso para ensino faz paralelos com o livro “Alice no País das Maravilhas”, discute comportamento organizacional e estilos de liderança. Com aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, voltado a disciplinas de gestão de pessoas, desenvolvimento gerencial e liderança, comportamento humano nas organizações e áreas afins, busca promover reflexão crítica para que os alunos desenvolvam uma visão de gerenciamento de equipes, identificando e diferenciando os estilos de lideranças abordados no caso. Também levando os alunos a refletir como o estilo de liderança afeta o comprometimento organizacional da instituição, desenvolvendo estratégias para mitigar a rotatividade.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture, *International Journal of Public Administration*, v. 17, n 3-4, 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907.
- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. v.34 n.3 p.102-114.
- Hoogeboom, M. A. M. G., & Wilderom, C. P. M. (2019). Advancing the Transformational–Transactional Model of Effective Leadership: Integrating two Classic Leadership Models with a Video-Based Method. *Journal of Leadership Studies*, v.13 n.2, p.23-46. <https://doi.org/10.1002/jls.21655>.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? RAE – *Revista de Administração de Empresas*, v.43 n.4 p. 25-35, 2003. doi:10.1590/s0034-75902003000400003.

## ISDIN um Caso de Ativismo de Marca

*Inês Carinhas  
Maria Casqueiro*

*Tutor: Duarte Xara Brasil*

Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)  
Escola Superior de Ciências Empresariais

### RESUMO:

Este caso procura cetrar-se na marca ISDIN e na sua gestão, procurando dar particular destaque às práticas sustentáveis por esta desenvolvidas. Para isto, procurámos analisar as práticas sustentáveis desta marca, dando especial atenção à sua política de comunicação junto dos seus diversos públicos visando promover e valorizar a sua vasta e diversificada gama de produtos e, por fim, focar nas suas práticas de Ativismo de marca.

O trabalho desenvolvido tem como objetivo dar a conhecer e melhor compreender a forma como a ISDIN atua no mercado atendendo às suas práticas sustentáveis de modo a reduzir a sua pegada ecológica e identificar possíveis fatores de valorização da marca, através da utilização de práticas de ativismo de marca relacionadas com a sua gama de protetores solares e a causa da proteção da pele.

**Palavras-Chave:** Mercado; Práticas sustentáveis; Pegada escológica; Ativismo de marca.

### ABSTRACT:

The following case seeks to focus on the ISDIN brand and its brand management, with particular emphasis on the sustainable practices it develops. To this end, we sought to analyze the brand's sustainable practices, focusing mainly on their execution, communication to their various audiences and seeking to raise awareness of their promotion politics and diversified range of products and, last but not least, to focus on the brand activism they practice.

That said, the aim of this project is to get to know and better understand how the brand operates in the market, taking into account its sustainable practices in order to reduce its ecological footprint and how to improve its performance through the activism practices they use gathered with their vast collection of sunscreens and the reason why our skin must be protected.

**Key-Words:** Market; Sustainable practices; Ecological footpint; Brand Activism.

## 1. INTRODUÇÃO

A ISDIN é uma marca espanhola, presente no mercado desde 1975. Seguindo o lema “Mediterranean way of feeling”, surgiu numa das cidades mais cosmopolitas do Mediterrâneo – Barcelona. Sendo esta uma cidade marcada pela agitação e divertimento, a marca trabalha em conjugar a inovação com o lazer. Esta marca, especializada em soluções inovadoras para o cuidado da pele, cujo principal objetivo é ajudar as pessoas das mais diversas faixas etárias e tipos de pele, a sentirem-se bem na sua própria pele, graças aos seus produtos, proporcionando uma experiência única prática e sensorial combinando fórmulas avançadas com texturas inovadoras. A ISDIN é líder em diversas categorias de produtos cosméticos e farmacêuticos.

A marca oferece uma vasta gama de produtos, tais como: produtos de cuidado pessoal estético, cosmética, de cuidado de bebé e criança, de cuidado facial e corporal, *anti-aging*, cuidado solar (no ato de exposição e pós exposição ao sol) e suplementos cujos ingredientes atuam diretamente na pele melhorando o seu estado. A marca tem desenvolvido uma atuação muito consistente na área de produtos para tratamento do cancro de mama e de pele, desenvolvendo fortes campanhas de sensibilização.

Sendo a ISDIN líder também no mercado de *sun care*, por trás de cada fórmula está uma vasta pesquisa, desenvolvimento e investigação científica contando com a colaboração dos melhores profissionais de saúde em mais de 40 países, de modo a compreender todos os fatores que afetam cada tipo de pele. Com esta atuação, a marca procura ajudar a melhorar a relação do consumidor com a sua própria pele, visando ainda cumprir o compromisso a que se propõe de inspirar cada um de nós a viver vidas saudáveis e bonitas.

A ISDIN possui variadas práticas sustentáveis, apresentando como uma das principais missões cuidar e preservar o planeta, minimizando a sua pegada ambiental e aproveitando o seu potencial para causar um impacto positivo, não apenas nos consumidores como também naquela que é a nossa casa, através da redução do desperdício e criando programas de compensação que envolve todos os colaboradores da marca, promovendo de forma ativa projetos direcionados à sustentabilidade dos ecossistemas. Inclusive, desde 2022, todas as latas que formam o *packaging* da fórmula dos produtos da ISDIN são feitas de alumínio 100% reciclado, de modo a fazer cumprir os compromissos a que a marca se propõe.

Alguns dos programas criados pela marca têm vindo a fazer a diferença: Em conjunto com o CSIC (Conselho Superior de Investigaciones Científicas) a ISDIN procura reverter as consequências causadas pelo plástico, sendo este uma ameaça global. O projeto COLPLAI, visa a conscientizar acerca do impacto do plástico em decomposição no mar, cujos resultados tornaram possível o desenvolvimento de novas formas de criar produtos e embalagens mais suscentáveis. O Centro das Mercês é uma comunidade patrocinada pela ISDIN que presta cuidados a pessoas com albinismo em Moçambique. Uma vez que a falta de informação e prevenção dos danos solares fazem com que as pessoas com albinismo tenham uma maior tendência de desenvolver cancro de pele, a ISDIN pretende fazer chegar a informação necessária sobre as circunstâncias da doença de pele e a devida proteção, fornecendo a gama de produtos fotoprotetor da marca para proteger contra radiação solar.

As crianças são um dos grupos mais vulneráveis aos efeitos da radiação solar e, por esse mesmo motivo, a ISDIN criou um programa de Fotoproteção Escola, cujo principal objetivo é oferecer às crianças as ferramentas necessárias para ajudar a compreender a importância de se protegerem da radiação.

Para além disto, é possível acompanhar estes programas nas redes sociais da marca, principalmente site oficial, *Instagram* e *Youtube* – plataformas onde a marca está fortemente presente.

Sendo o *e codesign* um conceito cada vez mais falado, a marca decidiu, a partir de 2021, dar-lhe um maior destaque, quando os novos *designs* de produtos continham 10% de menos plástico, utilizando 25% de materiais reciclados.

Em parceria com a Associação Vellmarí, a ISDIN lidera um programa de recuperação de Posidonia, o pulmão do Mediterrâneo, o prado de algas marinhas presente em todo o Mar Mediterrâneo, que tem como função de aborver grandes quantidade de CO<sub>2</sub> da atmosfera, sendo ainda um dos principais produtores de oxigénio do nosso planeta; contudo, a atividade do indivíduo tem vindo, de forma gradual, a ser a principal responsável pelo seu desaparecimento. Desta forma, a ISDIN convida a que se juntem a esta causa, estimulando potenciais interessados a mergulhar nos prados de Posidonia e ajudar a replantá-los.

Para além de a ISDIN cuidar da pele das pessoas, cuida ao mesmo tempo do planeta, sendo por isso uma *B Corporation*, disponibilizando o seu certificado *B Corp* no seu site de modo a garantir que é merecedora da total confiança e apresentando o compromissos a que se propõe cumprir até 2030.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O desenvolvimento sustentável é um imperativo incontornável para o progresso das sociedades. É sabido que as alterações climáticas e a degradação do ambiente representam uma ameaça real para o mundo, impondo a adoção de estratégias que visem ultrapassar os desafios climáticos e ambientais, devendo a sustentabilidade articular-se como um eixo orientador das opções e estratégias seja qual for o domínio e atividade.

### 2.1 A sustentabilidade e o Ativismo de marca

A sustentabilidade é a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. Envolve a capacidade de manter e equilibrar o bem-estar humano importante encontrar um equilíbrio para que as nossas ações atuais não esgotem os recursos naturais, prejudicando o meio ambiente e/ou a qualidade de vida das gerações futuras.

Para que isto seja possível, é preciso conservar os recursos naturais, reduzir a poluição, proteger a biodiversidade, gerir os ecossistemas de maneira responsável e mitigar as mudanças climáticas, o que implica que ajam certas práticas que minimizem o impacto ambiental das atividades humanas.

Acima de tudo, o objetivo é garantir que as atividades humanas não causam danos irreversíveis ao planeta e que respeitam sempre os seus limites.

O Ativismo de marca ou *Brand activism* é uma forma de atuação de marketing que pode ser utilizado pelas organizações que pretendem tomar posições públicas sobre questões relevantes para a comunidade, frequentemente alinhadas aos valores e crenças da empresa.

Pode abordar uma variedade enorme de questões sociais, tais como os direitos humanos, a diversidade, justiça social, igualdade de género, meio ambiente, entre outras.

Algumas empresas adotam esta estratégia para demonstrar o seu compromisso com causas específicas e assim ganhar a lealdade dos consumidores que compartilham essas preocupações, diferenciando a sua marca da concorrência

No entanto, o *Brand activism* também pode ser controverso já que algumas pessoas podem ver as empresas que se envolvem em questões sociais como oportunismo, especialmente se a empresa não estiver a agir de forma consistente nas suas declarações ou se a sua principal motivação for o lucro em vez de um compromisso genuíno com a causa.

### 2.2 Importância da proteção solar e o papel da ISDIN

A proteção solar tem um papel extremamente importante no que toca à saúde do maior órgão do nosso corpo: a pele.

Na proteção contra danos na pele (a exposição ao sol sem proteção adequada pode causar problemas de saúde tais como as queimaduras solares, o envelhecimento precoce da pele e o aumento do risco de cancro de pele) e a prevenção de insolação e hipertermia (problemas de saúde imediatos).

A proteção solar é importante não só para cuidar da nossa pele, mas também para contribuir para a prevenção de doenças graves, para além de que o uso responsável de protetores solares também desempenha um papel na preservação do meio ambiente.

A ISDIN, para além de apresentar inúmeros valores que tornam esta uma marca fidedigna, confiável e ecológica, procura, também, deixar uma pegada positiva no nosso planeta, ajudando as pessoas das mais diversas faixas etárias e tipos de pele, a sentirem-se bem na sua própria pele, procurando sempre proporcionar uma experiência única prática e sensorial através da utilização dos seus produtos.

A ISDIN não se foca apenas em procurar métodos para conseguir ser mais sustentável, mas também agir para que o nosso planeta seja protegido. Para a marca, a educação, a pesquisa e a divulgação são “verdadeiros motores da mudança”, e foi neste sentido que desenvolveu programas que ensinam mais acerca da saúde da pele, de modo a que seja possível que todos compreendam a importância dos cuidados de pele.

Sendo o público jovem um grupo que assume uma grande importância para a marca, uma vez que este representa o futuro não apenas da nossa sociedade mas também do planeta, é importante sensibilizá-lo, mantendo-o informado. Desta forma, em conjunto com a Universidade de Barcelona, criaram a primeira Unidade Curricular destinada ao estudo do envelhecimento da pele e da exposição do organismo ao ambiente externo (exossoma), dois temas que estão relacionados e são cada vez mais relevantes.

Com o intuito de dar principal destaque ao ativismo de marca que a ISDIN pratica, procurámos focar-nos nos programas criados pela mesma que têm vindo, cada vez mais, a revelar o seu impacto positivo e a cumprir o verdadeiro objetivo pelo qual foram primeiramente criados – reduzir a pegada ecológica. Sendo o ativismo praticado pela marca notório, quisemos sublinhá-lo e procurar dar-lhe visibilidade com o intuito de fazer chegar não apenas a informação acerca de cuidados de pele a ter, mas também dar a conhecer os programas da marca.

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

O presente caso terá foco numa potencial estratégia que poderá vir a ser adaptada pela ISDIN de modo a consolidar não apenas a própria imagem da marca como também a gestão da mesma, com particular foco no ativismo de marca e sustentabilidade. Após discussão desenvolvemos uma questão que acreditamos ser interessante dado a elaboração do caso de estudo.

**Pergunta 1.** De que modo pode a empresa aprofundar as suas ações de ativismo de marca, relacionadas com a proteção solar, associando-a junto do público juvenil?

Sendo cada vez mais notório o ativismo praticado pela ISDIN, quisemos dar-lhe um maior destaque. Por esse motivo acreditamos ser pertinente, que a marca desenvolva um maior envolvimento.

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A estratégia proposta de colaboração da ISDIN com *influencers* de saúde da pele representa uma abordagem relevante e promissora que acreditamos vir a reforçar o ativismo de marca da empresa, procurando ainda promover os seus produtos de cuidados com a pele. Esta iniciativa tem várias contribuições e comentários positivos a serem destacados tais como a ampliação do alcance do seu público, o aumento da credibilidade e confiança nos produtos da marca, a desmistificação e educação de dúvidas que possam existir sobre os cuidados a ter com a pele, o apoio à missão da marca e o *feedback* e interação mais direta e informal com os consumidores.

Tudo isto permite uma aproximação entre o consumidor, a marca e vice-versa. Sendo também mais fácil responder aos distintos e numerosos desejos e necessidades dos consumidores através do *feedback* direto disponível nos perfis dos respetivos *influencers*.

Contudo, é igualmente importante considerar alguns aspectos críticos e desenvolvimentos futuros que são muito importantes para o sucesso desta estratégia. Tais como, a escolha cuidadosa destes profissionais – existindo a necessidade de garantir que os seus valores estão alinhados aos valores da marca, a sua transparência ao transmitir as informações aos seus seguidores, monitoramento e avaliação do seu trabalho para avaliar o impacto real das parcerias e, se necessário, melhorar a estratégia.

Em síntese, a estratégia de colaboração da ISDIN com *influencers* dermatologistas é uma iniciativa promissora que pode contribuir significativamente para o ativismo de marca da empresa e para o sucesso dos seus produtos. Com considerações cuidadosas e transparência, essa abordagem pode ajudar a marca a alcançar um público mais amplo, educar os consumidores sobre cuidados com a pele e fortalecer a sua presença nas redes sociais. É uma medida que reflete uma compreensão sólida das tendências de marketing e a importância da credibilidade na promoção de produtos de beleza e saúde.

## BIBLIOGRAFIA

- Boas, C. V. (s.d.). [*@catiavilas.boas*]. Obtido de Instagram:  
<https://www.instagram.com/catiavilas.boas/>
- Dermatologists are top influencers for cosmetic procedures and skin decisions.* (30 de 07 de 2022). Obtido de US Dermatology partners:  
<https://www.usdermatologypartners.com/press-media/dermatologists-are-top-influencers-for-cosmetic-procedures-and-skincare-decisions/>
- Geyser, W. (24 de 03 de 2023). *what is an influencer*. Obtido de Influencer marketing hub:  
<https://influencermarketinghub.com/what-is-an-influencer/#:~:text=Influencers%20in%20social%20media%20are%20people%20who%20have,people%20who%20pay%20close%20attention%20to%20their%20views.>
- Kalou, S. (11 de 08 de 2022). *the 20 best dermatologists to follow on instagram for credible skincare advice* . Obtido de Glam: <https://www.glam.com/962152/best-dermatologists-follow-instagram-credible-skincare-advice/>
- Majewski, T. (12 de 05 de 2022). *influencer dermatologists*. Obtido de Cosmopolitan:  
<https://www.cosmopolitan.com/style-beauty/beauty/a39877607/influencer-dermatologists-tiktok-social-media/>
- Simeon, A. (02 de 08 de 2022). *dermatologist beauty influencers*. Obtido de Byrdie:  
<https://www.brdie.com/dermatologist-beauty-influencers-5210605>

**ANEXOS****Resposta à Questão 1**

De que modo pode a empresa usufruir do ativismo de marca, pela mesma praticado, de modo a sensibilizar o público jovem?

A ISDIN é uma marca cujo ativismo que a mesma pratica é notório, considerando-se os seus programas pertinentes e cada vez mais próximos de gerar a mudança e converter o planeta num lugar mais limpo, seguro e saudável para todos nós. Para além disso, a empresa possui, ainda, uma forte presença nas redes sociais, o que permite alcançar um número maior de seguidores, sensibilizando-os e, principalmente, procurar fazer chegar a devida informação. Neste sentido, procurámos explorar o ativismo de marca ISDIN, e fortalecê-lo através da divulgação não apenas dos seus produtos, bem como da informação necessária acerca do cuidado de pele. Posto isto, segue-se um exemplo que poderá vir a ser praticado pela marca de modo a concretizar o objetivo que traçámos.



Figura 4- *cosmopolitan skincare*

Atualmente, os influencers ou criadores de conteúdos nas plataformas sociais têm vindo a revelar-se cada vez mais importantes, uma vez que usufruem de uma plataforma que têm a capacidade de divulgar ou promover inúmeras mensagens. Cada vez mais, estes *influencers* desenvolvem a capacidade de construir uma reputação não apenas devido à sua visibilidade nas redes sociais, como também devido ao conhecimento e experiência. Como o próprio nome indica, os *influencers*/criadores de conteúdo têm a capacidade de influenciar ou até mesmo afetar as decisões de compra de um determinado grupo de seguidores. Neste sentido, a marca poderá trabalhar com *influencers* de beleza e cosmética de modo a promover os produtos indicados para cada tipo de pele com certas e determinadas características

Existem diversos tipos de *influencers* que conseguimos identificar consoante o número de seguidores, o tipo de conteúdo, o nível de influência e o grupo específico em que atuam. A ISDIN poderá fazer parcerias com *influencers* de beleza, estética e cuidado pessoal, que nos dia que correm têm vindo a destacar-se, o que se tem vindo a revelar uma mais valia para todos nós, permitindo que nos consigamos ajudar a nós próprios através da informação à qual estamos constantemente expostos – informação essa no que concerne aos ingredientes dos produtos que damos uso, ao modo de aplicação e práticas éticas. Em plataformas como o Instagram e o TikTok houve um aumento no número de médicos e dermatologistas que desenvolveram conteúdo para um público específico, podendo a marca dar particular foco a estas duas plataformas.

Há vários médicos certificados e com a devida formação académica a partilhar informações sobre a saúde da pele nas suas redes sociais, destacando-se os seguintes: Dr.<sup>a</sup> Ranella Hirsch, Dr.<sup>a</sup> Soma, Dr. Corey L. Hartman, Dr.<sup>a</sup> Obioha, Dr.<sup>a</sup> Kiran MD.

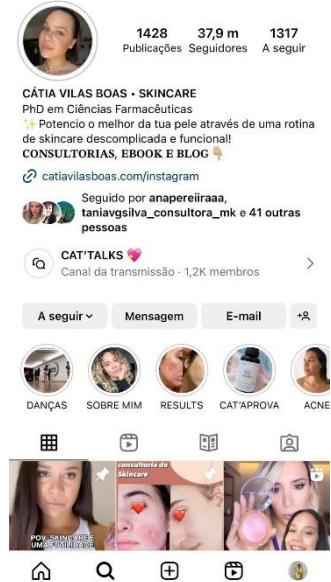
Todos estes “médicos *influencers*” têm nas suas páginas de Instagram várias referências à importância do uso de protetor solar, indicações de que produtos são melhores a nível de formulação e de que forma devem ser utilizados da maneira correta, muitos até com recursos a livros e podcasts de outros médicos como Danielle Belardo no *podcast “The Full Spectrum- SPF & Sun Protection Must-Haves”*.

Ao colaborar com alguns destes *influencers* a marca não só irá dispor de um apoio na comunicação e própria promoção dos seus produtos, como também na informação acerca dos mesmos. Estas parcerias irão reverter para uma certa desmitificação de alguns mitos acerca do cuidado de pele, informação a respeito de prevenção de determinadas doenças como o cancro de pele, a importância da proteção solar, poderá ainda contar com um contacto mais descontraído com o próprio médico especialista, sensibilização da importância de consultas de dermatologia – tudo o que no fim prometerá culminar num conjunto de práticas e informações dos cuidados a ter com a nossa pele.

Procurando agora dar enfoque a uma vertente de *storytelling*, consideramos pertinente abordar aquela que é a experiência pessoal de uma das alunas cujo o caso foi desenvolvido – Inês Carinhas.

“Comecei a cuidar mais da minha pele graças a uma *influencer* portuguesa, a Cátia Vilas Boas, licenciada em Biologia, Mestre em Controlo de Qualidade e Doutorada em Ciências Farmacêuticas. No seu perfil encontrei diversas informações de como cuidar da minha pele, recomendações de produtos que são realmente bons a nível de formulação, etc. Só uso na minha pele produtos recomendados pela Cátia. Foi também graças a ela que percebi a importância do uso do protetor solar fora da praia e que comecei a utilizá-lo diariamente,

[catiavilas.boas](#) tornando-o um passo na minha rotina de *skincare*.“



“Foi também na página dela que ouvi falar inicialmente da marca ISDIN e de alguns produtos de proteção solar da marca.”

“Através da Cátia descobri informações que considero essenciais ao cuidado da minha pele e que vou continuar a pôr em prática e fui influenciada a comprar certos produtos pela sua recomendação. Assim como eu, certamente que vários jovens também já foram influenciados por esta ou por outra/o dermatologista *influencer*.”

Este testemunho confere veracidade ao caso que procurámos desenvolver, considerando desta forma esta parceria entre a marca ISDIN e *influencers* dermatologistas,

Figura 5-perfil de Instagram de Cátia Vilas Boas

não apenas uma oportunidade como uma forma de promover os produtos da mesma, dar a conhecer os

benefícios a estes associados e, desta forma, conceder mais visibilidade à marca e convicções ao público jovem que os acompanha, e por fim conferir uma superior viabilidade aos produtos uma vez que estes mesmos médicos especializados os aconselham.

Em suma, acreditamos que esta é uma ação que poderá vir a ser congruente com as estratégias da ISDIN. Esta terá como principal objetivo consolidar imagem da marca procurando sempre associá-la ao ativismo e práticas sustentáveis por ela praticados.

# Sustentabilidade ambiental no uso do plástico para atender uma tendência no mercado hoteleiro: estudo de caso rede de hotéis Bourbon

*Gabriella Gervasio Menegazzo*

*Luiz Felipe Rocha Ferreira*

*Renata Afonso*

*Tatiana Pacheco Zebulum*

*Thiago Tonissi Ferreira*

*Tutor: Crisomar lobo de Souza*

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## RESUMO:

Esse projeto é um estudo de caso sobre sustentabilidade ambiental da rede de Hotéis Bourbon, com o objetivo de ter ações sustentáveis para o meio ambiente. A rede de Hotéis Bourbon possui vários hotéis pelo Brasil e entre eles o Hotel Bourbon Atibaia Resort onde seus clientes são o público geral e as empresas por demandas de eventos. Esses públicos cada vez mais tem questionado o hotel por ações de sustentabilidade. Ao longo do estudo será possível compreender os principais problemas que o resort enfrenta que prejudicam o meio ambiente e algumas soluções que foram propostas para eles. Além disso, esse estudo traz uma parte teórica que explica mais a fundo alguns conceitos relacionados com o caso e questão da sustentabilidade, ESG, reciclagem do plástico, descarte correto do plástico e seus principais impactos no planeta, permitindo uma melhor compreensão da solução proposta.

## ABSTRACT:

This project is a case study on the environmental sustainability of the Bourbon Hotels chain, with the aim of having sustainable actions for the environment. The Bourbon Hotels chain has several hotels throughout Brazil, including the Hotel Bourbon Atibaia Resort, where its customers are the general public and companies for event needs. These audiences have increasingly questioned the hotel for sustainability actions. Throughout the study it will be possible to understand the main problems that the resort faces that harm the environment and some solutions that have been proposed for them. Furthermore, this study brings a theoretical part that explains in more depth some concepts related to the case and issue of sustainability, ESG, plastic recycling, correct disposal of plastic and its main impacts on the planet, allowing a better understanding of the proposed solution.

## 1. INTRODUÇÃO

A degradação ambiental, preocupação crescente do mundo atual, vêm se intensificando a cada ano, sendo alguns exemplos: desmatamento, poluição do ar, poluição da água, degradação do solo e extinção de espécies. A situação se complica quando é possível perceber as consequências negativas desses problemas, como por exemplo a mudança climática.

Tendo isso em vista, o tema do trabalho gira em torno da sustentabilidade e como podemos contornar a degradação ambiental. São tópicos extremamente relevantes para o Brasil e o mundo, principalmente pelos problemas que o planeta vem enfrentando em relação ao meio ambiente. Para isso, será abordada a sustentabilidade nos hotéis, mais especificamente no Bourbon Atibaia Resort.

Os hotéis são lugares que utilizam uma quantidade absurda de plástico para diversas funções e serviços. No entanto, os consumidores e parceiros vêm se questionando sobre quais atitudes as redes de hotéis estão tomando para tornar o local mais sustentável. Sendo assim, o Bourbon Atibaia Resort trouxe a problemática relacionada ao meio ambiente, que ao longo do trabalho ela será explicada, assim como serão apresentadas possíveis soluções.

## 1.1 Empresa

A Bourbon Hotéis e Resorts é uma empresa brasileira que atua há mais de 50 anos no mercado hoteleiro. A rede tem mais de 20 unidades em três países, sendo eles Brasil, Paraguai e Argentina e está presente em mais de 20 cidades. São aproximadamente 5.000 acomodações, fazendo com que a rede esteja entre as dez maiores marcas hoteleiras atuantes no Brasil.

Com a maior estrutura para congressos e convenções da hotelaria brasileira, a Bourbon Hotéis e Resorts tem mais de 41.000 m<sup>2</sup>, além de contar com mais de 2.000 mil funcionários preparados para proporcionar uma estadia agradável, sendo no Bourbon Atibaia Resort 600 funcionários fixos. É reconhecida por sua gastronomia premiada, ambientes elegantes, acolhedores e atendimento de excelência, garantindo o padrão Bourbon de hospedar e receber.

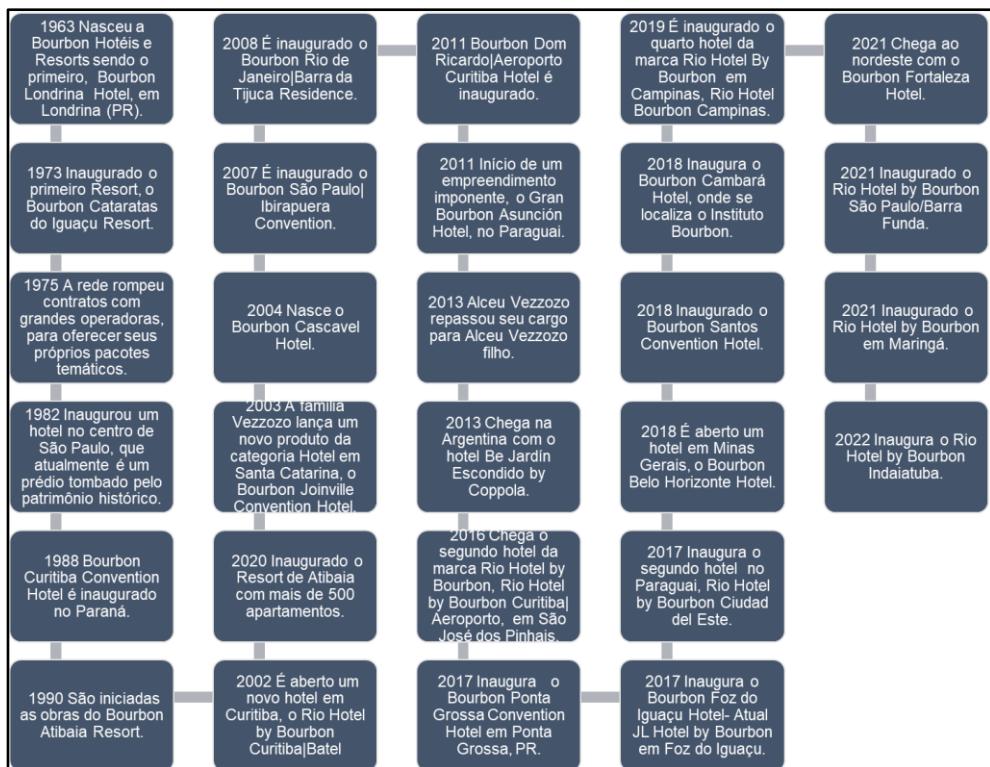
Os Hotéis Bourbon sempre buscaram inovação e qualidade em seus serviços. Eles se destacaram por oferecer instalações modernas, serviços de alta qualidade e uma variedade de comodidades para seus hóspedes, desde restaurantes premiados até espaços de eventos e convenções. Além de seu compromisso com a qualidade, os Hotéis Bourbon também têm se esforçado para adotar práticas sustentáveis em suas operações, promovendo a responsabilidade ambiental em suas unidades.

## 1.2 História

A história da Rede de Hotéis Bourbon é uma história de crescimento e sucesso no setor hoteleiro brasileiro. A rede teve início na família Vezozzo, que era proprietária de fazendas de café no Paraná. Alceu Ântimo Vezozzo é o fundador e já recebeu o Prêmio Personalidades TOPVIEW na categoria “Hotelaria”.

Fundada em 1963, a rede tem suas raízes no estado do Paraná, no sul do Brasil. A história dos Hotéis Bourbon começou quando o empresário Alceu Ântimo Vezozzo fundou o primeiro hotel da rede, o Hotel Bourbon de Londrina, no Paraná, em 1963, figura 1. Este foi o primeiro passo na criação de uma das maiores redes hoteleiras do Brasil.

Figura 1 - Crescimento da rede Bourbon (1963 – 2022)



Fonte: elaborado pelos autores a partir do site da empresa

A rede de hotéis tem alguns princípios que sempre são seguidos e levados muito a sério que são:

- Missão: Buscar satisfação de clientes, funcionários e investidores com responsabilidade.
- Visão: Excelência em hospitalidade.
- Valores: Respeito, cordialidade, compromisso, qualidade, desenvolvimento de pessoas e comunicação transparente.

O grupo Bourbon Hotéis e Resorts acreditam na importância de uma atuação responsável que gera impactos positivos para toda a sociedade. Por isso, contando com seus mais de 50 anos em excelência em hospitalidade, está em constante evolução e colocando em prática iniciativas positivas para a sociedade. Existem diversas atitudes executadas pela rede voltadas para esse tema e 2002, fundou o Instituto Alceu Ántimo Vezzoso, junto da Prefeitura Municipal, onde construíram e doaram 80 casas populares com o objetivo de resgate social para famílias de baixa renda. Além disso foi desenvolvido o complexo escolar onde possui três instituições de ensino que tem praça, biblioteca digital, ginásio poliesportivo. Também, fornecem mais de 20 cursos nas áreas de beleza, saúde, gastronomia, informática, entre outros. Sendo que, 40% dos alunos certificados já estão atuando no mercado de trabalho.

Na rede hoteleira de resorts, existem diversas atitudes relacionadas a sustentabilidade e responsabilidade social conforme a figura 2.

Figura 2 – Ações de sustentabilidade ambiental e social.

Horta Pomar e Orgânicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos principais fornecedores de alimentos para a utilização na gastronomia do hotel e também no refeitório dos funcionários.</li> </ul>
Refúgio de Animais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe animais silvestres vítimas de tráfico e maus tratos, encaminhados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e Instituto Água e Terra (IAT), órgãos federal e estadual, por meio de parceria.</li> <li>• Além disso, estão disponíveis profissionais altamente capacitados como biólogos, veterinários e cuidadores.</li> </ul>
Enriquecimento Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramenta que muda o ambiente onde o animal está e estimula seu comportamento e expressões naturais de cada espécie. As araras, por exemplo, recebem mobiles que estimula a desgastar o bico, um comportamento extremamente necessário para a saúde dessa espécie. Essa atividade envolve as crianças hospedadas e a recreação que são responsáveis por criar os mobiles e entregarem aos animais em nosso resort de Foz do Iguaçu.</li> </ul>
Consumo Consciente de Recursos Naturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energia Elétrica - uso de sensores de presença, cartões-chave com o desligamento automático de energia do quarto, placas solares para gerar energia, compra de energia 100% renovável por 5 anos e certificado pelo I-REC (2022-26), iluminação em LED, e equipamentos elétricos inteligentes, vitrais com isolamento térmico e proteção UV e carregadores para veículos elétricos no resort de Foz do Iguaçu.</li> <li>• Gestão de Resíduos - reciclagem e separação de resíduos, gestão responsável de estocagem de alimentos para evitar ao máximo o desperdício, utilização de gás natural encanado, sistemas de tratamento e reuso de água, criados incentivos para a eliminação do uso de produtos plásticos nas unidades e escritórios e lavagem inteligente de toalhas e roupas de cama, o hóspede avisa quando quer que sejam lavados.</li> </ul>
Mulheres na Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de liderança em empresas brasileiras - na Bourbon Hotéis e Resorts esta porcentagem é de 45% e homens 55%. No quadro total de colaboradores são 49% de mulheres e 51% de homens.</li> </ul>
Comitê de Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde 2018 Bourbon Hotéis e Resorts oferece um Comitê de Ética que visa a transparência e comunicação, os funcionários contam com este canal de forma anônima e segura.</li> </ul>
Treinamento de Amigo Autista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2023, Bourbon Cataratas do Iguaçu Thermas Eco Resort conquistou o selo "Empresa Amiga do Autista". Compromisso em treinar e engajar cada colaborador na sensibilidade com este público.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do site da empresa.

### 1.3. Revisão da Teoria

Neste capítulo, antes da descrição do caso, foi feita uma breve revisão da teoria sobre os conceitos abordados para uma melhor compreensão do caso por parte do leitor.

#### 1.3.1 Sustentabilidade

A sustentabilidade consiste em atender às necessidades das pessoas dos dias de hoje sem comprometer as gerações futuras, garantindo ao mesmo tempo um equilíbrio entre o crescimento econômico, o respeito pelo meio ambiente e o bem-estar social. É um conceito ligado ao desenvolvimento sustentável, ou seja, formado por um conjunto de ideias, estratégias e ações ecologicamente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente diversas. Além disso, também serve para garantir que os recursos naturais do planeta não acabem, ao mesmo tempo que permite às sociedades soluções ecológicas de desenvolvimento (FUND, 2015).

Foram definidos 17 objetivos, 8 estão ligados à sustentabilidade, sendo eles ter água limpa e saneamento, energia acessível e limpa, cidades e comunidades sustentáveis, consumo e produções responsáveis, combate às alterações climáticas, vida debaixo da água e vida sobre a terra. Essa conferência ficou conhecida como Agenda 2030, pois esses objetivos deveriam ser realizados até 2020 (Adams, 2017).

Nesses 15 anos cada país deveria realizar ações para que houvesse um desenvolvimento sustentável, ou seja, o crescimento e progresso do país sem causar riscos aos recursos naturais. Na Conferência das Nações Unidas no Rio de Janeiro, que ocorreu em 2015, o intuito era propor objetivos para acabar com os desafios ambientais, políticos e econômicos que com o tempo só pioram e se tornam cada vez mais sérios (Pimenta & Nardelli, 2015).

### **1.3.2 ESG**

ESG é um conjunto de práticas que tem o objetivo de medir o desempenho de sustentabilidade de uma empresa. Os três pilares desse modelo de gestão são: meio ambiente, social e governança. Eles são usados como critérios para analisar uma empresa no quesito sustentabilidade.

A implementação da gestão ESG dentro de uma empresa traz diversos benefícios como melhor reputação, fidelização de clientes, sustentabilidade, transparência e competitividade. O conceito de ESG ganhou destaque na indústria financeira como um aspecto essencial da análise de investimentos e da tomada de decisões. Embora não exista uma única fonte científica oficial que defina ESG, ele é amplamente reconhecido e utilizado em pesquisas acadêmicas, relatórios corporativos e práticas de investimento. Pesquisadores como Robert, Eccles e George (2014), contribuíram extensivamente para a compreensão e aplicação dos princípios ESG na sustentabilidade corporativa e na análise financeira.

A prática da gestão ESG nas empresas é um fator que contribui positivamente para o crescimento da empresa, ou seja, traz lucratividade e valor de mercado. Neste caminho o Bourbon Atibaia Resort implantou a gestão ESG e sua primeira ação foi o início do uso de energia livre de carbono.

### **1.3.3 Uso do plástico**

O plástico é produzido a partir do petróleo e compõe o grupo dos polímeros, que são cadeias de moléculas orgânicas. Os efeitos dessa produção são diversos, como: poluição pela liberação de gases tóxicos, contaminação dos solos e das águas de rios e mares, além de um enorme gasto de energia para a produção.

### 1.3.4 Reciclagem do plástico

A reciclagem de plástico refere-se ao método de gestão de resíduos que coleta resíduos plásticos e os converte em matérias-primas que podem ser reutilizadas para criar outros produtos valiosos. Envolve uma série de etapas, incluindo a coleta de resíduos plásticos, classificação e organização em categorias, lavagem para remover impurezas, Trituração e redimensionamento, identificação e separação de plásticos e composição. A reciclagem de resíduos plásticos oferece vários benefícios, como redução da poluição, conservação de recursos naturais, economia de espaço em aterros e promoção de um estilo de vida sustentável. No entanto, é importante gerir e controlar a libertação de produtos químicos no ambiente durante o processo de reciclagem (Evode, Qamar, Bilal, Barceló & Iqbal, 2021).

### 1.3.5 Tipos de reciclagem

Existem diferentes tipos de métodos de reciclagem de plástico que podem ser usados para gerenciar resíduos plásticos. Um método comum é a reciclagem mecânica, que envolve a recolha de resíduos de plástico, a sua classificação em categorias, a lavagem para remover impurezas, a Trituração e o redimensionamento, e depois a sua transformação em novos produtos. Outro método é a reciclagem química, que envolve quebrar o plástico em seus componentes químicos e usá-los para criar materiais. Adicionalmente, existe também a recuperação energética, onde os resíduos plásticos são incinerados para gerar energia. Cada método tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha do método de reciclagem depende de fatores como o tipo de plástico e o produto desejado (Evode, Qamar, Bilal, Barceló & Iqbal, 2021).

### 1.3.6 Plásticos que podem ser reciclados

Diferentes tipos de materiais plásticos podem ser reciclados, incluindo cloreto de polivinila (PVC-U), poliestireno ou isopor (PS), polipropileno (PP), polietileno de alta densidade (HDPE), tereftalato de polietileno (PETE) e outros. Estes materiais podem ser transformados em novos produtos plásticos através de processos de reciclagem, contribuindo para a sustentabilidade ambiental (Evode, Qamar, Bilal, Barceló & Iqbal, 2021).

Os plásticos são divididos em dois grupos: termoplásticos, que podem ser reciclados e os termorrígidos que não podem ser reciclados pois quando são aquecidos não derretem.

Os termoplásticos são os plásticos que têm a possibilidade de serem reprocessados várias vezes, pois quando aquecidos amolecem e são moldados em novas formas, com novas funções. Exemplos de plásticos termoplásticos são as embalagens, sacolas de supermercado, garrafas PET e frascos de produtos de limpeza e higiene. São termoplásticos: Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Polietileno de Alta Densidade (PEAD), PVC, Poliestireno (OS), Polipropileno (PP), PET, Poliamidas (como o Nylon).

### 1.3.7 Descarte correto do plástico

Para resolver a questão dos resíduos plásticos, várias estratégias de gestão podem ser implementadas. A reciclagem é uma dessas estratégias, onde os resíduos plásticos são recolhidos, separados, lavados, triturados e transformados em matéria-prima para a

produção de novos produtos. A reciclagem não só reduz a poluição e conserva os recursos naturais, mas também contribui para a economia. Outros métodos de gestão de resíduos incluem incineração, biorremediação e disposição em aterros. Essas estratégias visam garantir um ambiente limpo e o descarte adequado dos resíduos plásticos. Ao adotar estes métodos, os impactos nocivos dos resíduos plásticos podem ser minimizados, protegendo o ecossistema e promovendo um estilo de vida sustentável (Evode, Qamar, Bilal, Barceló & Iqbal, 2021).

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Este caso foi desenvolvido a partir de entrevistas realizadas com executivos da empresa e dados disponível na internet pela empresa. O tema abordado é a sustentabilidade ambiental e para isso foram feitas entrevistas com questões abertas aos executivos para identificar quais as soluções já foram adotadas e quais os desafios ainda a serem resolvidos.

### 2.1 Análise do caso

De um tempo para cá, os clientes do hotel, tanto os hóspedes quanto as empresas que realizam eventos no local, tem questionado quais ações estão sendo desenvolvidas na área de sustentabilidade para serem aplicadas no hotel. Além disso, clientes de multinacionais fizeram observações em relação à energia e ao uso de copos plásticos. Com isso, é possível observar que uma parcela dos clientes, que fazem eventos no hotel, estão preocupados com a sua reputação na hora de contratar um hotel para eventos, e estão cobrando atitudes do hotel em relação a iniciativas que ajudem o meio ambiente. Por esses fatores, foi iniciado um projeto de ESG no hotel.

A primeira atitude tomada, foi implementar o uso de energia livre de carbono, ou seja, energia limpa, recebendo um certificado por isso. No entanto, ainda existe o problema do uso excessivo de plástico no hotel, que prejudica muito o meio ambiente.

Sendo assim, o problema do Bourbon Atibaia Hotel que será estudado neste projeto é o uso e descarte de resíduos plásticos utilizados diariamente, mais especificamente os copos de plástico. Tal problema foi identificado por meio de pesquisas e reuniões feitas com a diretoria do Hotel Bourbon, que citaram a pressão do mercado por soluções sustentáveis.

Com base nas informações obtidas, percebe-se que o Resort hospeda um número muito grande de pessoas, além das que vêm para os eventos que são realizados no espaço deles. Essa quantidade enorme de pessoas fez com que o hotel usasse, em 2022, uma estimativa de 497.000 copos de plástico de uso único, visto que é o material com mais fácil acesso para a empresa. Isso acontece, devido uma grande demanda por copos plásticos e de ser a forma mais rápida de adquiri-los e descartá-los, que outros materiais como vidro ou latas não conseguem combater, visto que demoraram muito mais para produzir e chegar ao destino, além de não possuírem preços competitivos.

## 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

As questões elaboradas tiveram o propósito de buscar uma solução no âmbito do setor hoteleiro tendo como estudo de caso os hotéis Bourbon e servirão como base para propor

uma solução a um problema que o hotel tem enfrentado. Para responder essas perguntas, foram coletados dados a partir da entrevista com os executivos e pela busca dessas informações na rede de internet e outras pesquisas já realizadas.

**Pergunta 1.** Como a rede de Hotéis Bourbon está lidando com a pressão do mercado por soluções sustentáveis que ajudem o meio ambiente?

A rede de Hotéis Bourbon está respondendo à pressão do mercado por soluções sustentáveis implementando medidas como o uso de energia livre de carbono e a busca por certificações nesse sentido. Além dessas medidas a rede tem feito ações relacionadas ao social como:

- Programas de doações.
- Participar de projetos junto à comunidade.
- Educação ambiental junto à comunidade/stakeholder.
- Combater a exploração sexual infantil.
- Defender os direitos humanos.

A organização Bourbon Hotels procura estrategicamente alinhar suas operações de modo a promover uma participação ativa dos principais stakeholders em suas decisões. Utilizando ferramentas de comunicação adequadas, a empresa mantém um canal de diálogo aberto com os grupos que demonstram o maior interesse e influência em relação à organização. A gestão das relações da rede de hotéis Bourbon é direcionada à construção da sua marca junto à sociedade, com ênfase na missão primordial da organização, que consiste em assegurar a plena satisfação de clientes, funcionários e investidores, ao mesmo tempo em que busca lucratividade.

A relação entre a empresa e a sociedade está intrinsecamente ligada às questões éticas e sociais. De acordo com Carroll e Buchholtz (2003), as mudanças que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, onde o cliente assume o foco central e os produtos estão diretamente vinculados às suas necessidades e demandas, vão além da mera entrega de um bom produto. Os clientes atualmente esperam que as empresas assumam responsabilidades não apenas econômicas, mas também sociais, ambientais e éticas em relação à sociedade. Isso significa que as organizações, como a rede de hotéis Bourbon, precisam não apenas buscar a lucratividade, mas também considerar o impacto de suas operações na comunidade e no meio ambiente, bem como manter padrões éticos elevados em todas as suas atividades. Essa abordagem não apenas contribui para a construção de uma marca sólida, mas também para uma relação mais positiva e sustentável com seus principais stakeholders e a sociedade em geral.

**Pergunta 2.** Como o hotel Bourbon Atibaia está lidando com a pressão do mercado por soluções sustentáveis em relação ao uso de plástico?

O uso excessivo de plástico, especialmente copos de plástico, continua sendo um desafio não resolvido em relação à sustentabilidade ambiental. A gestão adequada de resíduos sólidos é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas e organizações em todo o mundo. No contexto hoteleiro, a geração de resíduos é uma questão importante, pois pode ter um impacto significativo no meio ambiente e na saúde pública. É fundamental que os

hotéis adotem práticas sustentáveis de gestão de resíduos, como a coleta seletiva, a compostagem e a reciclagem, a fim de minimizar o impacto ambiental e promover a sustentabilidade. Além disso, é importante que os meios de hospedagem estejam em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estabelece diretrizes para a gestão de resíduos em todo o país (Valença, 2021).

As principais barreiras à implementação e manutenção da sustentabilidade ambiental na indústria hoteleira são os desafios financeiros, a disponibilidade de recursos e as opiniões dos proprietários e acionistas dos hotéis, enquanto os principais impulsionadores são a área de marketing, os interesses dos proprietários e acionistas e as preferências dos hóspedes. Estas partes interessadas desempenham um papel importante na criação de barreiras e de impulsionadores (Khatter, White, Pyke & McGrath 2021).

#### **4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Após uma contextualização sobre o problema apresentando, serão esclarecidas possíveis soluções que respondem as perguntas 1 e 2. Na maioria são práticas sustentáveis, capazes de serem implantadas nos hotéis para diminuir o uso de plástico, ou substituí-lo por um ecologicamente melhor.

##### **4.1 Ações de sustentabilidade ambiental**

Embora o hotel tenha implementado ações de sustentabilidade ambiental e social como o uso de energia livre de carbono por certificações, programas de doações, participar de projetos junto à comunidade, educação ambiental junto à comunidade/stakeholder, combate à exploração sexual infantil e defesa dos direitos humanos, existem ainda muitas ações que devem ser trabalhadas.

Nessa pesquisa verificou-se que ainda é possível implementar diversas práticas de sustentabilidade ambiental. Segue alguns exemplos, onde alguns deles sendo que alguns podem estar em processo de implementação ou já foram implementados. São eles: redução do consumo de energia e água, a redução e seleção de resíduos/destinação para aterros, compra de produtos ecológicos, utilização de eletrodomésticos ambientalmente eficientes, implementação de atividades de proteção da biosfera, a instalação de um posto de carregamento para carros elétricos, criação de produtos verdes usando água de pôco, secagem de roupas ecologicamente correta, redução de desperdício de alimentos, redução do uso de plásticos, utilizar energia renováveis, utilização de produtos biodegradáveis.

##### **4.2 Recreação infantil**

Essa atividade possui o intuito de disponibilizar um segundo uso ao plástico, além de incentivar a consciência ecológica das crianças, sendo uma forma de brincar e se divertir a partir de uma visão respeitosa e responsável com a mãe natureza. Isso faz com que desde pequenos já entendam sobre a importância do meio ambiente e como ele deve ser tratado.

Algumas das atividades que podem ser realizadas utilizando os copos que seriam descartados são: plantação de sementes, construção de brinquedos, construção de enfeites, dinâmicas;brincadeiras em grupo, entre diversas outras possibilidades.

Dando vida a este segundo uso ao plástico e servindo como exemplo para a proposta de solução, existe a Be Green, que surgiu em 2017, trata-se de uma foodtech e agrotech que traz o campo para mais perto das pessoas, além de apresentar uma solução end-to-end para empresas que entenderam que o impacto positivo é uma resposta perfeita aos desafios atuais ESG das grandes corporações. Além disso, são produtores e fornecedores de alimentos naturais, frescos, saborosos, sem agrotóxicos e perfeitos para residências e restaurantes, sempre perto de você. Um dos seus principais objetivos é ampliar a consciência das pessoas com programas educativos que encantam crianças, jovens e adultos.

#### 4.3 Plásticos biodegradáveis

Biodegradação é o processo de transformação de um material por ação de microrganismos, gerando produtos como água, dióxido de carbono e biomassa. Para considerar que o material é biodegradável de fato, devemos levar em conta o tempo que ele demora para sofrer decomposição por ação de microrganismos, ou seja, são aqueles menos persistentes no meio ambiente e que se reintegram no ciclo do carbono sem deixar resíduos.

Os plásticos biodegradáveis são feitos de duas maneiras: por meio de polímeros renováveis/naturais (milho, mandioca e beterraba) ou por polímeros sintéticos (alternativa mais ecológica).

Os polímeros naturais mais usados são:

- Celulose: que precisa ser modificada para obtenção de filmes e fibras. Exemplos são os acetatos de celulose e a carboximetil celulose (CMC). Normalmente são rígidos e com uma resistência apreciável, destinam-se a geração de rótulos e tampas.
- Amido: encontrado na mandioca, batata-doce, cará, milho, entre outros, não precisa de modificação como a celulose.
- PLA (ácido polilático): derivado do ácido láctico, feito com matérias primas 100% renováveis. É, portanto, adequado para a confecção de embalagens e recipientes que estão em contato com os alimentos.
- Já os exemplos de polímeros sintéticos mais usados são:
- PBS (polibutileno succinato): ideal para garrafas, bandejas e diferentes soluções de embalagens.
- PES (polietersulfona): material hidrofílico amplamente usado na indústria alimentar e, além disso, na farmacêutica.
- Atendendo a nova necessidade de consumo e exemplificando a solução de plásticos biodegradáveis, o Grupo Copobras criou uma linha voltada para sustentabilidade, com pratos e copos biodegradáveis. Fazer parcerias com fornecedores também preocupados com o meio ambiente é essencial para começar a mudança.

#### 4.4 Coleta selectiva do lixo

A Coleta Seletiva é a recolha dos resíduos, que são classificados de acordo com sua origem e depositados em recipientes que são indicados por cores. Ela evita a contaminação de resíduos que podem ser reaproveitados novamente no processo produtivo.

Segundo o CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) N.º 275/2001, foi estabelecido um código de cores para diferentes tipos de resíduos na coleta seletiva.

O objetivo da coleta seletiva é a separação dos materiais recicláveis, que deve ser feita por cada um dentro de suas casas. O primeiro passo para a implementação dela é fazer uma campanha que mostre a importância da reciclagem e que oriente como realizá-la. Os maiores beneficiados por esse sistema de coleta seletiva são o meio ambiente e a saúde da população.

Mencionando sobre a importância da coleta, ela representa a maneira ecológica mais adequada para o descarte do lixo, isso junto com a reciclagem, evita a contaminação dos solos e das águas.

Além disso, pode-se citar diversos benefícios agregados da coleta seletiva de lixo, tais quais:

- Promove a consciência ambiental dos cidadãos;
- Evita a contaminação do solo e da água;
- Evita o desperdício dos recursos naturais não-renováveis;
- Promove a reciclagem (reaproveitamento de materiais);
- Melhora a economia (diminuir custos de produção, geração de empregos etc.),
- Alivia e prolonga a vida útil dos aterros sanitários.

#### **4.5 O de vidro nos quartos**

O uso de vidro nos quartos é uma maneira de reduzir显著mente o plástico no Hotel. A ideia é inserir em cada quarto uma garrafa e copos de vidro, disponíveis ao cliente. Inicialmente a garrafa estará cheia, mas conforme acabar, o hóspede poderá encher a mesma no corredor dos quartos onde estará instalado um filtro.

Essa ideia já é aplicada em algumas redes de hotéis como: Iberostar e o Hotel Dolce Campo Real. Apesar disso, diversas outras redes de hotelaria estão optando por esse caminho, pois é uma solução boa, viável financeiramente e benéfica a longo prazo.

Em relação a logística, as camareiras trocariam todos os dias as garrafas e os copos dos quartos, realizando a lavagem deles para poderem ser utilizadas novamente. O hotel assim precisaria de um local para o estoque e lavagem desses materiais.

#### **4.6 Dispenser de shampoo e condicionador**

Na maioria dos hotéis, os produtos de higiene pessoal estão em recipientes de plástico que são usados uma única vez e depois são descartados, ou seja, embalagens de uso único. Além disso, muitas pessoas levam seus próprios itens de higiene pessoal e não usam os do hotel. O grande, porém, é que os produtos possuem uma data de validade e precisam ser trocados no intervalo entre hóspedes, então o hotel joga fora várias unidades que não foram usadas por ninguém.

Com esses fatores, o ideal de se ter em um banheiro de hotel são dispensers com xampu e condicionador, pois além de serem mais práticos, eles não são recipientes de uso único,

visto que são capazes de serem reabastecidos. Já no caso do sabonete para banho, a solução é uma embalagem de papel ou papelão ou também em dispenses.

#### **4.7 Troca do material usado nos cartões dos quartos**

Nos dias atuais, poucos hotéis usam outra coisa a não ser cartões para entrar nos quartos. No entanto eles são de plástico. Com isso, o ideal seria fazer cartões que tivessem um material mais ecológico, como por exemplo plástico biodegradável.

Em conclusão:

O objetivo do projeto foi compreender o funcionamento da organização na prática e analisar os principais problemas relacionados à sustentabilidade, este inclui a realização de um diagnóstico da empresa e a identificação de soluções para os problemas trazidos.

Através de suas iniciativas, o Bourbon Hotéis e Resorts demonstra uma atuação responsável, visando gerar impactos positivos para a sociedade. A empresa já implementou algumas ações positivas para a sociedade como horta pomar orgânica, refúgio de animais, enriquecimento ambiental, consumo consciente de recursos naturais, gestão de resíduos e promoção da igualdade de gênero, entre outras. Essas práticas evidenciam o comprometimento da empresa em reduzir seu impacto ambiental, promovendo ações de conservação e preservação, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que está inserida.

O diagnóstico realizado abordou o principal problema apresentado pelo hotel que é o uso em alta quantidade do plástico e seu descarte inadequado. Foram discutidos conceitos importantes relacionados ao problema, como os diferentes tipos de reciclagem, plásticos recicláveis, descarte correto e os impactos mundiais e marinhos que são causados pelo uso do plástico.

No projeto, apresentamos algumas soluções buscando promover a sustentabilidade na empresa e que visam melhorar as práticas sustentáveis da organização, como a redução do uso de plástico, a implementação de programas de reciclagem e o estímulo ao descarte correto do material.

Em conclusão, o projeto busca promover a conscientização sobre o uso e descarte adequado do plástico, apresentando soluções que visam contribuir para a sustentabilidade da empresa e conscientizar tanto os hóspedes do hotel quanto os funcionários.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- Adams, C. A. (2017). The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report. *Integrated Reporting (IR)*, 1-52.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.B. (2003) Business and society: ethics and stakeholder management. (5 Ed.). Ohio: Thomson South - Western
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Evode, N., Qamar, S. A., Bilal, M., Barceló, D., & Iqbal, H. M. (2021). Plastic waste and its management strategies for environmental sustainability. *Case Studies in Chemical and Environmental Engineering*, 4, 100142.

- FUND, S. (2015). Sustainable development goals. Available at this link: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/inequality>.
- Khatter, A., White, L., Pyke, J., & McGrath, M. (2021). Barriers and drivers of environmental sustainability: Australian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0929>.
- Pimenta, M. F. F., & Nardelli, A. M. B. (2015). Desenvolvimento sustentável: os avanços na discussão sobre os temas ambientais lançados pela conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, Rio+ 20 e os desafios para os próximos 20 anos. *Perspectiva*, 33(3), 1257-1277.
- Valença, K. F. P. (2021). Manual de sustentabilidade em meios de hospedagem. Gestão da informação para a responsabilidade socioambiental nos meios de hospedagem de Sergipe.

## Classificação de Plásticos para Reciclagem na Empresa Swift

*Enzo Kawabata*

*Gabriel Batista*

*Pedro Bispo*

*Marcela Aguiar*

*Luiza Pinheiro*

*Tutor: Crisomar Lobo de Souza*

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

### RESUMO

Os resíduos plásticos tornaram-se uma questão global premente, com consequências ambientais e económicas significativas. A composição dos resíduos plásticos desempenha um papel crucial na determinação da sua reciclagem e potencial de reutilização. Este estudo de caso de ensino fornece informações sobre a composição dos resíduos plásticos e suas implicações para a reciclagem e reutilização, com foco específico na empresa Swift como exemplo ilustrativo. O estudo investiga os tipos de plásticos utilizados pela Swift, seu impacto ambiental e o potencial para a gestão sustentável de resíduos plásticos dentro da empresa. O objetivo é compreender os tipos de plásticos que constituem resíduos plásticos.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade; Reciclagem; Resíduos plásticos; ESG; Impacto ambiental.

### ABSTRACT

Plastic waste has become a pressing global issue, with significant environmental and economic consequences. The composition of plastic waste plays a crucial role in determining its recyclability and reuse potential. This teaching case study provides information on the composition of plastic waste and its implications for recycling and reuse, with a specific focus on the company Swift as an illustrative example. The study investigates the types of plastics used by Swift, their environmental impact and the potential for sustainable plastic waste management within the company. The goal is to understand the types of plastics that constitute plastic waste.

**Key-Words:** Sustainability; Recycling; Plastic waste; ESG; Environmental impact

## 1. INTRODUÇÃO

Os resíduos plásticos tornaram-se uma questão global premente, com consequências ambientais e econômicas significativas. A composição dos resíduos plásticos desempenha um papel crucial na determinação da sua reciclagem e potencial de reutilização. Este estudo de caso explora a composição diversificada dos resíduos plásticos e as suas implicações de longo alcance para as estratégias de reciclagem e reutilização. Também examinaremos a Swift Company como um exemplo prático de uma empresa que tenta enfrentar esses desafios.

### 1.1 A empresa

A Swift é uma empresa que possui uma longa história e tradição no setor de alimentos e processamento de carne. Fundada em 1855 por Gustavus Swift, a empresa desempenhou um papel significativo na evolução da indústria de carne nos Estados Unidos. Ao longo dos anos, a Swift passou por várias mudanças e fusões, tornando-se parte de diferentes conglomerados alimentícios.

A empresa é conhecida por seu envolvimento na produção, processamento e distribuição de carne bovina, suína e de aves. Ela possui instalações de processamento em várias partes dos Estados Unidos e em outros países, o que lhe permite atender a uma ampla gama de mercados e consumidores em todo o mundo. A Swift se esforça para fornecer produtos de alta qualidade, seguindo rigorosos padrões de segurança alimentar e controle de qualidade. Nos últimos anos, a Swift também tem se adaptado às mudanças nas preferências dos consumidores, expandindo sua linha de produtos para incluir opções mais saudáveis, orgânicas e sustentáveis. Além disso, ela tem investido em tecnologia para melhorar a eficiência de sua produção e distribuição.

A Swift, como uma empresa líder no setor de processamento de carne, reconhece a importância da sustentabilidade e tem adotado várias iniciativas e ações para reduzir seu impacto ambiental e promover práticas mais sustentáveis em sua cadeia de suprimentos. Aqui estão algumas das ações e abordagens sustentáveis da Swift:

- Compensação de Embalagens: entre embalagens primárias e secundárias, incluindo as sacolas plásticas fornecidas em suas lojas, a Swift compensa resíduos plásticos, de papel, alumínio e vidro que deixam de ser destinados a aterros e apoiam o crescimento da cadeia de reciclagem no Brasil.

Com a parceria com a eureciclo, a Swift realiza a compensação ambiental de todas as embalagens que são comercializadas, reciclando 100% do material equivalente à elas. Ou seja, quando uma embalagem é comercializada, outra é reciclada. Por ano, cerca de 2.000 toneladas de plástico, vidro, metal e papel deixam de ser destinadas aos aterros, com o apoio das cooperativas de catadores e centrais de triagens. Assim, a Swift colabora com a cadeia de reciclagem no Brasil, a inclusão social e a preservação do meio ambiente.

- Energia Solar: a Swift implementa painéis de energia fotovoltaica, utilizando energia solar limpa e renovável em suas lojas e em todas as vans – veículos utilizados como unidades móveis para venda dos produtos da marca. A marca

possui 101 lojas com placas fotovoltaicas sobre a cobertura do telhado e no interior e litoral do estado de São Paulo, 45 lojas Swift são abastecidas com energia gerada nas usinas de fazendas solares.

Os painéis fotovoltaicos captam a luz solar e geram energia elétrica que alimentam as lojas. Assim, a Swift gera menos gases poluentes e minimiza o impacto ambiental. O projeto é uma parceria com empresas como a Âmbar Energia do grupo J&F, que atua desde a geração até a comercialização de energia. Até o segundo semestre de 2025, toda a rede será abastecida com energia solar.

- Plástico Reciclado: a Swift implementa pisos no estacionamento de algumas de suas lojas feitos a partir do plástico reciclado, sendo este material, uma solução para redução dos resíduos destinados para aterros sanitários.

Além disto, a marca possui telha feita com material 100% reciclado em Jau, interior de São Paulo. Após esta inauguração todas as lojas da Swift que serão abertas possuirão o material em suas marquises. A telha verde é um produto fabricado por meio dos resíduos de embalagens multicamadas oriundas das operações das unidades da JBS, que antes eram destinados para aterros e agora são utilizados como matéria prima para fabricação das telhas sustentáveis.

Esta iniciativa é uma parceria com a JBS Ambiental e corrobora com o compromisso da JBS de zerar o balanço de suas emissões de gases causadores do efeito estufa, reduzindo suas emissões diretas e indiretas e compensando toda a emissão residual até 2040.

- Sacola Retornável: pensando em um futuro mais sustentável para as próximas gerações, a Swift possui Sacolas Retornáveis disponíveis nas lojas da marca. Mais resistentes, elas têm muito mais tempo de vida útil, são fáceis de limpar e podem ser reutilizadas inúmeras vezes.

Além de diminuir o impacto ambiental, o lucro arrecadado com a comercialização das Sacolas é revertido em projetos sociais da marca que apoiam às comunidades juntamente com ONGs como: Assistência sem Fronteiras, Comida Pra Quem Precisa, Dando Sopa, Mão na Massa, Nossa Prato, Projeto Amar, Projeto Enfrente e entre outras.

- Equipamentos de Frio e Ar-condicionado: a Swift possui equipamentos de frio, como freezers, para armazenar seus produtos comercializados na loja. Em prol da sustentabilidade, estes equipamentos consomem menos energia e utilizam gases que reduzem o impacto na camada de ozônio. A tecnologia do equipamento permite que o propano, obtido a partir do gás natural, não demonstre perda de desempenho quando comparado aos refrigeradores convencionais que utilizam CO<sub>2</sub>.

Além disto, os sistemas de ar-condicionado das lojas utilizam gases ecológicos mais eficientes que economizam de 40 a 50% o consumo de energia, não prejudicam a camada de ozônio e permanecem menos tempo na atmosfera do que o dióxido de carbono.

- Destinação de Resíduos Sólidos: a Swift realiza a destinação correta de 100% dos resíduos sólidos gerados em lojas, com o apoio da Presence Ambiental, empresa

que tem como missão “oferecer aos seus clientes serviços e soluções ambientais, de maneira responsável buscando sempre transparéncia, segurança e qualidade”. Todos os materiais descartados na operação dos pontos de venda da Swift são armazenados e transportados para a fábrica da empresa parceira. No local, os resíduos passam pelo processo de descaracterização, o qual são reduzidos em pequenas partículas com auxílio de um maquinário e transformados em biocombustível que gera energia para fornos de cimento.

- Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE): a Swift tem implementado medidas para reduzir suas emissões de gases de efeito estufa. Isso inclui a otimização de processos de produção, o uso de tecnologias mais eficientes em termos energéticos e a busca por fontes de energia mais limpas.

## 1.2 Problema de pesquisa

O problema pesquisado foi a dificuldade da reciclagem de produtos industrializados. Visto que o plástico utilizado nas embalagens não é 100% reciclável, ainda não foi achada uma composição do material que tem todos seus componentes aplicáveis para reaproveitamento dos resíduos. Portanto esse trabalho tem como contribuição a divulgar, conscientização e instruir de maneira correta outras empresas e produtores de embalagens e produtos plásticos para que utilizem a catalogação de forma correta, de forma a contribuir para um mundo mais limpo e sustentável, diminuindo os resíduos que são jogados em aterros e não são reciclados mecanicamente e diminuindo a quantidade de matéria prima utilizada para criação de novos plásticos e sim reutilizar o que já é existente.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Nessa segunda seção, terá início com uma revisão da literatura para que o leitor tenha o entendimento do caso. Em seguida será tratado o caso pesquisado e as atividades que se destacaram.

### 2.1 Revisão da teoria

A composição dos resíduos plásticos e suas implicações para a reciclagem e reutilização tem necessidades de identificação e triagem precisas de resíduos plásticos para permitir a reciclagem e reutilização eficientes, considerando a diversidade de composição e impurezas presentes em diferentes fluxos de resíduos.

Lahtela (2019), descobriu que os fluxos de resíduos plásticos, como resíduos de construção e demolição, contêm vários polímeros, sendo o polipropileno (PP) e o polietileno (PE) os mais comuns. Gothai (2022), propôs uma técnica automática usando processamento de imagem e inteligência artificial para classificar resíduos plásticos em categorias como PS, PP, PE-HD e PET. Roosen (2020), conduziu uma análise aprofundada do polímero e da composição elementar dos resíduos de embalagens plásticas, revelando a presença de múltiplos polímeros e impurezas como metais e halogênios, que podem dificultar a reciclagem em circuito fechado. Luijsterburg (2014), examinou a composição e as propriedades dos reciclados de poliolefinas pós-consumo, descobrindo que o método de coleta teve influência mínima na qualidade final do reciclado, enquanto as etapas de classificação e reprocessamento desempenharam um papel significativo.

## 2.2 Métodos de reciclagem

Uma grande parte do plástico produzido todos os anos é utilizada para fabricar embalagens descartáveis e outros produtos de consumo de curta duração que são descartados rapidamente, criando quantidades significativas de resíduos. É importante que esses resíduos sejam geridos de forma adequada, em conformidade com os princípios da economia circular (Jeswani, et al., 2021).

## 2.3 Tipos de reciclagem de plásticos

Existem três tipos de reciclagem dos plásticos: reciclagem mecânica, reciclagem química e reciclagem energética

**Reciclagem Mecânica** - A reciclagem mecânica de plásticos é um dos métodos mais comuns realizados atualmente e consiste em transformar os plásticos pós-industrial e pós-consumo em pequenos grânulos, através do processo de moagem. Essas pequenas partículas podem ser utilizadas na fabricação de novos materiais plásticos. O processo da reciclagem mecânica ocorre da seguinte maneira: o plástico é coletado por meio de associações de catadores, cooperativas e pela coleta municipal; em seguida, no processo de triagem, ocorre a separação dos diferentes tipos de plásticos e a limpeza retirando os restos de sujeira dos conteúdos. Por fim, o plástico granulado é produzido se transformando em matéria-prima para novos produtos.

**Reciclagem Química** - A reciclagem química reprocessa o plástico para transformá-lo em materiais petroquímicos básicos, que servem de matéria-prima para a criação de produtos de alta qualidade. Entretanto, o modelo químico necessita de grandes quantidades de plástico para ser economicamente viável.

**Reciclagem Energética** - A reciclagem energética transforma através da incineração o plástico em energia térmica e elétrica, aproveitando o poder calorífico presente nos plásticos. Apesar desse tipo de reciclagem não ser realizada no Brasil, ela é muito utilizada no exterior, como na Noruega.

## 2.4 Plásticos que podem ser reciclados

Os plásticos são divididos em dois grupos, de acordo com as suas características de fusão ou derretimento: Termoplásticos (podem ser reciclados) e termorrígidos (não derretem quando aquecidos, portanto, não podem ser reciclados).

Os termoplásticos são tipos de plásticos que podem ser reprocessados diversas vezes, pois quando aquecidos amolecem e são remoldados. Como por exemplo, as embalagens, sacolas de supermercado, garrafas PET e frascos de produtos de limpeza e higiene. São termoplásticos: Polietileno de Baixa Densidade (PEBD), Polietileno de Alta Densidade (PEAD), PVC, Poliestireno (OS), Polipropileno (PP), PET, Poliamidas (como o Nylon).

## 2.5 Caso Swift

A reciclagem de plásticos desempenha um papel fundamental na mitigação dos problemas ambientais relacionados à poluição plástica e na conservação dos recursos naturais. Para atingir um alto nível de eficiência na reciclagem de plásticos, a classificação precisa e eficaz dos diferentes tipos de plástico é essencial. Este estudo explora uma solução para a

empresa Swift na implementação de um sistema avançado de classificação de plásticos para melhorar sua capacidade de reciclagem.

A Swift coleta, processa e recicla uma variedade de materiais, incluindo plásticos, papel e vidro. A empresa tem como objetivo reduzir o desperdício e promover a economia circular, contribuindo para um ambiente mais limpo e sustentável.

### **2.5.1 Desafios Iniciais**

**Ineficiência na classificação:** o processo de classificação manual dos plásticos é demorado e sujeito a erros, resultando em uma baixa taxa de reciclagem eficaz.

**Mistura de plásticos:** os plásticos frequentemente chegam à Swift em estado misturado, tornando difícil separar e reciclar os diferentes tipos de plástico de forma eficaz.

**Custos operacionais elevados:** os custos de mão de obra para a classificação manual e a baixa eficiência prejudicam a rentabilidade da empresa.

## **3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO**

**Pergunta 1.** Quais são os principais desafios enfrentados pelos centros de reciclagem na identificação dos tipos de plásticos em uma corrente de resíduos mistos?

**Pergunta 2.** Como a falta de padronização na rotulagem de produtos e embalagens contribui para as dificuldades na classificação dos plásticos durante os processos de reciclagem?

**Pergunta 3.** Quais são as implicações ambientais e econômicas das imprecisões na identificação dos tipos de plásticos, especialmente no que diz respeito à eficácia da reciclagem e à qualidade dos produtos reciclados?

## **4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

### **4.1 Solução implementada**

Os fornecedores de embalagens que fazem parte do grupo JBS, e também terceirizados que fornecem serviços à empresa, precisam a partir de 2023 colocar a catalogação correta e exata dos componentes dos materiais nas embalagens dos produtos figura1.

Figura 1 – Classificação do tipo de material para reciclagem

**PACKAGING RECYCLABILITY INVESTIGATION**  
Involving 100% of our suppliers (within the group and third parties)

**CORRECT CLASSIFICATION OF MATERIAL TYPES + PACKAGES RECYCLABILITY CALCULATION**

In early 2023, all suppliers (within the group and third parties) were instructed, through a series of online meetings conducted by the Swift R&D e Quality teams, to correctly declare the composition of the materials used in their packaging.

By the end of this year, Swift intends to communicate this rating correctly on all of its packaging.

In this way, it will be possible to calculate our **recyclability index**.

Categoria material	01 PET	02 PEAD	03 PVC	04 PEBD	05 PP	06 PS	07 OUTROS	Papel
Selezione as opções:	<input type="checkbox"/>							

\* Excerpt from the Standard Technical Data Sheet required from suppliers.

7 © IBS 2023

**Swift | Wild Fork.**

Fonte: material cedido pela empresa Swift.

A Swift decidiu investir em um sistema automatizado de classificação de plásticos para abordar esses desafios. Aqui estão as etapas chave do processo de implementação:

**Avaliação das necessidades:** a empresa realizou uma análise abrangente das necessidades para determinar o escopo e os requisitos do novo sistema de classificação de plásticos.

**Escolha da tecnologia:** após uma pesquisa minuciosa, a Swift optou por adquirir um sistema de triagem automatizado baseado em sensores, que utilizava câmeras e tecnologia de infravermelho próximo para identificar os tipos de plástico.

**Treinamento da equipe:** a equipe da Swift recebeu treinamento adequado para operar e manter o novo sistema, garantindo que ele fosse usado com eficiência.

**Testes e ajustes:** antes de implementar completamente o sistema, a Swift realizou testes extensivos para garantir que ele estivesse funcionando conforme o esperado e fez ajustes quando necessário.

**Monitoramento e melhorias contínuas:** a empresa estabeleceu um processo de monitoramento contínuo do sistema e realizou melhorias à medida que surgiam desafios ou oportunidades de aprimoramento.

#### 4.2 Resultados e Benefícios

A implementação do sistema automatizado de classificação de plásticos trouxe vários benefícios à Swift:

**Eficiência aprimorada:** a taxa de reciclagem eficaz aumentou significativamente, uma vez que o sistema automatizado classificava os plásticos de forma precisa e rápida.

**Redução de custos operacionais:** a empresa economizou em custos de mão de obra e aumentou sua rentabilidade.

**Qualidade do material reciclado:** a separação mais precisa resultou em material reciclado de maior qualidade, mais valorizado pelos compradores.

Sustentabilidade melhorada: a Swift pôde contribuir de forma mais significativa para a redução da poluição plástica e para a conservação dos recursos naturais.

A implementação de um sistema automatizado de classificação de plásticos permitiu à Swift superar desafios significativos em seu processo de reciclagem. A empresa conseguiu aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade de seu material reciclado, contribuindo para um ambiente mais sustentável.

Em resumo, a identificação precisa dos tipos de plásticos é essencial para melhorar a eficácia da reciclagem, reduzir o impacto ambiental e maximizar os benefícios econômicos da reutilização de materiais plásticos. Superar as dificuldades associadas à classificação de plásticos é fundamental para avançar na promoção de práticas de reciclagem mais sustentáveis e eficientes.

Este estudo de caso destaca a importância da inovação tecnológica na indústria da reciclagem e como ela pode impulsionar a sustentabilidade e a eficiência operacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Gothai, E., Thamilselvan, R., Natesan, P., Keerthivasan, M., Kabinessh, K., & Ruban, D. K. (2022, January). Plastic Waste Classification Using CNN for Supporting 3R's Principle. In *2022 International Conference on Computer Communication and Informatics (ICCCI)* (pp. 01-07). IEEE.
- Jeswani, H., Krüger, C., Russ, M., Horlacher, M., Antony, F., Hann, S., & Azapagic, A. (2021). Life cycle environmental impacts of chemical recycling via pyrolysis of mixed plastic waste in comparison with mechanical recycling and energy recovery. *Science of the Total Environment*, 769, 144483.
- Lahtela, V., Hyvärinen, M., & Kärki, T. (2019). Composition of plastic fractions in waste streams: Toward more efficient recycling and utilization. *Polymers*, 11(1), 69.
- Luijsterburg, B., & Goossens, H. (2014). Assessment of plastic packaging waste: Material origin, methods, properties. *Resources, Conservation and Recycling*, 85, 88-97.
- Roosen, M., Mys, N., Kusenberg, M., Billen, P., Dumoulin, A., Dewulf, J., ... & De Meester, S. (2020). Detailed analysis of the composition of selected plastic packaging waste products and its implications for mechanical and thermochemical recycling. *Environmental science & technology*, 54(20), 13282-13293.

## ANEXOS

### Resposta à Questão 1

Os centros de reciclagem enfrentam vários desafios ao identificar os tipos de plásticos em resíduos mistos. Primeiramente, a presença de múltiplos tipos de plástico em uma única corrente de resíduos dificulta a separação precisa. Além disso, a degradação, a sujeira e os contaminantes nos resíduos podem obscurecer as características visuais dos plásticos, tornando a identificação visual menos confiável. A falta de um sistema de classificação automatizado também pode aumentar a dependência de classificadores humanos, que podem cometer erros.

### Resposta à Questão 2

A falta de padronização na rotulagem de produtos e embalagens é um grande desafio para a reciclagem de plásticos. Os produtos e embalagens muitas vezes não são rotulados de

forma clara ou consistente quanto ao tipo de plástico utilizado, tornando difícil para os centros de reciclagem determinar a composição do material. Isso pode levar a erros de classificação, resultando em uma menor qualidade no material reciclado e dificultando a separação eficaz dos plásticos.

### Resposta à Questão 3

As imprecisões na identificação dos tipos de plásticos têm várias implicações significativas. Em termos ambientais, a reciclagem ineficaz de plásticos resulta em um maior desperdício de recursos naturais e na acumulação de resíduos plásticos no meio ambiente, contribuindo para a poluição e a degradação ambiental. Economicamente, a reciclagem ineficaz pode aumentar os custos de triagem e processamento e diminuir o valor do material reciclado, afetando a rentabilidade das operações de reciclagem. Além disso, a qualidade inferior do material reciclado pode limitar as oportunidades de mercado e a demanda por produtos reciclados.

# Quebrando Fronteiras: O Sucesso de uma Empresa Brasileira na Superação do Endomarketing nos Estados Unidos

*Victor Eliezer de Medeiros*

*Rochele Boscaini*

*Hans Peder Behling*

*Tutor: Hans Peder Behling*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

## RESUMO:

Este caso para ensino procura analisar as abordagens de marketing adotadas pela filial (Brasil) e matriz (EUA) da UWL, destacando o sucesso do marketing da empresa brasileira com não somente um dos seus clientes diretos, os colaboradores, mas também como estratégia local comparando-o ao desempenho da matriz dos EUA e explorando as razões por trás dessas diferenças e desse destaque. Além disso, será inserida a Comunicação Integrada de Marketing para explicar como a filial brasileira alcançou uma posição de destaque no mercado local. Por fim, a análise considerará as restrições impostas pela Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource Based View) à transferência direta dos recursos usados nas estratégias de marketing do Brasil para os EUA.

**Palavras-Chave:** Endomarketing; Dimensões culturais; Comunicação integrada de marketing; Visão baseada em recursos; Estados Unidos.

## ABSTRACT:

This teaching case seeks to analyze the marketing approaches adopted by the UWL branch (Brazil) and headquarters (USA), highlighting the marketing success of the Brazilian company with not only one of its direct customers, the employees, but also as a local strategy comparing to the performance of the US company and exploring the reasons behind these differences and this success. In addition, Integrated Marketing Communication will be incorporated to explain how the Brazilian subsidiary achieved a prominent position in the local market. Finally, the analysis will consider the constraints imposed by the Resource-Based View Theory (RBV) on the direct transfer of resources used in marketing strategies from Brazil to the US, highlighting the importance of adapting these resources to maximize competitive advantage in each specific market.

**Key-Words:** Endomarketing; Cultural dimensions; Integrated marketing communication; Resource Based View; United States.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho descreve as estratégias de endomarketing implementadas pela UWL do Brasil, uma empresa de logística, sob a supervisão de Letícia Tainara. Destaca-se o sucesso alcançado por meio de campanhas inovadoras, incluindo a abordagem centrada no público interno e treinamentos personalizados. Neste trabalho, exploramos as estratégias de endomarketing aplicadas pela UWL do Brasil, uma empresa de logística no cenário brasileiro. A supervisora de marketing, Letícia Tainara, desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento dessas estratégias, que se destacaram por sua inovação e eficácia em conectar a empresa com seus colaboradores e clientes. Os personagens centrais deste estudo incluem Letícia Tainara, a supervisora de marketing criativa, Raquel, a diretora administrativa, e a diretoria da UWL do Brasil. O dilema central abordado neste estudo é a possível transferência de Letícia para a matriz nos Estados Unidos, o que levanta questões cruciais sobre a continuidade e o sucesso das estratégias de endomarketing na filial brasileira. No caso da UWL do Brasil, a metodologia empregada envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas, conversas informais e trocas de e-mails da empresa com os colaboradores em questão, usados de inspiração para os personagens. O caso é apresentado, em sua estrutura básica, sob a vivência e experiência dos autores no tema, especialmente Raquel, que administra o setor de marketing na filial do Brasil. Algumas situações são fictícias para ilustrar e dar ênfase a temas específicos do caso, bem como para desvincular informações e características aos personagens da empresa. As fontes de dados secundários foram extraídas do website da empresa (<https://brazil.shipuwl.com/home/> recuperado em 30 de julho de 2023) e o acompanhamento das redes sociais da UWL do Brasil e da UWL, Inc. durante o período de elaboração do caso. Além disso, foram utilizadas fontes como sites e jornais especializados em cultura e alocação de recursos humanos em diferentes países, bem como pesquisas teóricas e empíricas com as principais palavras-chave: endomarketing; dimensões culturais; comunicação integrada de marketing; Visão baseada em recursos; Estados Unidos. A análise qualitativa dessas informações permitiu identificar os principais elementos que contribuíram para o sucesso do endomarketing na filial brasileira. O presente caso tem a intenção de desenvolver nos alunos reflexões experenciais de uma situação real vivida por uma empresa situada no Brasil que tem sua matriz nos EUA, e que vive um caso de destaque em criatividade através do seu setor de marketing que traz ações de endomarketing muito bem-sucedidas aos olhos dos colaboradores e do ambiente externo em que se localiza. Um dos objetivos é que os alunos se coloquem nos papéis dos protagonistas e identifiquem os principais motivos desse sucesso, analisando-os para que possam achar uma alternativa para a solução do dilema.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Por isso, algumas habilidades e atitudes a serem desenvolvidas por meio da discussão se relacionam a:

- Compreender os princípios e conceitos da Comunicação Integrada de Marketing utilizada no projeto de endomarketing da filial do Brasil;

- Compreender os conceitos da Visão Baseada em Recursos identificando os potenciais VRIOs (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) da estratégia de marketing da filial do Brasil;
- Analisar e identificar as barreiras que podem dificultar o reconhecimento dos VRIOs identificados quando posicionados em estratégias de marketing na matriz norte-americana da UWL;

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de pós-graduação (lato e stricto sensu) em disciplinas de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos, assim como Marketing. É especialmente relevante para discussão de cursos que tratam de estratégias organizacionais inserindo o marketing como setor fundamental nessas estratégias. O foco do caso não é defender culturas ou pontuar quais países possuem um marketing mais criativo que outro, e sim propor a análise dos recursos utilizados, nesse caso os humanos, que se destacam dentro de uma cultura, e que podem ter o mesmo destaque dentro de outra cultura. Propõe que os alunos reflitam sobre as comunicações integradas de marketing que são provenientes de tais recursos humanos e aplicados a um mercado/cultura específico, e a possibilidade dessa mesma estratégia ser aplicada a outros mercados no exterior, outros países. No caso para ensino em questão, podemos identificar uma empresa com poucos anos de idade em que seus colaboradores são, em sua maioria, da Geração Z (nascidos em 1995-2010). Esses colaboradores entraram no mercado de trabalho já com a internet, diferente da geração anterior (Geração Y ou millenials) que vivenciou a transição do analógico para o digital. Ou seja, a geração Z está mais inclinada a ‘respeitar’ as diversas formas de comunicação onde eles têm ambos o poder e influência nas mídias sociais, já que a oferta por canais de comunicação é ampla e acessível, e quando a oferta supera a demanda, o poder passa para a mão dos consumidores. Essa mudança de mercado traz consequências no modus operandi das práticas de marketing, e principalmente nesse caso, no endomarketing, onde as empresas se adaptam de um endomarketing centralizado à um produto (o que a empresa quer transmitir a seus colaboradores) para um endomarketing focado ao colaborador (o que o colaborador quer ouvir e/ou receber). A Vantagem Competitiva pode ser obtida pelas diferenças internas entre as organizações em um mesmo segmento de negócio e quanto ágil a empresa está em adaptar as necessidades de seus clientes. A esta metodologia, que preconiza que os recursos internos são os propulsores e os limites para a busca de oportunidades, dá-se o nome de Visão Baseada em Recursos (RBV). A abordagem RBV visualiza diferentes organizações como diferentes coleções de recursos, tangíveis e intangíveis, que conduzem, consequentemente, a diferentes capacidades competitivas. Alguns recursos como criatividade, comportamento, educação são considerados inatos das pessoas de acordo. VRIO é uma sigla para o quadro de quatro perguntas feitas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: a questão do Valor, a questão da Raridade, a questão da Imitabilidade (Facilidade/Dificuldade de Imitar) e a questão da Organização (capacidade para explorar ou administrar o recurso de maneira eficiente).

### 3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

**Pergunta 1.** O caso traz a implementação do projeto Octopus Xperience dentro da UWL do Brasil. Quais foram os conceitos e princípios da Comunicação Integrada de Marketing utilizados dentro desse projeto? Instigar os alunos a construírem, através dos diálogos e textos do caso, o modelo IMC proposto por Schultz and Kitchen (2000).

**Pergunta 2.** Identifique os elementos do mix promocionais adaptados para o projeto de endomarketing descrito no caso para ensino.

**Pergunta 3.** O caso traz o recurso ‘capital humano’ como sendo o VRIO identificado no sucesso do marketing brasileiro em relação ao marketing da matriz dos EUA. Identifique as características propostas no caso para identificar a supervisora de marketing como sendo considerado um VRIO.

**Pergunta 4.** Análise e identifique, se houver, as barreiras que podem dificultar o reconhecimento do VRIO ‘Capital Humano’ identificado no caso quando posicionado em estratégias de marketing na matriz norte-americana da UWL. Como referências de apoio para análise do caso sugere-se: Schultz & Kitchen (2000), Vasconcelos & Brito (2004), Pike, Roos & Marr (2005), Tiergarten & Alves, C (2008), Kotler & Keller (2009), Hofstede (2011), Santana, Mendes & Mariano (2014) e Kitchen & Burgmann (2015).

### 4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este caso, centrado na trajetória de Letícia Tainara como supervisora de marketing na UWL do Brasil, destaca a importância do endomarketing criativo e da compreensão das dinâmicas culturais para estabelecer uma conexão única com colaboradores e clientes. Além de ilustrar a eficácia das estratégias de comunicação integrada e do uso de mídias sociais no contexto empresarial. Como recurso para o ensino, esse caso oferece insights valiosos sobre como adaptar estratégias de endomarketing em diferentes culturas e enfatiza a relevância da criatividade, organização e habilidades interpessoais em ambientes empresariais complexos.

### BIBLIOGRAFIA

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*, 12th ed., Prentice Hall, NJ.
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, vol. 36 Iss 4 pp. 34 – 39. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>
- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, Oxford, 35, no. 2, p. 111-124. 2005.
- Santana, D. L. De; Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.
- Schultz, D.E., & Kitchen, P.J. (2000). *Communicating Globally*, New York and Hampshire, Hampshire.

- Tiergarten, M., & Alves, C (2008). A Visão Baseada em Recursos (RBV) como Estratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a Partir de um Quadro de Referenciais Teóricos. Universo Administração. 2. 61-64.
- Vasconcelos, F. C.; Brito, L. A. L. (2004). O futuro da Estratégia. RAE Executivo. FGV-EAESP, p. 45 – 48, Vol.3, nº2, maio/julho.

## A Comunicação do Marketing Verde no Conjunto Competitivo dos Meios de Hospedagem Certificados: Um Ensaio Teórico

*Fabiana Roeder*

*Tutor: Ana Paula Lisboa Sohn*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

### **RESUMO:**

Este é um ensaio teórico de natureza exploratória que visa analisar a investigação científica sobre a comunicação do marketing verde no conjunto competitivo dos meios de hospedagem certificados. Embora haja uma grande diversidade de abordagens sobre o marketing verde, o estudo revela que os autores tendem a seguir uma linha ideológica em relação a imagem corporativa de hotéis de luxo e hotéis em rede. É observada a importância de uma abordagem genuína para a sustentabilidade na indústria hoteleira, destacando que a responsabilidade ambiental está interligada com responsabilidades sociais e econômicas, e que a comunicação eficaz desempenha um papel crucial na construção da reputação e da lealdade dos clientes.

**Palavras-Chave:** Certificação; Marketing Verde; Imagem Corporativa

### **ABSTRACT:**

This is a theoretical essay of an exploratory nature that aims to analyze scientific research on green marketing communication in the competitive set of certified accommodation facilities. Although there is a great diversity of approaches to green marketing, the study reveals that authors tend to follow an ideological line in relation to the corporate image of luxury hotels and chain hotels. The importance of a genuine approach to sustainability in the hospitality industry is noted, highlighting that environmental responsibility is intertwined with social and economic responsibilities, and that effective communication plays a crucial role in building customer reputation and loyalty.

**Key-Words:** Certification; Green Marketing; Corporative Image

## 1. INTRODUÇÃO – DESENVOLVIMENTO DO CASO - CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este é um ensaio teórico de natureza exploratória que visa analisar a investigação científica sobre a comunicação do marketing verde no conjunto competitivo dos meios de hospedagem certificados. Embora haja uma grande diversidade de abordagens sobre o marketing verde, o estudo revela que os autores tendem a seguir uma linha ideológica em relação a imagem corporativa de hotéis de luxo e hotéis em rede. É observada a importância de uma abordagem genuína para a sustentabilidade na indústria hoteleira, destacando que a responsabilidade ambiental está interligada com responsabilidades sociais e econômicas, e que a comunicação eficaz desempenha um papel crucial na construção da reputação e da lealdade dos clientes. À medida que organizações do setor de turismo se esforçam cada vez mais para promover o turismo sustentável, a análise das mudanças na cadeia produtiva e suas relações com essa abordagem tem se tornado um foco central de pesquisas. A sustentabilidade é um tema cada vez mais presente na sociedade e, consequentemente, na indústria hoteleira. Os meios de hospedagem certificados têm buscado implementar práticas sustentáveis em suas operações, a fim de reduzir o impacto ambiental negativo nos destinos turísticos e incentivar a adesão das empresas e a educação dos turistas. Nesse contexto, a comunicação do marketing verde tem sido uma ferramenta utilizada pelos hotéis para transmitir sua preocupação com a sustentabilidade e atrair clientes que valorizam essa questão. No entanto, há uma diversidade de abordagens sobre o marketing verde, o que pode gerar confusão e falta de clareza para os consumidores. Além disso, muitas vezes a comunicação do marketing verde é focada na imagem corporativa dos hotéis, em vez de melhorar a eficácia na sensibilização em termos de comunicação interna de colaboradores, clientes e partes interessadas. Diante desse dilema, o objetivo deste trabalho é analisar pesquisas científicas sobre a comunicação do marketing verde no conjunto competitivo dos meios de hospedagem certificados. O método utilizado foi a pesquisa exploratória baseada em levantamento bibliográfico. Foram consultadas diversas fontes, como artigos científicos, livros e relatórios, que abordam o tema da comunicação do marketing verde nos meios de hospedagem certificados. A análise dos dados foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura, que permitiu identificar as principais abordagens e resultados encontrados pelos autores. As fontes de dados utilizadas foram obtidas por meio de pesquisas nas bases de dados acadêmicas, Scopus, Web of Science e Google Scholar, além de consultas a sites de organizações internacionais, como a Organização Mundial do Turismo (OMT) e a Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Os resultados obtidos nesta pesquisa indicam que a comunicação do marketing verde nos meios de hospedagem certificados ainda é um tema pouco explorado na literatura científica. Embora existam diversas abordagens sobre o assunto, os autores acabam por traçar uma linha ideológica em termos de objetivos e resultados para a imagem corporativa de hotéis de luxo e hotéis em rede, em vez de melhorar a eficácia na sensibilização em termos de comunicação interna de colaboradores, clientes e partes interessadas. Além disso, a comunicação do marketing verde, muitas vezes, é focada em aspectos superficiais, como a utilização de toalhas e lençóis de algodão orgânico, em vez de abordar questões mais profundas, como a gestão de resíduos e a redução do consumo de energia. Diante desses resultados, é importante destacar a importância de uma abordagem holística e genuína para a sustentabilidade na indústria hoteleira, que leve em consideração não apenas aspectos ambientais, mas também sociais e econômicos. Além disso, é fundamental

que a comunicação do marketing verde seja clara, transparente e eficaz, a fim de sensibilizar colaboradores, clientes e partes interessadas sobre a importância da sustentabilidade e incentivar a adoção de práticas mais sustentáveis.

Este trabalho teve como objetivo analisar pesquisas científicas sobre a comunicação do marketing verde nos meios de hospedagem certificados. Os resultados indicam que a comunicação do marketing verde ainda é um tema pouco explorado na literatura científica e que há desafios a serem enfrentados pelos hotéis na implementação de práticas sustentáveis. Sugere-se que a comunicação do marketing verde seja clara, transparente e eficaz, a fim de sensibilizar colaboradores, clientes e partes interessadas sobre a importância da sustentabilidade. Para aplicação do caso no ensino, sugere-se a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à sustentabilidade na indústria hoteleira e à comunicação eficaz da sustentabilidade. Ademais, outras formas de aplicação podem incluir a análise de casos reais de hotéis que utilizam a comunicação do marketing verde em suas estratégias de marketing e a discussão sobre as melhores práticas para a implementação de práticas sustentáveis na indústria hoteleira. As limitações deste trabalho incluem a falta de estudos empíricos sobre o tema e a necessidade de mais pesquisas para aprofundar a compreensão sobre a comunicação do marketing verde nos meios de hospedagem certificados.

## BIBLIOGRAFIA

- Bernard, S., Rahman, I., & Douglas, A. (2023). Sustainability Communication in Hotels: The Role of Cognitive Linguistics. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10963480231158757>.
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The impact of Sustainability certifications on performance and competitive action in hotels. *International Journal of Hospitality management*, 108, 103379.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Testa, F. (2017). SA8000 as CSRwashing? The role of stakeholder pressures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 57–70. <https://doi.org/10.1002/csr.1391>.
- Chen, Y. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business Ethics*, 93, 307–319.
- De Souza, C. A. & Simão Alvares, R. C. (2014). Certificação Sustentável em Meios de Hospedagem – Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil. *Rosa dos Ventos*, vol. 6, núm. 4, outubro-dezembro, pp. 531-545.
- Demiral, Ö. (2017). Cost-sharing payment plans and cost-saving green management practices: The case of seasonal employees in Turkey's small- and medium-sized touristic hotels. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 5, 8.
- Dodds, R. & Holmes, M. (2016). Is there a Benefit from being Green? Assessing Benefits from Marketing Sustainability by North American Hotels. *Journal of Hotel & Business Management*. 05. 10.4172/2169-0286.1000145.
- El Dief, M. & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18, 157-174.
- Heras-Saizarbitoria, H., Boiral, O., Allur, E., & Garcia A. M. (2019). Communicating environmental management certification: Signaling without signals? *Business Strategy and the Environment*. 29. 10.1002/bse.2374.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014) Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 5-17.
- Lee, J.S., Hsu, L.T., Han, H., & Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: How a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18, 901–914.
- Lim, W.M. (2017). Inside the sustainable consumption theoretical toolbox: Critical concepts for sustainability, consumption, and marketing. *Journal of Business Research*, 78, 69–80.

- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2023). Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30 (2), 548– 562. <https://doi.org/10.1002/csr.2373>
- Lucic, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation - Scale development process. *Sustainability*, 12, 1734.
- Majeed, Salman & Kim, Woo. (2022). A reflection of greenwashing practices in the hospitality industry: a scoping review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 35. 10.1108/IJCHM-04-2022-0495.
- Mazza, B. (2023). A Theoretical Model of Strategic Communication for the Sustainable Development of Sport Tourism. *Sustainability*, 15, no. 9: 7039.
- Peiro-Signes, A., Segarra-Ona, M.-D.-V., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas, M., (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), 40–51.
- Qubbaj, A. I., Peiró-Signes, A., & Najjar, M. (2023). The effect of green certificates on the purchasing decisions of online customers in green hotels: A case study from saudi arabia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7).
- Segarra-Oña, M.-D.-V., Peiró-Signes, A., Verma, R., & Miret-Pastor, L., 2012. Does environmental certification help the economic performance of hotels? *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 242–256.

## O Governo Digital é um catalisador para a Sustentabilidade

*Joana D'Arc de Oliveira*

*Tutor: Sidnei Vieira Marinho*

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Brasil)

### **RESUMO:**

A intersecção entre o governo digital e a sustentabilidade é um assunto atual quando considera-se que os avanços das tecnologias da informação e comunicação (TICs) proporcionam a oportunidade de transformar governos e sociedades, ao mesmo tempo em que enfrentamos desafios ambientais cada vez mais urgentes. Nesta proposta de artigo (draft) pretende-se explorar como o governo digital pode atuar como catalisador para sustentabilidade promovendo eficiência, transparência e participação cidadã, enquanto busca soluções inovadoras para questões ambientais.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Governo Digital; Sustentabilidade

### **ABSTRACT:**

The intersection between digital government and sustainability is a topical issue when one considers that advances in information and communication technologies (ICTs) provide the opportunity to transform governments and societies, at the same time that we face increasingly urgent environmental challenges. In this proposed article (draft), we intend to explore how digital government can act as strategies for sustainability, promoting efficiency, transparency and citizen participation, while seeking innovative solutions to environmental issues.

**Key-Words:** Public administration; Digital Government; Sustainability

## 1. INTRODUÇÃO – DESENVOLVIMENTO DO CASO - CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Nos últimos anos, a aceleração da digitalização e o crescimento exponencial da conectividade mudaram drasticamente a maneira como governos operam e interagem com seus cidadãos para atender necessidades prioritárias ao bem estar social como saneamento básico, educação e saúde. Ao mesmo tempo, as preocupações com temáticas que afetam o bem estar social como degradação ambiental, a mudança climática, escassez de recursos naturais, educação de qualidade, redução das desigualdades entre outros se tornaram desafios prementes. O Desenvolvimento Sustentável (DS) tornou-se um elemento comum entre organizações públicas, privadas, sociedade civil e academia (Büyüközkan & Karabulut, 2018). Observa-se que o mundo está em busca da sustentabilidade e por este motivo o desenvolvimento social está alicerçado em todas as agendas globais (Traverso, Patias, Toseli & Silva, 2023) envolvendo a colaboração de diversas partes da sociedade, a exemplo de governos dos países membros das Nações Unidas, sociedade civil, setor privado e instituições de ensino, emergindo um conjunto de diretrizes para alcançar o desenvolvimento global sustentável até o ano de 2030 (Pattberg & Widerberg, 2016). A partir da Agenda 2030, pesquisadores investigaram o envolvimento corporativo aos ODS, com destaque para as atividades corporativas (Tople et al., 2017; Vildasen, 2018; Boiral, Heras-Saizarbitoria & Brotherton, 2019; Goubran, 2019; Ike et al., 2019; Pineda-Escobar, 2019) e os fatores de país que afetam o engajamento das corporações (Van Zanten & Van Tulder, 2018; Rosati & Faria, 2019a; Rosati & Faria, 2019b; Van Der Waal & Thijssens, 2020). Os Objetivos de Desenvolvimentos Sustentáveis (ODS) inseridos na agenda 2030 em 2015 configuram-se como a evolução da tentativa do ano 2000 em alcançar a sustentabilidade global (Halkos & Gkampoura, 2021). No cenário brasileiro o principal objetivo é ter um governo digital centrado no cidadão modernizando seus serviços públicos, o que vem sendo feito desde 2016 com a publicação de decretos, a definição de uma política de governança digital e a implantação de uma plataforma de serviços visando ampliar e simplificar o acesso dos cidadãos brasileiros aos serviços governamentais, conforme estudo Mapeamento Sistemático da Literatura sobre Estratégias de Governo Digital: relatório técnico, de Ramos et. Al (2022). Da interseção das temáticas sustentabilidade e governo digital observa-se que este estudo pode contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em cumprimento a agenda 2030 (ONU, 2015), dependendo de como é implementado e usado, com a redução da desigualdade (ODS 10) ao fornecer acesso a serviços e informações governamentais para todos, a melhoria da qualidade da educação (ODS 4) por meio de soluções digitais para aprendizado remoto e a promoção da saúde e bem-estar (ODS 3) ao facilitar o acesso a serviços de saúde on-line. Nesse contexto denota-se que colaboram com ODS as tecnologias que podem ser consideradas como instrumentos de implementação dos direitos sociais materializados na prestação de serviços públicos (Cristóvam, Saikali & Sousa, 2020), todavia as políticas públicas locais têm um grande desafio no panorama apresentado, pois para impactar positivamente na qualidade de vida da população local é preciso que essas políticas sejam pensadas a longo prazo (From & Rezende, 2021). Nota-se que o GD viabiliza tratativas de sustentabilidade aos municípios que colocam em pauta questões que abordem soluções inovadoras para eficiência e Redução de custos, transparência e responsabilidade e Participação cidadã. Conforme o estudo de Jacob et al, (2019) o GD trouxe expectativas positivas para o setor público brasileiro como a possibilidade de uma redução significativa nos prazos de atendimento e na burocracia, fortalecimento da transparência, permitindo aos cidadãos o acesso fácil a informações governamentais,

orçamentos e projetos em andamento, ou seja, o empoderamento do cidadão em relação ao acesso à informação e a ampliação da participação cidadã por meio de plataformas digitais. Uma das maneiras pelas quais o governo digital contribui para a sustentabilidade é por meio do aumento da eficiência na prestação de serviços públicos. Processos governamentais tradicionalmente baseados em papel são substituídos por sistemas digitais que economizam recursos naturais, como papel e energia. Além disso, a automação de tarefas burocráticas libera recursos humanos para se concentrarem em questões mais estratégicas, incluindo políticas de sustentabilidade. O provimento de serviços públicos, por meios eletrônicos e digitais, aos cidadãos e empresas disponibilizados (Vargas, Macadar, Wanke & Antunes, 2021), tais como o sistema de votação eletrônica, declaração de imposto de renda, agendamento de consultas médicas, matrículas de alunos em escolas públicas, entre outras ações (Reinhard & Moya, 2002; Avgerou et. al., 2009; Araújo, Reinhard & Cunha, 2018) apresentaram serviços públicos mais eficientes com possibilidades de redução de custos. A transparéncia dos atos públicos é fator determinante para o controle social e democrático. Deste modo, a disponibilização de informações confiáveis se configura essencial para que exista a participação cidadã, sendo um elemento necessário para o exercício da democracia (Vieira, 2010), ao passo que a transparéncia é fundamental para a promoção da sustentabilidade. Os governos digitais têm a capacidade de disponibilizar informações ambientais de forma acessível aos cidadãos, permitindo que eles participem ativamente do processo de tomada de decisões relacionadas à proteção ambiental. Plataformas online que disponibilizam dados sobre emissões de carbono, qualidade do ar e uso de recursos naturais capacitam os cidadãos a monitorar e pressionar por políticas ambientais mais rígidas. A interação entre cidadãos e gestores públicos continua sendo um desafio tanto para teóricos quanto para desenvolvedores de políticas públicas (Rezende & Procopiuk, 2018), contudo participação cidadã é essencial para o desenvolvimento sustentável. Os governos digitais podem fornecer canais de participação direta dos cidadãos em questões ambientais, como consultas públicas online e fóruns de discussão. Além disso, as tecnologias digitais incentivam a inovação, possibilitando o surgimento de soluções criativas para desafios ambientais. Diante da contextualização apresentada a convergência entre governo digital e sustentabilidade emerge como uma área de grande potencial e nesse sentido este estudo alvitra a seguinte indagação de pesquisa: De que forma o governo digital é adotado pelos municípios mais sustentáveis do Brasil? O estudo depreenderá os micros processos, práticas, atividades e os sujeitos organizacionais que fazem a estratégia, ao analisar o complexo individual sobre a atuação na organização e os seus reflexos nos resultados estratégicos (Chia & Mackay, 2007). Para condução da pesquisa se utilizará da lente teórica da Estratégia como Prática Social (EPS), uma perspectiva que busca compreender a prática dos atores da estratégia, ou seja, preocupa-se com a maneira como os estrategistas “fazem estratégia” (Whittington, 1996) e ao ponderar que a EPS proporciona o debate sobre uma perspectiva micro da estratégia e insere o fazer estratégia como algo referente às práticas do cotidiano organizacional (Johnson, Melin & Whittington, 2003; Whittington, 2004; Wilson & Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski, 2005). Propõe-se pesquisa com abordagem qualitativa, por meio de estudo multi-casos, com fito de compreender quais as práticas do governo digital são adotadas pelos gestores públicos dos municípios mais sustentáveis do Brasil. Pretende-se coletar os dados por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado e pesquisa documental, os quais serão examinados e tratadas com análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (1977). A

amostra da pesquisa está pautada nos dez municípios mais sustentáveis do Brasil, conforme ranking divulgado pelo Instituto Cidades Sustentáveis, que realizou a mensuração por meio do Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC – BR). O governo digital e a sustentabilidade são duas áreas interdependentes que podem impulsionar mutuamente o progresso. A adoção de soluções digitais pode tornar os governos mais eficientes, transparentes e responsáveis, ao mesmo tempo em que fortalece os esforços de proteção ambiental. Para enfrentar os desafios ambientais crescentes, é crucial que os governos aproveitem plenamente o potencial das tecnologias digitais, promovendo a sustentabilidade em todas as esferas da sociedade. À medida que avançamos em direção a um futuro cada vez mais digital, é essencial que os governos e os cidadãos trabalhem juntos para garantir que a transformação digital seja conduzida de forma sustentável, visando não apenas a eficiência, mas também a preservação do nosso planeta para as gerações futuras. Diante do exposto a proposta de artigo (draft) alvitra explorar a interseção das temáticas governo digital e sustentabilidade e ao encontrar os resultados da pesquisa compartilhar com a academia e com a sociedade os achados para prover alimentar o arcabouço teórico e contribuir com dados para administração pública municipal para tomada de decisão e discussão de políticas públicas que permeiam as temáticas.

## BIBLIOGRAFIA

- Araujo, M. H. D., Reinhard, N., & Cunha, M. A. (2018). Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. *Revista de Administração Pública*, 52, 676-694.
- Avgerou, C., Ganzaroli, A., Poulymenakou, A., & Reinhard, N. (2009). Interpreting the trustworthiness of government mediated by information and communication technology: Lessons from electronic voting in Brazil. *Information technology for development*, 15(2), 133-148.
- Bardin, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70. Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2019). Corporate sustainability and indigenous community engagement in the extractive industry. *Journal of Cleaner Production*, 235, 701-711.
- Büyüközkan, G., & Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions. *Journal of Environmental Management*, 217, 253–267.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human relations*, 60(1), 217-242.
- Cristóvam, J. S. S.; Saikali, L. B.; Sousa, T. P. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. *Seqüência*, n. 84, 2020.
- From, D. A.; Rezende, D. A. Modelo de prestação de serviços públicos municipais conectados por meio da internet das coisas no contexto da cidade digital estratégica. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(6), p. 15-28, 2021
- Halkos, G. E., & Gkampoura, E. C. (2021). Evaluating the effect of economic crisis on energy poverty in Europe. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 144, 110981.
- Goubran, S. (2019). On the role of construction in achieving the SDGs. *Journal of sustainability research*, 1(2), 1-52.
- Instituto Cidades Sustentáveis IDC – disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/> acessado em 24 set 23.
- Ike, M., Donovan, J., Topple, C., & Masli, E. (2019). The process of selecting and prioritizing corporate sustainability issues: insights for achieving the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*. 236, 117661.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity based approach. *Strategy as Practice*, 1-216.
- Pattberg, P., & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45, 42-51.

- Pineda-Escobar, M. A. (2018). Moving the 2030 agenda forward: SDG implementation in Colombia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19 (1), 176-188.
- Ramos, C. S., Kosloski, R. A. D., Menezes, V. G. D., Santos, L. D. S., Rejane Maria da Costa, F., Soares, V. D. A., ... & Martins, L. B. (2022). Mapeamento sistemático da literatura sobre estratégias de governo digital: relatório técnico.
- Reinhard, N., & Moya, R. W. (2002). The adoption of electronic filing for individual income tax returns in Brazil. In Proceedings.
- Rezende, D. A., & Procopiuck, M. (2018). Projeto de cidade digital estratégica como política pública: o caso de Chicago, EUA. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 14(33), 246-269.
- Ridder, H.-G., Bruns, H.-J., & Spier, F. (2005). Analysis of public management change processes: the case of local government accounting reforms in Germany. *Public administration*, 83(2), 443-471.
- Rosati, F., & Faria, L. G. (2019a). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019b). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597.
- Van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in sustainable development goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3), 208-233.
- Topple, C., Donovan, J. D., Masli, E. K., & Borgert, T. (2017). Corporate sustainability assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs. *Transnational Corporations*, 24(3), 61-71.
- . (2006). Managing implementation processes: The role of public managers in the implementation of accrual accounting—evidence from six case studies in Germany. *Public Management Review*, 8(1), 87-118.
- Traverso, L. D., Patias, T. Z., Toselli, C., & Silva, L. D. (2023). Turismo e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: uma análise a partir da produção nacional e das políticas públicas brasileiras. *Caderno Virtual de Turismo*, 23(1), 1-13.
- Vargas, L. C. M., Macadar, M. A., Wanke, P. F., & Antunes, J. J. M. (2021). Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise sobre fatores de impacto na decisão de uso do cidadão. *Cadernos EBAPE*. BR 19, 792-810.
- Vildåsen, S. S. (2018). Corporate sustainability in practice: An exploratory study of the sustainable development goals (SDG s). *Business Strategy & Development*, 1(4), 256- 264.
- Vieira, F. M. (2010). Governo Eletrônico: A Busca por um governo mais transparente e democrático. *Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública*.
- Wilson, D. C., & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14-20.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE-revista de administração de empresas*, 44(4), 44-53.

# V JORNADAS CIENTÍFICO-PEDAGÓGICAS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

MOBILIDADE E CIRCULARIDADE:  
TERRITÓRIOS INTELIGENTES E SUSTENTÁVEIS

Livro de Atas

Parte II – Comunicações

## Análise da Avaliação das Políticas Públicas do Município de Prudentópolis-PR e o ODS 11

Josiane Rodrigues dos Santos<sup>1</sup>, Silvio Roberto Stefani<sup>2</sup>Ronaldo Ferreira Maganhotto<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Centro-Oeste (josianeo609@hotmail.com); <sup>2</sup> Universidade Estadual do Centro-Oeste ([silviostefano@unicentro.br](mailto:silviostefano@unicentro.br)); <sup>3</sup> Universidade Estadual do Centro-Oeste ([rmaganhotto@unicentro.br](mailto:rmaganhotto@unicentro.br))

### Resumo

As Políticas Públicas são desenvolvidas pelos governos como forma de colaborar para o desenvolvimento dos municípios e melhorar a qualidade de vida da população, assim como para o atingimento dos ODS, objetivos estabelecidos pela ONU, conhecido como Agenda 2030. O objetivo principal do estudo foi analisar, sob a perspectiva da Análise Documental, utilizando do banco de dados do TCE 2022 do município de Prudentópolis-PR, a fim de evidenciar quais os aspectos mais positivos e mais negativos das políticas públicas e o ODS 11, do município em análise. A metodologia utilizada foi a análise documental. Foram utilizados os seguintes passos para a coleta das informações junto ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE (Avaliação da Atuação Governamental 2022): verificação das Políticas Públicas do município de Prudentópolis-PR e os ODS 11, assim como a análise do relatório elaborado pelo TCE. Os resultados consideraram os aspectos positivos e negativos das avaliações das Políticas Públicas do relatório do TCE PR do município de Prudentópolis-PR e suas relações com o ODS 11, observou-se que em grande parte atende parcialmente as exigências e também vai de encontro com os ODS. Os resultados do relatório TCE 2022 apresentam a necessidade de melhorar as Políticas Públicas, para se tornar uma Cidade Sustável, em prol da sociedade e cumprimento das exigências da Agenda 2030.

**Palavras-chave:** Políticas públicas municipais; Cidades sustentáveis; ODS 11.

## Abstract

Public Policies are developed by governments as a way of contributing to the development of municipalities and improving the population's quality of life, as well as achieving the SDGs, objectives established by the UN, known as Agenda 2030. The main objective of the study was to analyze, from the perspective of Document Analysis, using the TCE 2022 database from the municipality of Prudentópolis-PR, in order to highlight the most positive and negative aspects of public policies and SDG 11, in the municipality under analysis. The methodology used was document analysis. The following steps were used to collect information from the Court of Auditors of the State of Paraná - TCE (Assessment of Government Performance 2022): verification of the Public Policies of the municipality of Prudentópolis-PR and SDG 11, as well as analysis of the report prepared by the TCE. The results considered the positive and negative aspects of the Public Policy evaluations of the TCE PR report of the municipality of Prudentópolis-PR and its relations with SDG 11, it was observed that in large part it partially meets the requirements and also meets the SDGs. The results of the TCE 2022 report present the need to improve Public Policies, to become a Sustainable City, for the benefit of society and compliance with the requirements of the 2030 Agenda.

**Keywords:** Municipal public policies; Sustainable cities; ODS 11.

## 1. Introdução

A Avaliação das Políticas Públicas Municipais tem ganhado destaque importantes nos estudos devido sua importância para o desenvolvimento dos municípios. Trevisan e Bellen (2008) revelam que o crescimento do campo de conhecimentos Políticas Públicas tem registrado nas últimas décadas o ressurgimento dessa temática, assim como o crescimento nessa área, que visa a qualidade de vida da população.

A sociedade tem cobrado das entidades financiadoras a realização de pesquisas de impacto, para que assim possam gerar transformações sociais, gerando melhorias em diferentes organizações (Nicli *et al.*, 2020). Ainda, acrescentam que elas estão contribuindo para reflexões e discussões referente ao social, ambiental, econômico, cultural, político e transformações institucionais (Sehnem *et al.*, 2022).

As Políticas Públicas são desenvolvidas pelos governos como forma de colaborar para o desenvolvimento dos municípios, assim como para o atingimento dos Objetivo do Desenvolvimento Sustentável - ODS, estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 2015 por meio de um "Pacto Global", que envolve a aprovação de 193 países membros, considerado como nos mostra Marcon e Stéfani (2023) um dos maiores acordos a nível mundial com intuito do desenvolvimento sustentável nos próximos anos, especificamente até os anos de 2030, conhecidos como "Agenda 2030". Assim como nos mostra a ONU (2016), a "Agenda 2030", que tem por objetivo até o ano de 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita das cidades, com uma atenção toda especial em quesitos como a qualidade do ar e a gestão de resíduos municipais, dentre outras ações, que se mostrem de suma importância para a sociedade e também a preservação ambiental. Andrade e Franceschini (2017) complementam referente a Agenda 2030, a qual foi aprovada em 2015 como sendo uma ambiciosa iniciativa global para promover o desenvolvimento sustentável a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## **2. Objetivos**

O objetivo principal do estudo foi analisar, sob a perspectiva da Análise Documental, utilizando do banco de dados do TCE 2022 do município de Prudentópolis-PR, a fim de evidenciar quais os aspectos mais positivos e mais negativos das políticas públicas e o ODS 11, do município em análise.

### **3. Metodologia**

Pesquisa foi realizada no período de Junho a Julho de 2023. A metodologia utilizada foi a análise documental. Foram utilizados os seguintes passos para a coleta das informações junto ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE (Avaliação da Atuação Governamental 2022): verificação das Políticas Públicas do município de Prudentópolis-PR e os ODS 11, assim como a análise do relatório elaborado pelo TCE. O relatório extraído da página eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE, teve por objetivo: o painel de avaliação da atuação governamental.

### **4. Principais resultados e reflexões**

Nesta seção serão apresentadas as análises e discussões dos resultados por meio das tabelas elaboradas com os dados extraídos do relatório adquirido junto ao TCE (Tribunal de Contas do Estado do Paraná), “Avaliação da Atuação Governamental 2022”, para assim poder realizar a verificação das Políticas Públicas do município de Prudentópolis-PR e os ODS.

Os fatores de avaliação da Governança Municipal: Educação. A maior média foi 9,50. A menor média foi 4,60. Essa avaliação das políticas públicas de educação vai de encontro com a ODS 4, a qual tem como propósito a educação de qualidade, ou seja, assegurar que a educação seja inclusiva, equitativa e que gere qualidade, assim como promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Outra ODS que vai de encontro é a 11, a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis.

Os fatores de avaliação da Governança Municipal: Saúde com 8 elementos. A maior média foi 9,50. A menor 7,00. Essa avaliação das políticas públicas de saúde vai de encontro com a ODS 3, saúde e bem-estar, a qual tem como meta assegurar a vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades. e também a ODS 11 a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis.

Os fatores de avaliação da Governança Municipal: Assistência Social. A maior média foi 9,70. A menor 3,90. Adm. Essa avaliação das políticas públicas de assistência social vai de encontro com a ODS 3, saúde e bem-estar, a qual tem como meta assegurar a vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todos as idades e também a ODS 11 a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis.

Os fatores de avaliação da Governança Municipal: Financeira com 8 elementos. A maior média foi 5,10. A menor 0,00. Essa avaliação das políticas públicas de administração financeira vai de encontro com a ODS 11, a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis, ou seja, tem a função de tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e também sustentáveis.

Os fatores de avaliação da Governança Municipal: Previdência com 6 elementos. A maior média foi 10,00. A menor média foi 0,00. Essa avaliação das políticas públicas de previdência vai de encontro com a ODS 3, saúde e bem-estar, a qual tem como meta assegurar a vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todos as idades e também a ODS 11, a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis, ou seja, tem a função de tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e também sustentáveis.

Avaliação da Governança Municipal: Transparência e Relacionamento, com 6 elementos. Essa avaliação das políticas públicas de governança municipal vai de encontro com a ODS 11, a qual trata de cidades e comunidades sustentáveis, ou seja, tem a função de tornar as cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e também sustentáveis.

## 5. Conclusões

Ao analisar os aspectos positivos e negativos das avaliações das políticas públicas do relatório do TCE PR do município de Prudentópolis-PR e suas relações com o ODS 11, observou-se que pelos dados obtidos, que em grande parte atende

parcialmente as exigências e também vai de encontro com os objetivos da Agenda 2030 da ONU.

Os resultados obtidos do relatório TCE 2022 foram: Saúde: 8,16; Assistência Social: 7,13; Transparéncia: 6,62; Educação: 6,43; Previdência: 5,75; Administração Financeira: 3,01. Os resultados deixam claro a necessidade de melhorar as Políticas Públicas, principalmente na Administração Financeira, pois teve a menor nota, para assim poder conseguir se tornar uma Cidade Sustável.

Quanto ao ODS 11, a qual visa tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, por meio da análise dos Relatórios TCE 2022, foi percebido que há Políticas Públicas que visam preencher esses requisitos, como no quesito educação, onde os municípios fornecem transporte público aos estudantes, atendendo a necessidade de acesso ao transporte seguro, acessível, sustentável e eficiente. Também fica explícito no relatório por meio da nota adquirida no relatório de governança referente a Saúde, que as políticas públicas empregadas estão sendo eficientes, fornecendo assim acesso aos serviços básicos.

A contribuição do estudo para o meio acadêmico, é evidente na medida em que apresenta a realidade das Políticas Públicas empregadas pelo município de Prudentópolis-PR, em prol da sociedade e cumprimento das exigências da Agenda 2030. A pesquisa contribui também para o acervo de pesquisas referente ao tema Políticas Públicas.

Por fim, como proposta de sugestão para novos estudos, sugere-se a realização de pesquisas semelhantes em diferentes municípios e assim fazer um comparativo. Dessa forma, essas pesquisas contribuíram para que sejam estimuladas estratégicas de planejamento para se melhorar as notas baixas obtidas pelos Relatórios do TCE.

## Referências

ANDRADE, E. A. de, FRANCESCHINI, M. C. T., 2017. O direito à cidade e as agendas urbanas internacionais: uma análise documental. **Ciência & Saúde Coletiva**, 21(12), 3849-3858. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320172212.24922017>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2013). **Características étnico-raciais da população: classificações e identidades.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

BRASIL. Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos altera a Lei n 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3.8. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm).

MARCON, K. C. A. & STÉFANI, S. R. (2023). Coleta Conteinerizada de Resíduos Sólidos em Uma Cidade do Interior do Paraná e suas Implicações para o cumprimento da ODS 11. **MIX Sustentável**, [S.I.], 9(2), 50-61. Disponível em: <http://www.nexos.ufsc.br/index.php/mixsustentavel>

NICLI, S.; ELSEN, S. U., & Bernhard, A. (2020). Eco-socialagriculture for social transformationandenvironmentalsustainability: A case studyofthe UPAS-Project. **Sustainability**, 12(14), 5510. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12145510>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (2016). Transformando Nossa Mundo: A Agenda 2030 Para O Desenvolvimento Sustentável. ONU 2016. Disponível em: [http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/brasil\\_amigo\\_pesso\\_idosa/Agenda2030.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/brasil_amigo_pesso_idosa/Agenda2030.pdf) Acesso em 10/01/2022.

SEHNEM, S.; QUEIROZ, A. A. F. S. L.; PEREIRA, S. C. F.; CORREIA, G. S., & Kuzma, E. (2022a) Circular economyandinnovation: A look fromthe perspective

of organizational capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 236-250. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.2884>

TCEPR. Avaliação da Atuação Governamental. Relatório público em 06/03/2023 pelo TCE/PR. Disponível em:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDIzNGE3YTgtYzUxYio0OTIwLWExNjUtNDZiNTRjYjMoYmY3liwidCI6ImY3MGEwYWYzLWRhMGYtNDViZS1iN2VkLTlmOGMxYjloYmZkZilsImMiOjRg>. Acesso em: 11 set. 2023.

TCE PR. TRIBUAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANA. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/quem-somos/4/area/45>. Acesso em: 11 set. 2023

TREVISAN, A.P.; BELLEN, H.M.Van.(2008). Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. *RAP– Rio de Janeiro* 42(3):529-50, maio/jun. 2008.

Agradecimentos ao CNPq e ao PPGDC Unicentro.

## Comunicação de Uma Marca com Práticas Sustentáveis- o Caso The Body Shop

Clara Gamito<sup>1</sup>; Daniela Jesus<sup>2</sup>; Maria Santos<sup>3</sup>; Martim Mendonça<sup>4</sup>; Professora Susana Galvão<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ESCE-IPS ([220319020@estudantes.ips.pt](mailto:220319020@estudantes.ips.pt)); <sup>2</sup>ESCE-IPS ([220319052@estudantes.ips.pt](mailto:220319052@estudantes.ips.pt)); <sup>3</sup>ESCE IPS ([220319079@estudantes.ips.pt](mailto:220319079@estudantes.ips.pt)); <sup>4</sup>ESCE-IPS ([220319061@estudantes.ips.pt](mailto:220319061@estudantes.ips.pt))

### Resumo

Este trabalho está inserido na unidade curricular de Política de Comunicação, é baseado nas ações de comunicação da marca The Body Shop, analisando as ações das ferramentas: Merchandising, Paid Mídia, Relações Públicas e Promoção de Vendas. A pesquisa foi conduzida com o objetivo de compreender se a marca utiliza as práticas sustentáveis como um fator diferenciador e de posicionamento e se é visível através das suas ações de comunicação. A metodologia adotada incluiu análise documental, pesquisa e observação direta. Os principais resultados revelaram que a The Body Shop possui uma abordagem consistente nas suas ações, utilizando as ferramentas de comunicação na transmissão dos seus valores, objetivos e posicionamento, na maioria voltadas para questões ambientais e éticas. As relações públicas da marca são focadas na transparência e na divulgação das práticas sustentáveis. Além disso, a promoção de vendas da marca enfatiza a importância da escolha de produtos sustentáveis e naturais. Em suma, as ações de comunicação, merchandising, mídia, relações públicas e promoção de vendas da The Body Shop estão em sintonia com o seu posicionamento, valores e práticas sustentáveis.

**Palavras-chave:** Comunicação; Sustentabilidade; Posicionamento; Práticas sustentáveis.

## Abstract

This work is part of the curriculum of Communication Policy and is based on the communication actions of The Body Shop brand, analysing the strategies of Merchandising, Paid Media, Public Relations, and Sales Promotion. The research aimed to understand if the brand uses sustainable practices as a differentiating factor and positioning strategy, and if it is visible through its communication actions. The methodology included document analysis, research, and direct observation. The main results revealed that The Body Shop maintains a consistent approach in its actions, using communication tools to convey its values, objectives, and positioning, primarily focused on environmental and ethical issues. The brand's public relations efforts are centred around transparency and the promotion of sustainable practices. Additionally, the sales promotion emphasizes the importance of choosing sustainable and natural products. In summary, The Body Shop's communication actions, merchandising, media, public relations, and sales promotion are in line with its positioning, values, and sustainable practices.

**Keywords:** Communication; Sustainability; Positioning; Sustainable practices.

## Objetivos

Este estudo tem como propósito analisar a estratégia de comunicação de uma marca que adota práticas sustentáveis, visando investigar se tais práticas são utilizadas como diferencial e posicionamento no mercado. O objetivo é examinar se a marca/produto incorpora essas práticas em sua comunicação e interação com o público

## Metodologia

Para a realização deste trabalho, o grupo selecionou a marca The Body Shop, que adota práticas sustentáveis nas suas ações, utilizando como um diferencial. Foi uma pesquisa detalhada da comunicação da marca nas diversas ferramentas e

canais, como redes sociais, website, embalagens e presença nos pontos de venda. Após a recolha das diversas ações de comunicação procedeu-se à análise detalhada das mesmas, identificando as mensagens relacionadas com a sustentabilidade, a sua abordagem, assim como a linguagem e o tom utilizados.

## Principais resultados e reflexões

A marca The Body Shop destaca-se por refletir as suas práticas sustentáveis na sua comunicação, comprometendo-se a ser o mais sustentável possível e reduzir continuamente o impacto ambiental. A marca enfrenta a crise do plástico e promove a economia circular, demonstrando preocupação com o futuro e realizando mudanças duradouras. A The Body Shop procura sensibilizar os consumidores da importância da natureza e conservação do planeta, contribuindo para uma vida mais sustentável e limpa.

A intensidade com que o tema da sustentabilidade é explorado na comunicação da marca, conforme evidenciado, permite que as práticas sejam vistas como um fator diferenciador. A marca enfatiza intensamente a sustentabilidade na sua presença digital, desde as redes sociais, website até à imprensa. A sustentabilidade é o cerne da marca, permeando a sua origem, desenvolvimento e progresso. Todos os produtos respeitam a sociedade e o mundo em que vivemos, embora a marca não se limite a comunicá-los, mas também a ética e valores. A organização das campanhas, procuram um futuro próspero, a reutilização de matérias-primas e a minimização do desperdício são aspectos predominantes. O site da marca é rico em história e valorização social, representando não apenas produtos, mas uma revolução na procura do bem.

A disseminação da informação e a forma como são comunicadas permitem que a marca se destaque e se posicione no mercado em relação às outras marcas. Além das campanhas, existe a promoção de eventos e revoluções na luta pela defesa dos

animais, com destaque para a certificação "cruelty-free" presente nos rótulos dos produtos. Influenciadores também desempenham um papel importante na divulgação da marca, partilhando não apenas a qualidade e características dos produtos, mas também textura e aroma, nas suas redes sociais. A produção da marca segue uma economia circular, utilizando embalagens feitas de materiais recicláveis, amplamente divulgadas não apenas pela marca (owned media), mas também através de comentários e críticas (earned media).

Com base nas práticas analisadas, fica evidente que a marca The Body Shop possui uma forte comunicação, tanto através da própria marca como pelo seu público, diferenciando-se das demais ao transmitir os seus valores em toda a sua comunicação e ações, dedicando-se ativamente à sustentabilidade e responsabilidade social. Esses temas são amplamente abordados e integrados na comunicação da marca, demonstrando que esses padrões são essenciais para a sua identidade e posicionamento, assim consumidores conscientes e preocupados com questões ambientais são mais propensos a apoiar e adquirir os produtos. A intensidade com que o tema é explorado na comunicação permite que as práticas sejam trabalhadas como um posicionamento eficaz, uma vez que o mercado se torna cada vez mais competitivo e a abordagem ética e sustentável da The Body Shop torna-a mais atraente. A marca possui uma reputação elevada, como socialmente ativa em questões ambientais e sociais, resultante num apoio significativo, nos meios de comunicação que valorizam marcas sustentáveis e éticas. Além disso, os consumidores tendem a partilhar os produtos que mais lhes agradam, contribuindo para a disseminação positiva da marca, através do efeito "passa a palavra". Portanto, pode-se concluir que a marca alcança um amplo reconhecimento e visibilidade através da sua abordagem intensa e consistente na comunicação sobre a sustentabilidade, gerando earned media centrado nesse tema, contribuindo para fortalecer a imagem da marca e solidificar a posição como líder no mercado de cosméticos sustentáveis.

## Conclusões

Com a realização deste trabalho, tivemos a oportunidade de compreender quais os princípios sustentáveis da marca e quais os seus objetivos e metas para um futuro mais sustentável. Com a análise das ações de comunicação da marca, conhecemos as diferentes maneiras desta acentuar a sua identidade e o seu ativismo, entendendo também o modo de como o propósito da sua criação influenciou os seus princípios relacionados com a sustentabilidade e a Economia Circular.

## Referências

Consulta dos materiais de apoio da unidade curricular, disponibilizados pela docente Susana

Galvão, na plataforma Moodle

Consulta do site, sublinhando as seguintes questões:

<https://www.thebodyshop.com/pt-pt/?campaignid=15764834526&adgroupid=131921920059&gclid=CjoKCQjw7aqkBhDPARIaKGaoJ>

[https://www.thebodyshop.com/pt-pt/cN9avk1NEWmXWfd\\_4vQnOeyYEwLo\\_5y1onsEOEvBlp3ZB9v\\_BFgaAhQ3EALw\\_wcB](https://www.thebodyshop.com/pt-pt/cN9avk1NEWmXWfd_4vQnOeyYEwLo_5y1onsEOEvBlp3ZB9v_BFgaAhQ3EALw_wcB)

<https://www.thebodyshop.com/pt-pt/sobre-nos/ativismo/forever-against-animal-testing/a/a00018>      <https://www.thebodyshop.com/pt-pt/sobre-nos/historia-da-marca/b-corp/a/a00004>      <https://www.thebodyshop.com/pt-pt/sobre-nos/historia-da-marca/a/a00002>      <https://www.thebodyshop.com/pt-pt/sobre-nos/historia-da-marca/proposito-da-marca/a/a00003>

[Cosmética sem crueldade animal | The Body Shop Portugal](#)

[Serviço de Refill | Estações de Refill | The Body Shop](#)

[Plástico Reciclado Comércio Justo | The Body Shop](#)

[Comércio Justo com Comunidades | Valores | The Body Shop](#)

## Análise da Comunicação de uma Marca com Práticas Sustentáveis: Caso de estudo - Garnier

Ana Margarida Macedo Freire<sup>1</sup>; Daniela Carvalho Resende<sup>2</sup>; Inês Reis Martins Vieira<sup>3</sup>;

Laura de Matos Reis<sup>4</sup>; Luciana Isabel Feijão Vinagre<sup>5</sup>; Maria Rita Major Pereira de Jesus<sup>6</sup>;

<sup>1</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319054@estudantes.ips.pt](mailto:220319054@estudantes.ips.pt)); <sup>2</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319038@estudantes.ips.pt](mailto:220319038@estudantes.ips.pt)); <sup>3</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319036@estudantes.ips.pt](mailto:220319036@estudantes.ips.pt)); <sup>4</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319017@estudantes.ips.pt](mailto:220319017@estudantes.ips.pt)); <sup>5</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319047@estudantes.ips.pt](mailto:220319047@estudantes.ips.pt)); <sup>6</sup>Escola Superior de Ciências Empresariais ([220319024@estudantes.ips.pt](mailto:220319024@estudantes.ips.pt));

### Resumo

Este trabalho tem por base o conhecimento das ferramentas de comunicação utilizadas pela marca Garnier acerca dos seus produtos e das suas práticas sustentáveis. Deste modo, começamos por analisar as práticas de Paid Media, Relações-Públicas, Merchadising e Promoção de Vendas de forma a entender que tipo de comunicação é feita pela marca. Foi-nos possível concluir que a Garnier tem uma comunicação bastante vincada em relação às suas práticas sustentáveis sendo a maioria sobre as mesmas. Sendo, por isso, o posicionamento da marca relativamente à sustentabilidade, um grande fator de diferenciação na sua comunicação.

**Palavras-chave:** Ferramentas de comunicação; Práticas sustentáveis; Comunicação; Diferenciação; Posicionamento.

### Abstract

This work is based on the knowledge of the communication tools used by the Garnier brand about its products and its sustainable practices. In this way, we start by analyzing the practices of Paid Media, Public Relations, Merchadising and Sales Promotion in order to understand what type of communication is made by the brand. We were able to conclude that Garnier has a very strong communication

regarding its sustainable practices, the majority being about them. Therefore, the positioning of the brand in relation to sustainability, a great differentiating factor in its communication.

**Keywords:** Communication tools; Sustainable practices; Communication; Differentiation; Positioning.

## Introdução

No âmbito da Unidade Curricular de Política de Comunicação, lecionada no 2º semestre do 1º ano da Licenciatura em Marketing na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, foi-nos proposto um trabalho de grupo pela docente Susana Galvão que incide na análise da comunicação de uma marca com práticas sustentáveis, sendo a nossa escolha a marca Garnier.

## Objetivos

O objetivo deste estudo tem por base analisar detalhadamente a comunicação da marca Garnier, verificando e avaliando se as suas práticas sustentáveis são um ponto diferenciador e se estas se evidenciam na sua interação com o público.

## Metodologia

Este estudo adotou uma metodologia que consistiu na seleção de uma marca que incorporasse práticas sustentáveis e as utilizasse como um fator de diferenciação na sua estratégia de comunicação. Para isso, procedemos a uma análise das diversas ferramentas de comunicação utilizadas pela marca Garnier, como o Paid Media, as Relações-Públicas, o Merchandising e Promoção de Vendas.

Durante a análise das mensagens de comunicação, foram identificados e analisados em cada ferramenta de comunicação, o meio, o suporte e o formato utilizados, assim como o tipo de publicidade, o público-alvo, a mensagem central da ação de comunicação, o tom geral da mensagem, a linguagem utilizada, as

referências às práticas sustentáveis e a presença de evidências dessas práticas. Este processo foi aplicado a todos os meios utilizados, como a televisão, o cinema, a imprensa, a internet e a publicidade exterior, no caso do Paid Media. Dentro das Relações-Públicas, foram analisadas ações em websites, posts nas redes sociais, patrocínios, organização de eventos e comunicados de imprensa. Já no Merchandising analisamos um display e para a Promoção de Vendas selecionamos ações comunicadas através de um passatempo e de um banded pack disponibilizado pela marca.

Em seguida, foram avaliadas a coerência entre as ações das diferentes ferramentas, a ênfase dada ao tema da sustentabilidade nas mensagens e a relação entre as práticas sustentáveis e o posicionamento da marca. Os principais resultados foram apresentados na forma de reflexões sobre a coerência, a diferenciação e o posicionamento centrado na sustentabilidade.

Em resumo, este capítulo analisa as mensagens de comunicação da marca Garnier em diversas ferramentas, bem como a presença e o impacto das práticas sustentáveis na sua comunicação.

## **Principais resultados e reflexões**

Os principais resultados foram apresentados sob a forma de reflexões acerca da coerência, da diferenciação e do posicionamento centrado na sustentabilidade.

A Garnier utiliza diferentes estratégias em diversos meios de comunicação, como Paid Media, Relações-Públicas, Merchandising e Promoção de Vendas.

No Paid Media, a Garnier destaca aspectos e benefícios ambientais dos seus produtos, como o uso de ingredientes naturais e embalagens sustentáveis. A marca divulga, através de Relações Públicas, os esforços que coloca em práticas sustentáveis e de responsabilidade social. No Merchandising, a Garnier destaca as suas práticas sustentáveis na embalagem dos seus produtos, informando os consumidores do uso de ingredientes naturais, plástico reciclado e selos de

sustentabilidade. Na Promoção de Vendas, a marca incorpora as suas práticas sustentáveis através de descontos, brindes e outras ofertas.

A comunicação consistente e clara da marca, realizada sobre as suas práticas sustentáveis, permitiu que a mesma ocupasse um lugar relevante no mercado. A comunicação de práticas sustentáveis melhora a imagem da marca como um todo e reforça a sua reputação de responsabilidade ambiental e social. Os consumidores estão cada vez mais interessados em marcas que demonstrem preocupações ambientais e sociais, e a Garnier conseguiu atrair esse público consciente, ao transmitir as principais características dos seus produtos sustentáveis. A marca diferenciou-se dos concorrentes ao enfatizar as vantagens e atributos diferenciadores dos seus produtos em relação a outras marcas, estabelecendo uma conexão emocional com os consumidores. A Garnier é uma das pioneiras na sustentabilidade ambiental e no bem-estar animal, aprimorando constantemente o perfil ecológico e a biodegradabilidade das suas fórmulas, melhorando e reforçando a imagem da marca e a responsabilidade ambiental e social, daí fazer uma grande frente aos seus concorrentes.

A marca Garnier explora as suas práticas sustentáveis na comunicação de modo a permitir que estas sejam trabalhadas como um posicionamento estratégico.

A marca demonstra, através das suas comunicações, um compromisso genuíno ao adotar práticas sustentáveis em vários aspetos do seu negócio, como a utilização de ingredientes naturais como abacate, argão, azeite, embalagens eco-friendly, como embalagens em cartão e iniciativas de responsabilidade social. Além disso, um posicionamento sustentável fortalece o vínculo emocional com os consumidores e gera fidelidade e preferência pela marca.

Portanto, ao trabalhar as práticas sustentáveis como posicionamento, a Garnier pode diferenciar-se no mercado, atrair consumidores conscientes e estabelecer-se como uma marca comprometida com a sustentabilidade, obtendo uma vantagem competitiva significativa.

A intensidade com que o tema é explorado na comunicação da marca Garnier geram earned media centrado na sustentabilidade. As práticas sustentáveis são amplamente divulgadas pela Garnier nas suas campanhas de comunicação, no entanto tem originado uma maior quantidade de earned media fora das redes sociais, verificando-se menções positivas por exemplo em artigos de empresa, notícias, revistas, sites de revistas, entre outros.

## Referências

- Content, R. R., Souza, I. de, Camargo, G., & Costa, T. (2023, January 20). *Relações públicas: O que É, áreas de atuação e Mercado de Trabalho!*. Rock Content - BR.  
<https://rockcontent.com/br/blog/relacoes-publicas/>
- Descobre a Gama de Produtos Garnier bio de skin active.* Garnier. (n.d.-a).  
<https://www.garnier.pt/as-nossas-marcas/skin-active/garnier-bio>
- Garnier. (2022, December 5). *Garnier debuts product impact ranking across hair care range for US market.* PR Newswire: press release distribution, targeting, monitoring and marketing. <https://www.prnewswire.com/news-releases/garnier-debuts-product-impact-ranking-across-hair-care-range-for-us-market-301694321.html>
- Gomes, D. (2022, July 22). *Débora Gomes on TikTok.* TikTok.  
<https://www.tiktok.com/@deborategomes/video/7123179294997712134?q=debora+gomes+garnier&t=1684928339273>
- Green Beauty - Beleza Sustentável.* Garnier. (2023). <https://www.garnier.pt/green-beauty>
- Impacto social e Ambiental dos Nossos Produtos.* Garnier. (n.d.).  
<https://www.garnier.pt/sobre-garnier/impacto-social-e-ambiental>

Marketeer, P. (2017, February 20). *Garnier e "Rainha das flores" com Edição Limitada*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/garnier-e-rainha-das-flores-com-edicao-limitada/>

Marketeer, P. (2020, November 5). *Mupis com papel reciclado? Garnier e jcdecaux apostam em Comunicação sustentável*. Marketeer.

<https://marketeer.sapo.pt/mupis-reciclados-garnier-e-jcdecaux-apostam-em-comunicacao-sustentavel>

Meo. (2022). *Proteção É a Nossa Praia*. MEO. <https://www.meo.pt/lpc/protecao-e-a-nossa-praia>

Mielczarek, M. (2021, December 15). *Moonlight Cinema about to get greener*.

Retail Pharmacy Assistants Magazine.

<https://rpassistants.com.au/news/moonlight-cinema-about-to-get-greener/>

Sherif, L. E. (2022, November 23). *Garnier on the green path to sustainability*.

Identity Magazine. <https://identity-mag.com/garnier-on-the-green-path-to-sustainability/>

Torres, E. C. (2015, April 2). [604.] *Pantene, garnier - Eduardo Cintra Torres - Jornal de Negócios*. Negocios.

[https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/columnistas/eduardo-cintra-torres/amp/604\\_pantene\\_garnier](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/columnistas/eduardo-cintra-torres/amp/604_pantene_garnier)

## Inovação Aberta no Turismo

Rafaela Correia Cardoso A<sup>1</sup>; Ana Paula Sohn Lisboa B<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> UNIVALI (rafaelaccardoso15@gmail.com); <sup>2</sup>UNIVALLE (anasohn@hotmail.com);

### Resumo

A inovação aberta envolve a colaboração entre organizações e outras entidades, compartilhando ideias e recursos. A justificativa para esta pesquisa é fundamentada na análise de 16 artigos revela que a inovação aberta impulsiona a competitividade e a adaptação às mudanças de mercado, com estudos de casos evidenciando sua aplicabilidade e ênfase na colaboração e tecnologias digitais e a criação de territórios inteligentes. O objetivo desta pesquisa consiste em apresentar pesquisas sobre inovação aberta no turismo para identificar categorias de análise relacionadas a territórios inteligentes. A metodologia incluiu pesquisa bibliográfica, com análise de 16 artigos relacionados ao tema. Os resultados mostram que a Inovação Aberta é crucial para a competitividade, permitindo a adaptação às mudanças no mercado. Estudos de casos, como o de Ngeoywijit et al. (2022) na logística de turismo e Ingrassia et al. (2022) na hospitalidade, demonstram sua aplicabilidade, enfatizando a colaboração e o uso de tecnologias digitais. Em resumo, a inovação aberta é uma abordagem promissora para criar territórios mais inteligentes e atender às demandas dos turistas e clientes, enquanto as organizações enfrentam desafios em um mercado em constante evolução. Ela representa um caminho para impulsionar a inovação e o sucesso sustentável das organizações no ambiente empresarial dinâmico.

**Palavras-chave:** Inovação aberta; Turismo; Território inteligente.

### Abstract

Open innovation involves collaboration between organizations and other entities, sharing ideas and resources. The rationale for this research is grounded in the analysis of 16 articles that reveal open innovation's role in driving competitiveness and adaptation to market changes, with case studies highlighting its applicability and emphasis on collaboration and digital technologies in the creation of smart territories. The objective of this research is to present studies on open innovation in tourism to identify categories of analysis related to smart territories. The methodology included a literature review, with an analysis of 16 articles related to the topic. The results show that open innovation is crucial for competitiveness, enabling adaptation to market changes. Case studies, such as those by Ngeoywijit et al. (2022) in tourism logistics and Ingrassia et al. (2022) in hospitality, demonstrate its applicability, emphasizing collaboration and the use of digital technologies. In summary, open innovation is a promising approach to create smarter territories and meet the demands of tourists and customers, while organizations face challenges in an ever-evolving market. It represents a path to drive innovation and sustainable success for organizations in a dynamic business environment.

**Keywords:** Open innovation; Tourism; Smart territory.

## Introdução

A Inovação Aberta tem adquirido crescente relevância para as organizações que almejam manter sua competitividade em um ambiente em constante mudança. Através da colaboração estreita com diversas entidades, incluindo outras empresas e indivíduos, torna-se possível acelerar o processo de desenvolvimento de novos produtos, procedimentos e serviços. Além disso, essa abordagem contribui significativamente para a redução dos custos associados à pesquisa e ao desenvolvimento (Chesbrough, 2003).

É importante observar que o termo "aberto" pode ser interpretado de diversas maneiras no contexto científico e de inovação. A Inovação Aberta atua como um conceito abrangente e aberto, capaz de abrigar diferentes formas de compartilhamento de conhecimento, transcendendo as fronteiras das empresas ativas no campo da inovação. Isso se alinha com as definições e conceitos descritos no Manual de Oslo de 2018, que destaca a natureza multifacetada da inovação aberta e sua capacidade de abranger uma variedade de práticas relacionadas à transferência de conhecimento além das fronteiras organizacionais (Manual de Oslo, 2018).

A crescente importância da inovação como fator determinante nos negócios é uma resposta à mudança de paradigma na competição, que foi impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos, ampliação da oferta de produtos e redução do ciclo de vida dos mesmos (Monteiro, 2018). Em virtude dessa crescente pressão competitiva, as organizações têm sido instadas a buscar oportunidades que vão além das estratégias tradicionais de inovação, que agora se mostram inadequadas para conquistar vantagem competitiva em um mercado mais diversificado e exigente (Silva, 2022).

Quando aplicada ao contexto do turismo, a inovação aberta emerge como uma abordagem promissora para criar valor e assegurar competitividade. Conforme destacado por Karlsson e Daretz (2018), a inovação aberta possibilita às empresas do setor turístico se adaptarem às mudanças contínuas no ambiente de negócios, permitindo-lhes conceber novos produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes. Além disso, Vural (2017) salienta que a inovação aberta no turismo pode envolver a colaboração entre empresas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, e até mesmo os próprios turistas, gerando ideias inovadoras e soluções benéficas para todas as partes envolvidas (Vrontis et al. 2016; Vecchio et al. 2018; Tsai-Lin et al. 2018; Lalicic, 2018; Lalicic et al. 2019; Corte et al. 2019; Lim et al, 2020; Iglesias Sánchez et al, 2022; Gusakov et al. 2020; Carrasco-Santos et

al. 2021; Díaz et al. 2021; Ngeoywijit et al. 2022; Szromek, 2022; Szromek et al. 2022; Naramski et al. 2022; Ingrassia et al. 2022; İşik et al. 2022).

Com base no que foi apresentado, se tem a justificativa para a realização da presente pesquisa que se baseia em várias razões fundamentais. Inicialmente, destaca-se a relevância teórica do tema, que é evidenciada pela análise de 16 estudos relacionados à inovação aberta no setor de turismo, todos os quais abordam abordagens semelhantes. Esses estudos oferecem uma visão abrangente das práticas de inovação aberta e suas implicações para o setor de turismo.

Além disso, é notável o progresso significativo observado nos estudos analisados ao longo dos anos. Enquanto a primeira publicação sobre o tema remonta a 2016, em 2022, foram publicados cinco artigos adicionais que abordam a mesma temática. Esse aumento constante no interesse acadêmico em relação ao assunto demonstra a sua crescente importância e a relevância contínua da inovação aberta no contexto do turismo.

Dos 16 estudos que foram examinados, 13 deles focalizaram na importância da colaboração e da cocriação entre os diversos atores envolvidos na indústria do turismo. Isso é especialmente significativo, uma vez que o setor turístico está constantemente sujeito a mudanças e desafios, como as alterações nas preferências e necessidades dos consumidores, os avanços tecnológicos em curso e o aumento da concorrência. Portanto, o engajamento desses atores possibilita a concepção de soluções inovadoras e estratégias para atender às demandas e expectativas dos consumidores. Isso, por sua vez, contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e para a criação de territórios mais inteligentes e adaptáveis às exigências dos turistas e clientes (Ngeoywijit et al., 2022; Szromek et al., 2022; Naramski et al., 2022; Iglesias Sánchez et al., 2020; Gusakov et al., 2020; Corte et al., 2019).

Em resumo, a inovação aberta continua a ser um conceito fundamental e em constante evolução que está moldando a forma como as organizações inovam e competem em um mundo empresarial dinâmico. Quando aplicada ao setor de turismo, essa abordagem oferece oportunidades para criar territórios mais inteligentes e adaptados às demandas dos turistas e clientes, promovendo a colaboração, a cocriação e o uso eficaz de tecnologias digitais. A pesquisa acadêmica nesse campo está em ascensão, refletindo a crescente importância da inovação aberta como uma estratégia-chave para o sucesso no turismo e em outros setores. Portanto, é essencial continuar explorando e atualizando o conhecimento sobre a inovação aberta para aproveitar ao máximo seu potencial inovador.

## Objetivos

Se objetiva por tanto Apresentar pesquisas sobre inovação aberta no turismo para identificar categorias de análise relacionadas a territórios inteligentes.

## Metodologia

A pesquisa em questão se enquadra na categoria de pesquisa qualitativa, conforme estabelecido por Creswell (2018). Esse enfoque é particularmente valioso quando se trata de explorar questões em que há uma carência de conhecimento prévio ou quando os dados apresentam complexidade e são desafiadores de medir quantitativamente. A pesquisa qualitativa, conforme destacado pelo autor, oferece uma flexibilidade notável, permitindo que seja adaptada às necessidades específicas do estudo. Ela também abre portas para uma ampla variedade de métodos de coleta de dados, incluindo entrevistas, observações e análises de documentos.

Em relação aos objetivos da pesquisa, ela se classifica tanto como exploratória quanto descritiva. A pesquisa exploratória busca investigar fenômenos pouco

conhecidos ou pouco explorados, proporcionando uma visão ampla e geral do tema. Por outro lado, a pesquisa descritiva tem como finalidade analisar as características de um fenômeno já conhecido, visando a identificação de padrões e tendências (Creswell, 2018; Patton, 2014; Denzin e Lincoln, 2018). No contexto deste estudo, optou-se por uma abordagem que combina elementos exploratórios e descritivos, com o propósito de apresentar pesquisas sobre inovação aberta no setor de turismo, com foco na identificação de categorias de análise relacionadas a territórios inteligentes.

Quanto aos procedimentos adotados, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Esse método envolve uma análise abrangente da literatura existente sobre um tema específico em fontes secundárias, como artigos científicos, livros, monografias, teses, dissertações e outros trabalhos acadêmicos (Denzin e Lincoln, 2018).

No decorrer deste estudo, o foco principal foi apresentar pesquisas relacionadas à inovação aberta no setor de turismo, com ênfase na identificação de categorias de análise relacionadas a territórios inteligentes. Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados Scopus e Web of Science, selecionadas devido à sua ampla cobertura e relevância no âmbito acadêmico. Foi utilizado o operador booleano "AND" em conjunto com as palavras-chave "Open Innovation" e "Tourism". Como resultado desse processo, um total de 16 artigos relacionados ao tema foi identificado e posteriormente submetido a uma análise aprofundada.

Através da análise detalhada desses artigos, foi possível identificar as principais tendências e avanços no campo da inovação aberta no setor de turismo, bem como identificar as lacunas de pesquisa que ainda necessitam de investigação adicional. Os resultados obtidos têm potencial para orientar futuras pesquisas na área e também podem ser valiosos para a tomada de decisões por parte de empresas e organizações atuantes no setor turístico, contribuindo assim para o

desenvolvimento sustentável e aprimoramento deste setor. Portanto, esta pesquisa desempenha um papel fundamental na promoção do conhecimento e na aplicação prática de conceitos de inovação aberta no contexto do turismo e dos territórios inteligentes.

## Principais resultados e reflexões

A inovação aberta é um conceito que continua a ganhar destaque no cenário empresarial global, à medida que as organizações buscam formas inovadoras de se manterem competitivas e relevantes em um mundo em constante transformação. Esse paradigma, introduzido pelo professor Henry Chesbrough em 2003, representa a prática de organizações que se mostram receptivas ao compartilhamento de ideias, conhecimento e recursos com diversas entidades, incluindo outras empresas, instituições de ensino superior, centros de pesquisa, clientes e fornecedores (Chesbrough, 2003, p. 1).

A evolução da inovação aberta ao longo dos anos demonstra sua crescente relevância para as organizações que desejam permanecer competitivas em um ambiente empresarial em constante mutação. Através da colaboração estreita com diversas entidades, incluindo outras empresas e indivíduos, torna-se possível acelerar o processo de desenvolvimento de novos produtos, procedimentos e serviços. Além disso, essa abordagem contribui significativamente para a redução dos custos associados à pesquisa e ao desenvolvimento (Chesbrough, 2003).

Vale ressaltar que o termo "aberto" no contexto da inovação aberta pode ser interpretado de várias maneiras, refletindo sua natureza multifacetada. A inovação aberta atua como um conceito abrangente e aberto, capaz de abrigar diferentes formas de compartilhamento de conhecimento, transcendendo as fronteiras das empresas ativas no campo da inovação. Essa visão se alinha com as definições e conceitos descritos no Manual de Oslo de 2018, que enfatiza a natureza multifacetada da inovação aberta e sua capacidade de abranger uma

variedade de práticas relacionadas à transferência de conhecimento além das fronteiras organizacionais (Manual de Oslo, 2018).

A crescente importância da inovação como fator determinante nos negócios é uma resposta direta à mudança de paradigma na competição empresarial. Esse novo cenário foi impulsionado por uma série de fatores, como a globalização, avanços tecnológicos, ampliação da oferta de produtos e redução do ciclo de vida dos mesmos (Monteiro, 2018). Diante dessa crescente pressão competitiva, as organizações têm sido instadas a buscar oportunidades que vão além das estratégias tradicionais de inovação, que agora se mostram inadequadas para conquistar vantagem competitiva em um mercado mais diversificado e exigente (Silva, 2022).

Nesse contexto, surge a necessidade premente de adotar estratégias de inovação mais abertas, reconhecendo que o conhecimento externo pode impulsionar a inovação interna. A integração de fontes de conhecimento internas e externas na abordagem da inovação aberta enriquece o processo inovador das organizações, conferindo-lhe uma robustez capaz de enfrentar diversos desafios e de proporcionar uma posição única no mercado (Oliveira, 2020).

Ao aplicar o conceito de inovação aberta ao contexto do turismo, emerge uma abordagem promissora para criar valor e assegurar competitividade no setor. Conforme destacado por Karlsson e Daretz (2018), a inovação aberta possibilita às empresas turísticas se adaptarem às mudanças contínuas no ambiente de negócios, permitindo-lhes conceber novos produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes. Além disso, Vural (2017) salienta que a inovação aberta no turismo pode envolver a colaboração entre empresas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, e até mesmo os próprios turistas, gerando ideias inovadoras e soluções benéficas para todas as partes envolvidas (Vrontis et al. 2016; Vecchio et al. 2018; Tsai-Lin et al. 2018; Lalicic, 2018; Lalicic et al. 2019; Corte et al. 2019; Lim et al., 2020; Iglesias-Sánchez et al, 2022; Gusakov et al. 2020; Carrasco-Santos et

al. 2021; Díaz et al. 2021; Ngeoywijit et al. 2022; Szromek, 2022; Szromek et al. 2022; Naramski et al. 2022; Ingrassia et al. 2022; Işık et al. 2022)..

Um olhar mais aprofundado sobre a literatura acadêmica revela a importância da colaboração e do uso de tecnologias digitais na inovação aberta no contexto do turismo. Essa abordagem pode ser aplicada de várias maneiras, abrangendo desde a criação de novos produtos e serviços até a melhoria dos processos existentes para melhor atender às necessidades dos turistas e clientes.

#### **4.1 Tecnologias Digitais**

As tecnologias digitais desempenham um papel central e transformador no setor de turismo, atuando como facilitadoras essenciais para a colaboração e a cocriação de soluções inovadoras. A revolução digital trouxe consigo uma série de ferramentas e plataformas que têm revolucionado a maneira como os atores do setor turístico interagem e colaboram, enriquecendo assim a experiência do turista (Carrasco-Santos et al. 2021; Díaz et al., 2021; Ngeoywijit et al., 2022; Szromek, 2022; Szromek et al., 2022; Naramski et al., 2022; Ingrassia et al., 2022; sýk et al., 2022).

As plataformas digitais e colaborativas, incluindo redes sociais, aplicativos móveis e sistemas de análise de dados, têm desempenhado um papel crucial ao permitir que diferentes partes interessadas se conectem e compartilhem informações de maneira rápida e eficiente. Essas plataformas proporcionam um espaço virtual onde empresas, instituições acadêmicas, profissionais do setor de turismo e os próprios turistas podem se encontrar, trocar ideias e colaborar na criação de produtos e serviços turísticos inovadores (Vrontis et al., 2016; Vecchio et al., 2018). Além disso, tecnologias avançadas, como big data, sistemas de informação geográfica e algoritmos de análise, desempenham um papel crucial na coleta e no processamento de dados relevantes para o setor de turismo. Essas ferramentas permitem que as organizações tenham acesso a uma quantidade massiva de informações, desde preferências dos turistas até padrões de comportamento, o

que fornece insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas (Tsai-Lin et al., 2018; Lalicic, 2018).

A incorporação dessas tecnologias digitais nos processos de cocriação de soluções inovadoras no turismo tem um impacto significativo. Ela proporciona eficiência e agilidade na colaboração, tornando possível a adaptação rápida às mudanças nas preferências e necessidades dos turistas. Além disso, essas tecnologias facilitam a personalização das ofertas turísticas, permitindo que os destinos e as empresas de turismo ofereçam experiências sob medida que atendam às expectativas individuais de cada turista (Lalicic et al., 2019; Corte et al., 2019).

A interseção da inovação aberta com o uso de tecnologias digitais no contexto dos destinos turísticos é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica. Autores como Fabrício et al. (2015), Fernandes et al. (2017), Gusakov et al. (2020), Ngeoywijit et al. (2022), Szromek (2022), Szromek et al. (2022), Naramski et al. (2022), Ingrassia et al. (2022) e Sýk et al. (2022) convergem em suas análises para destacar que a inovação aberta é um impulsionador fundamental da competitividade e da qualidade dos serviços turísticos, sempre com um foco nítido no cliente.

Esses autores também enfatizam a importância das tecnologias digitais nesse processo. Redes sociais, plataformas digitais, análise de dados e aplicativos móveis são destacados como componentes essenciais para a colaboração bem-sucedida e para a coleta de informações relevantes para o aprimoramento das ofertas turísticas. A capacidade dessas tecnologias de facilitar a interação e a coleta de dados em tempo real amplia as oportunidades de colaboração, cocriação e personalização dos serviços, o que, por sua vez, resulta em experiências turísticas altamente satisfatórias alinhadas com as expectativas dos turistas (Ngeoywijit et al., 2022).

Portanto, a convergência da inovação aberta e das tecnologias digitais no setor de turismo está moldando um ambiente em que a colaboração é potencializada e as

experiências dos turistas são aprimoradas. Essa sinergia entre estratégias colaborativas e o uso inteligente de ferramentas digitais está impulsionando a transformação do setor de turismo e permitindo que ele se adapte eficazmente às rápidas mudanças no mercado e às expectativas dos turistas em constante evolução. À medida que o setor de turismo continua a abraçar e incorporar essas tendências, ele está posicionado para oferecer experiências turísticas cada vez mais personalizadas e memoráveis.

#### **4.2 Colaboração e Cocriação**

No setor de turismo, a colaboração e a cocriação emergem como pedras angulares para o desenvolvimento de soluções inovadoras e altamente adaptadas às necessidades dos turistas. Essa abordagem colaborativa envolve uma sinergia entre diversos stakeholders, incluindo o poder público, iniciativa privada, profissionais do setor de turismo, instituições acadêmicas, especialistas em tecnologia da informação e outros atores relevantes. É através dessa colaboração dinâmica que se torna possível explorar o vasto conjunto de conhecimento e recursos disponíveis para criar experiências turísticas verdadeiramente excepcionais (Vrontis et al. 2016; Vecchio et al. 2018; Tsai-Lin et al. 2018; Lalicic, 2018; Lalicic et al. 2019; Corte et al. 2019; Lim et al., 2020; Iglesias Sánchez et al. 2022; Gusakov et al. 2020; Carrasco-Santos et al. 2021; Díaz et al. 2021).

Nesse contexto, a colaboração transcende as barreiras tradicionais e se manifesta como um processo de intercâmbio contínuo de ideias e informações entre os participantes envolvidos. A troca de perspectivas e expertise desempenha um papel central na cocriação de produtos e serviços turísticos que atendem não apenas às expectativas, mas também às demandas em constante evolução dos turistas (Vrontis et al., 2016; Vecchio et al., 2018; Tsai-Lin et al., 2018).

Um elemento-chave dessa colaboração é a participação ativa dos turistas no processo de design e aprimoramento das ofertas turísticas. Isso não apenas permite que os turistas contribuam com suas ideias e preferências individuais, mas

também lhes confere um senso de envolvimento e co-responsabilidade na criação de experiências sob medida. A cocriação, nesse sentido, não se limita apenas aos profissionais do setor, mas também se estende aos próprios consumidores, que desempenham um papel vital na definição do produto final (Lalicic, 2018; Lalicic et al., 2019).

A colaboração e a cocriação não são apenas teorias abstratas, mas sim práticas bem estabelecidas e comprovadas no setor de turismo. Estudos e pesquisas recentes têm destacado repetidamente o valor dessas abordagens colaborativas. Por exemplo, a pesquisa realizada por Corte et al. (2019) identificou que a colaboração entre empresas de turismo e agências governamentais resultou em melhorias significativas na infraestrutura turística e na qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, o estudo de Lim et al. (2020) evidenciou como a cocriação com os turistas levou à personalização eficaz de itinerários de viagem, adaptados às preferências individuais de cada viajante.

Em suma, esses estudos coletivos destacam a importância da colaboração e cocriação e da utilização de tecnologias digitais na inovação aberta no turismo. Eles demonstram que essa abordagem pode ser adaptada a diversos contextos dentro do setor, criando territórios mais inteligentes e capazes de atender às exigentes demandas dos turistas e clientes, enquanto mantêm a competitividade em um mercado em constante evolução.

## Conclusões

A inovação aberta, um conceito pioneiro desenvolvido pelo professor Henry Chesbrough em 2003, continua a ser uma força motriz fundamental para as organizações que buscam prosperar em um ambiente empresarial em constante transformação. A abordagem da inovação aberta é como uma lente que permite que as empresas enxerguem além de suas próprias fronteiras e se conectem com um ecossistema diversificado de parceiros, incluindo outras empresas, instituições

de ensino superior, centros de pesquisa, clientes e fornecedores. Essa colaboração interorganizacional não apenas acelera o desenvolvimento de novos produtos, procedimentos e serviços, mas também desempenha um papel crítico na evolução tecnológica e na redução dos custos associados à pesquisa e ao desenvolvimento. A inovação aberta é um conceito que transcende as limitações tradicionais das empresas e se manifesta como uma abordagem flexível e adaptável. As definições e conceitos delineados no Manual de Oslo de 2018 ressaltam a natureza multifacetada da inovação aberta, enfatizando sua capacidade de englobar uma variedade de práticas relacionadas à transferência de conhecimento além das fronteiras organizacionais. Isso significa que as organizações podem personalizar sua abordagem de inovação aberta de acordo com suas necessidades específicas e contextos empresariais, tornando-a uma estratégia poderosa e versátil.

Uma das maneiras pelas quais a inovação aberta beneficia o setor de turismo é através da colaboração estreita com diversas partes interessadas. Isso inclui não apenas outras empresas de turismo, mas também instituições de pesquisa e desenvolvimento e até mesmo os próprios turistas. Imagine um cenário em que hotéis, agências de viagens, companhias aéreas e outros atores do setor se unem para compartilhar ideias, recursos e insights sobre as necessidades dos clientes. Isso resultaria na criação de produtos e serviços altamente personalizados e alinhados com as expectativas dos viajantes modernos (Vrontis et al. 2016; Vecchio et al. 2018; Tsai-Lin et al. 2018; Lalicic, 2018; Lalicic et al. 2019; Corte et al. 2019; Lim et al., 2020; Iglesias-Sánchez et al., 2022).

No contexto do turismo, a inovação aberta desempenha um papel crucial ao permitir que as empresas se adaptem às mudanças constantes no ambiente de negócios. Através da colaboração estreita com diversas partes interessadas, incluindo empresas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, e até mesmo os próprios turistas, ela possibilita a criação de produtos e serviços alinhados com as necessidades dos clientes. Os estudos de Ngeoywijit et al. (2022) e Ingrassia et al.

(2022) exemplificam como essa abordagem pode ser aplicada com sucesso na logística de turismo e no setor de hospitalidade, respectivamente, destacando a importância da colaboração e do uso de tecnologias digitais.

Em resumo, a inovação aberta é um caminho promissor para criar destinos turísticos mais inteligentes e adaptados às demandas dos turistas. À medida que as organizações enfrentam os desafios de um mercado globalizado e em constante evolução, a inovação aberta emerge como uma estratégia essencial para impulsionar a competitividade das empresas e enriquecer a experiência dos turistas e consumidores em um setor tão dinâmico como o do turismo. É uma abordagem que coloca o compartilhamento de conhecimento e a colaboração no centro do processo de inovação, promovendo o sucesso sustentável das organizações e contribuindo para um turismo mais dinâmico, eficiente e satisfatório (Gusakov et al. 2020; Carrasco-Santos et al. 2021; Díaz et al. 2021; Ngeoywijit et al. 2022; Szromek, 2022; Szromek et al. 2022; Naramski et al. 2022; Ingrassia et al. 2022; Işık et al. 2022).

Além disso, é importante observar que a inovação aberta não se limita a um único setor, mas pode ser aplicada em diversos campos, desde a tecnologia da informação até a indústria manufatureira e os serviços financeiros. Ela se destaca como uma abordagem universal que pode ser moldada de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização. Por exemplo, empresas de tecnologia podem adotar a inovação aberta para colaborar com startups promissoras e alavancar suas ideias e tecnologias inovadoras. Da mesma forma, empresas de manufatura podem estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores para otimizar os processos de produção e reduzir custos. A inovação aberta é, portanto, uma abordagem versátil que oferece vantagens significativas em diversos contextos empresariais (Manual de Oslo, 2018).

Outro aspecto fundamental da inovação aberta é a sua capacidade de criar ecossistemas de inovação robustos. Em vez de depender apenas de recursos

internos, as organizações que praticam a inovação aberta têm acesso a um vasto conjunto de conhecimento e expertise externos. Isso significa que podem aproveitar a criatividade e a experiência de uma rede diversificada de parceiros para impulsionar o processo de inovação. Essa colaboração interorganizacional cria um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria contínua, onde o conhecimento flui livremente entre as partes envolvidas, resultando em soluções mais inovadoras e eficazes (Karlsson e Daretz, 2018; Vural, 2017).

A inovação aberta no turismo se revela uma força vital e transformadora, enriquecendo territórios de maneiras notáveis por meio da colaboração e cocriação entre as partes interessadas, impulsionada e aprimorada pelo apoio das tecnologias digitais. No entanto, para que essa jornada seja bem-sucedida, as organizações devem enfrentar desafios significativos que podem ser superados com determinação e visão estratégica.

Um dos principais desafios que se apresentam é a necessidade de estabelecer e cultivar a confiança e a colaboração efetiva com parceiros externos. Isso requer a construção de sólidas estruturas de governança que estabeleçam as bases para uma parceria frutífera. As diretrizes claras sobre direitos de propriedade intelectual e compartilhamento de benefícios desempenham um papel fundamental nesse processo, garantindo que todas as partes envolvidas compreendam suas responsabilidades e recompensas. Essa clareza legal e ética promove um ambiente de colaboração saudável e produtivo (Vrontis et al., 2016; Vecchio et al., 2018).

Além disso, as organizações que buscam abraçar a inovação aberta precisam desenvolver a capacidade de integrar de forma eficaz o conhecimento externo em seus processos internos de inovação. Isso vai além de simplesmente receber informações de parceiros externos; envolve a criação de sistemas de gerenciamento de conhecimento robustos que facilitem a coleta, organização e aplicação eficiente do conhecimento adquirido. Esses sistemas são essenciais para

extrair insights valiosos e traduzi-los em ações concretas que impulsionem a inovação (Tsai-Lin et al., 2018; Lalicic, 2018).

É aqui que a tecnologia digital emerge como um aliado inestimável no caminho rumo à inovação aberta bem-sucedida. As tecnologias digitais, incluindo plataformas de colaboração, análise de dados e sistemas de informação geográfica, facilitam a coleta e o compartilhamento de informações, permitindo que as organizações construam redes de colaboração sólidas e eficazes. Elas também auxiliam na gestão de conhecimento, tornando mais fácil para as organizações armazenar, acessar e aplicar o conhecimento adquirido por meio de parcerias externas (Iglesias Sánchez et al., 2022; Gusakov et al., 2020).

Essas tecnologias digitais também têm o poder de acelerar a aprendizagem e a adaptação constantes, que são essenciais para o sucesso da inovação aberta. A natureza dinâmica e em constante evolução do setor de turismo exige que as organizações sejam ágeis na incorporação de novas ideias e na adaptação às mudanças do mercado. As tecnologias digitais fornecem as ferramentas necessárias para acompanhar e responder rapidamente a essas mudanças, tornando o turismo um pioneiro no conceito de território inteligente (Carrasco-Santos et al., 2021; Díaz et al., 2021).

Portanto, com base nas contribuições de autores renomados, como Vrontis et al. (2016), Vecchio et al. (2018), Tsai-Lin et al. (2018), Lalicic (2018), Lalicic et al. (2019), Corte et al. (2019), Lim et al. (2020), Iglesias Sánchez et al. (2022), Gusakov et al. (2020), Carrasco-Santos et al. (2021), Díaz et al. (2021), Ngeoywijit et al. (2022), Szromek (2022), Szromek et al. (2022), Naramski et al. (2022), Ingrassia et al. (2022) e Işık et al. (2022), fica claro que a inovação aberta no turismo é uma estratégia essencial para enriquecer territórios. A colaboração, a confiança e a integração do conhecimento externo são desafios superáveis quando se utiliza efetivamente a tecnologia digital. Com isso, o turismo se torna um setor pioneiro na criação de territórios inteligentes que estão preparados para enfrentar as

complexidades e as mudanças dinâmicas do mercado moderno, oferecendo experiências turísticas personalizadas e de alta qualidade.

## Referências

- Carrasco-Santos, M. J.; Ciruela-Lorenzo, A. M.; Méndez P. J. G.; Cristófol R. C. An Online Reputation Analysis of the Tourism Industry in Marbella: A Preliminary Study on Open Innovation. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, *7*, 111. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020111>
- Chesbrough, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.
- Corte, V. D.; Gaudio, G. D.; Sepe, F.; Sciarelli, F. Sustainable Tourism in the Open Innovation Realm: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, v. 12, n. 23, p. 10036, 2019. Available at: <https://doi.org/10.3390/su122310036>. Acesso em: 08 mar. 2023.
- Creswell, J. W.; Creswell, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications, 2018.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. Sage publications, 2018.
- Díaz, M. M.; Duque, C. M. Open Innovation through Customer Satisfaction: A Logit Model to Explain Customer Recommendations in the Hotel Sector. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, *7*, 180. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030180>
- Gusakov, A. A.; Haque, A. U.; Jogia, A. V. (2020). Mechanisms to Support Open Innovation in Smart Tourism Destinations: Managerial Perspective and Implications. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3), 89. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030089>.
- Iglesias-Sánchez, P. P.; López-Delgado, P.; Correia, M. B.; Jambrino-Maldonado, C. (2020). How do external openness and R&D activity influence open innovation management and the potential contribution of social media in the tourism and

- hospitality industry? International Journal of Hospitality Management, 87, 102428. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102428>.
- Ingrassia, M.; Bellia, C.; Giurdanella, C.; Columba, P.; Chironi, S. Digital Influencers, Food and Tourism—A New Model of Open Innovation for Businesses in the Ho.Re.Ca. Sector. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2022, 8, 50. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010050>.
- İşik, C., Aydin, E., Dogru, T., Rehman, A., Sirakaya-Turk, E., & Karagöz, D. (2022). Pesquisa em inovação no campo do turismo e hotelaria: uma análise bibliométrica e de visualização. *Sustentabilidade*, 14 (13), 7889.
- Karlsson, S.; Daretz, F. Open innovation in the tourism sector: A systematic literature review. *Tourism Management*, v. 66, p. 207-220, 2018.
- Lalicic, L. (2018). Open innovation platforms in tourism: how do stakeholders engage and reach consensus? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0233>
- Lalicic, L.; Dickinger, A. Harvesting tourists' ideas through an idea contest. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 11, p. 4380-4400, 2019.
- Lim, S. T.; Preis, M. W.; Lee, C. K.; Mangematin, V.; Kim, M. J. (2020). The influence of open innovation activities on non-financial performance in the cultural tourism content industry. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1754356>
- Monteiro, M. F. J. R. Capacidades dinâmicas, inovação e internacionalização em setor de mídia tecnologia: o caso do calçado português. 2018. 237 f. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018.
- Naramski, M.; Herman, K.; Szromek, A. R. The Transformation Process of a Former Industrial Plant into an Industrial Heritage Tourist Site as Open

Innovation. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex., v. 8, n. 2, p. 74, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8020074>.

Ngeoywijit, S.; Kruasom, T.; Ugsornwongand, K.; Pitakaso, R.; Sirirak, W.; Nanthalasamroeng, N.; Kotmongkol, T.; Srichok, T.; Khonjun, S.; Kaewta, C. Open Innovations for Tourism Logistics Design: A Case Study of a Smart Bus Route Design for the Medical Tourist in the City of Greater Mekong Subregion. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 8, n. 4, p. 173, 2022. DOI: [10.3390/joitmc8040173](https://doi.org/10.3390/joitmc8040173).

Oliveira, M. B. A adoção de práticas de Inovação Aberta em Portugal. 2020. 193 f. Tese (Doutorado em Gestão) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020.

Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 edição. Paris: OCDE, 2018.

Patton, M. Q. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications, 2014.

Silva, A. L. B. A influência da gestão da inovação digital na performance organizacional: um estudo de caso. 2022. Tese de Doutorado.

Szromek, A. R. Value Propositions in Heritage Tourism Site Business Models in the Context of Open Innovation Knowledge Transfer. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2022, 8, 161. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030161>

Szromek, A. R.; Walas, B.; Kruczek, Z. (2022). The willingness of tourism-friendly cities' representatives to share innovative solutions in the form of open innovations. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(3), 112. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030112>

Tsai-lin, T. F.; Chang, Y. Y. (2018). Framing a smart service with living lab approach: A case of introducing mobile service within 4G for smart tourism in

Taiwan. International Journal of Technology Intelligence and Planning, 12(4), 374-391. <https://doi.org/10.1504/ijtip.2018.10017972>.

Vecchio, P. D.; Mele, G.; Ndou, V.; Secundo, G. (2018). Open innovation and social big data for sustainability: Evidence from the tourism industry. Sustainability, 10(5), 1475. doi: 10.3390/su10051475.

Vrontis, D.; Weber, Y.; Tsoukatos, E. Innovation, entrepreneurship and digital ecosystems. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, v. 14, n. 4, p. 5-9, 2016. doi: 10.7341/20181441.

Vural, C. A. Open innovation in tourism: A systematic literature review. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 33, p. 78-89, 2017. DOI: 10.1016/j.jhtm.2017.09.003.

## The Study of Capabilities in the Digital Transformation Process

Carlos Ricardo Rossetto<sup>1</sup>; Alessandra Yula Tutida<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí ([rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)); <sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí ([sachatutida@hotmail.com](mailto:sachatutida@hotmail.com))

### Resumo

Para enfrentar os múltiplos desafios da transformação digital (TD), as empresas estão repensando, ajustando e inovando seus processos, produtos, serviços e modelos de negócio. Este trabalho procura analisar as implicações das capacidades e a forma como a transformação gerada pela adoção de tecnologias de informação transformacionais nas empresas conduz à emergência de novas capacidades organizacionais ou empresariais. A literatura diversificada alinha-se com a inovação digital como um corpo de pesquisa. Para melhor compreender este contexto, pretendemos responder à seguinte questão: "Qual é a relação entre capacidades e transformação digital?" Esta questão traduz-se no nosso objetivo neste estudo: Analisar a relação entre as capacidades e a transformação digital. Serão elaborados três estudos distintos e interligados. Em primeiro lugar, um estudo bibliométrico de citação para compreender o *mainstream* da investigação. Como resultado deste estudo, foram definidos clusters temáticos relacionados com o constructo "transformação digital", e estruturou-se uma revisão sistemática da literatura para definir uma agenda de investigação para o constructo "transformação digital". O segundo estudo investiga as implicações da capacidade das empresas durante o processo de transformação digital. O terceiro estudo analisará os microfundamentos das capacidades dinâmicas no processo de transformação digital. Este é um estudo comparativo entre empresas portuguesas e brasileiras.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Capacidade; Capacidades dinâmicas.

## Abstract

To address the multiple challenges of digital transformation (DT), companies are rethinking, adjusting, and innovating their processes, products, services, and business models. This work seeks to analyze the implications of capabilities and how the transformation generated by the adoption of transformational information technology in business drives the emergence of new organizational or business capabilities. Diverse literature aligns with the nature of digital innovation as a body of research. To better understand this context, we intend to answer the following question "What is the relationship between capabilities and digital transformation?" This question translates into our aim in this study: To analyze the relationship between capabilities and digital transformation. Three distinct and interconnected studies will be elaborated. First, a bibliometric study of citation to understand the mainstream of the research. As a result of this study, thematic clusters related to the construct "digital transformation" were defined, and a systematic literature review was structured to define a research agenda for the construct "digital transformation." The second study investigates firms' capacity implications during the digital transformation process. The third study will analyze the micro foundations of dynamic capabilities in the digital transformation process. This is a comparative study between Portuguese and Brazilian companies.

**Keywords:** Digital transformation; Capabilities; Dynamic capabilities.

## Introduction

The summits that society and organizations have reached today can be accredited to the development, production, adoption, and large-scale use of cutting-edge digital technologies (Bojanova, 2014). Over the past few years, the surfacing and expansive use of digital and innovative technologies have molded and transformed human society on a global scale. The present generation is characterized by the

wide adoption and dissemination of digital technology tools and platforms that have infused and transformed society and organizations (Frey & Osborne, 2015). Companies whether large, medium, or small, in both developed and developing economies have been trying their best to incorporate digital technologies into their businesses (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). Most contemporary business owners recognize that without a determination to digital transformation and the adoption of new technologies, their business will not be as succeeding as expected (Baporikar, 2014).

Throughout the literature about digital capabilities, capabilities are frequently addressed to as organizational (Chan, Teoh, Yeow, & Pan, 2019) or digital capabilities (Wiesbock & Hess, 2019) even though these studies do not exactly focus on the establishment of these capabilities for putting digital transformation into practice. Imgrund, Janiesch, and Winkelmann (2020) employ a business process management lens to analyze capabilities to be developed.

From this contextualization that the adoption of digital transformation depends on the development of capabilities, this research focuses on studying the influence of capabilities in the process of digital transformation, making a comparative study on organizations in the process of digital transformation in Portugal and in Brazil. Figure 1 proposes a theoretical model for the micro foundations of digital transforming capability is proposed.

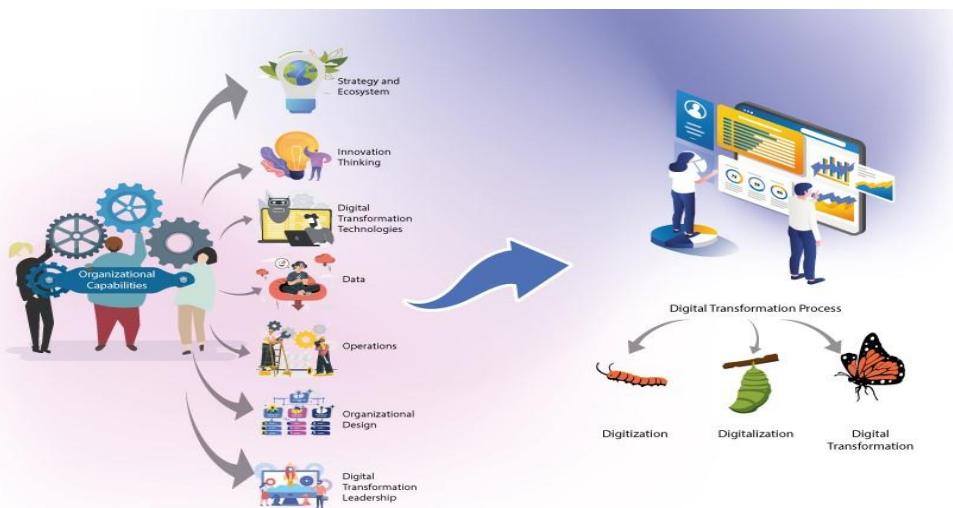


Figure 1 Micro foundations of digital transforming capability (The authors, 2023).

The organization structure of digital transformation is an important theme. Digital transformation has several important implications for the organization structure. However, empirical research on the organization structure within digital firms is scarce (Verhoef, 2021).

## Objectives

The main objective is to analyze the relationship between capabilities and digital transformation. As specific research objectives, there are the following:

- Investigate the capability implications during digital transformation process. A comparative study between Portuguese and Brazilian companies.
- Analyze the Micro foundations of Dynamic Capabilities in the process of digital transformation. A comparative study between Portuguese and Brazilian companies.

## Methodology

The case study is the empirical methodology chosen to understand what the relationship between capabilities and digital transformation is. We will use a multiple case study (Yin, 2009) to investigate the relationship between capabilities and the digital transformation process. To analyze relevant capabilities aspects which may influence digital transformation, an interpretive and exploratory research approach will be used (Eisenhardt, 1989).

Therefore, we will conduct semi-structured interviews based on the recommendations from Eisenhardt (1989) and Yin (2009). To carry out the interviews, we will aim for chief executive officers (CEOs), chief information officers (CIOs), and chief digital officers (CDOs) from technologic-based companies, since they have the most knowledge about technological and strategy-related aspects in terms of digital transformation. Data analysis will be performed using Atlas/TI software.

## Main Results and Reflection

The results of this study show that there is still a large number of documents that attempt to explore it. Therefore, our findings contribute to the ongoing research, and aim at better characterizing, analyzing the field and allowed us to highlight the understanding of digital transformation in organizations and to identify useful research guidelines for future academic projects. Our findings contribute to the ongoing research, aimed at better characterizing, and analyzing the field of DT, and allowed us to highlight useful research guidelines for future academic projects.

## Conclusions

Organizations generally will need to keep up with rapid changes and the new normal. Future success will be shaped by two inevitable and powerful forces - the growing adoption of digital transformation and the mutual partnership between humans and machines. Regardless of the level of sophistication, the benefits of

digital transformation, such as speed, providing accurate data, better understanding of the market, aiding in the decision-making process and, eventually, maximizing revenue, are recognized. Proactive organizations are able to develop a solid plan to address changes in digital technology because they encourage providers and users to work together to take advantage of existing resources or explore new investments to identify the desired solution.

The ability to address and adapt to changes within an organization is becoming a critical element of survival for many modern companies in today's digital transformation landscape. Adapting to change is difficult for everyone. From leaders to entry-level employees, a large-scale change across all departments of the organization can be an unsettling idea! Regular, clear, and transparent communication between different departments should be encouraged.

## References

- Baporikar, N. (2014). Organizational barriers and facilitators in embedding knowledge strategy. In *Knowledge management and competitive advantage: Issues and potential solutions* (pp. 149-173). IGI Global.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bojanova, I. (2014). The digital revolution: what's on the horizon? *It Professional*, 16(1), 8-12.
- Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436-455.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2015). Technology at work. *The Future of Innovation and Employment*.

- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin.(2014). Case Study Research Design and Methods. Canadian *Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108-110.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Wiesböck, F., & Hess, T. (2020). Digital innovations: Embedding in organizations. *Electronic Markets*, 30(1), 75-86.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). *Sage*.

# Fala Que Eu Te Escuto: Uma Análise da Construção da Comunicação Estratégica em Startups, Sob uma Perspectiva Interna e Externa

Thaís Helena Lenzi Vicente<sup>1</sup>; Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí - Univali ([thaishelenav10@gmail.com](mailto:thaishelenav10@gmail.com)), <sup>2</sup>Universidade do Vale do Itajaí - Univali ([rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br))

## Resumo

As *startups*, vistas como uma importante fonte de inovação no mercado, utilizam tecnologias emergentes para inovar em produtos e no seu modelo de negócios. A comunicação estratégica, por sua vez, é substancial para a sobrevivência e o sucesso de uma entidade, podendo ser percebida como forma de atender as expectativas de legitimização das *startups* perante as suas partes interessadas. Este estudo objetiva compreender como é construída a comunicação estratégica de *startups* por perspectivas internas e externas do seu ecossistema, entendendo a importância deste tema para a sobrevivência e sucesso da organização. Segundo um paradigma de pesquisa interpretativista, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e utiliza a técnica de entrevista semiestruturada para a coleta de dados. A pesquisa contribui para o desenvolvimento do campo teórico-empírico da comunicação estratégica, assim como para negócios inovadores e em condições de extrema incerteza.

**Palavras-chave:** Comunicação estratégica; Comunicação em *startups*.

## Abstract

Startups, seen as an important source of innovation in the market, use emerging technologies to innovate in products and their business model. Strategic communication, in turn, is essential for the survival and success of an entity, and can be perceived as a way of meeting the expectations of legitimizing startups before their stakeholders. This study aims to

understand how the strategic communication of startups is constructed from internal and external perspectives of their ecosystem, understanding the importance of this topic for the survival and success of the organization. Following an interpretivist research paradigm, the study is characterized as exploratory research, with a qualitative approach and uses the semi-structured interview technique to collect data. The research contributes to the development of the theoretical-empirical field of strategic communication, as well as to innovative businesses and in conditions of extreme uncertainty.

**Keywords:** Strategic communication; Communication in startups.

## 1. Introdução

A explosão dos negócios “*pontocom*” a partir dos anos 2000, deu força a um novo setor da economia brasileira, conhecido pelas organizações motivadas pela inovação (Dornelas, 2015). As *startups*, que demonstram um crescimento expressivo na economia mundial nas últimas duas décadas, são vistas como uma importante fonte de inovação no mercado, pois utilizam tecnologias emergentes para inovar em produtos e no modelo de negócios (Kohler, 2016).

Ries (2012) as define como instituições humanas, desenvolvendo ideias inovadoras para criar produtos ou serviços em condições de extrema incerteza e que tenham baixo custo de manutenção (promovendo a escalabilidade). Blank e Dorf (2014) observam estas organizações como temporárias, em busca de um modelo de negócios escalável, recorrente e com lucratividade, tendo o modelo de negócios, contexto e execução muito divergentes das organizações tradicionais já que estão inseridas em um ambiente com alto nível de incerteza, muito dinâmico e, possivelmente, de alto risco.

As *startups*, pela percepção de Wiesenbergs *et al.* (2020), adotam elementos estruturais e práticas de gestão socialmente legitimadas, para demonstrar externamente objetivos e valores coletivos, seguindo a corrente do

neoinstitucionalismo. A comunicação tem papel vital neste contexto, garantindo a criação de valor sobre a empresa, assim como gerando confiança e relevância ao mercado (Wiesenbergs *et al.*, 2020).

A comunicação estratégica é definida por Zerfass *et al.* (2018, p. 493) como “toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e o sucesso sustentado de uma empresa”. A comunicação estratégica pode ser percebida, portanto, como forma de atender as expectativas de legitimização, no que diz respeito à gestão das partes interessadas (Sandhu, 2009).

Lourenç (2017) aponta que o plano de comunicação de uma *startup* é tão importante quanto o seu plano de negócios, assim como a estratégia de comunicação tem a necessidade de acompanhar a realidade da empresa. Além disso, na visão de Cascudo (2018), um bom planejamento de comunicação é essencial para a apresentação e venda da ideia de negócio para colaboradores, investidores, parceiros ou os próprios clientes

Da mesma forma, considerando que o planejamento das estratégias organizacionais e o capital (disponibilidade de crédito e a atividade do mercado de capitais) são essenciais para que as *startups* se desenvolvam e se estabeleçam (Wiesenbergs *et al.*, 2020), percebe-se a importância do estudo da comunicação estratégica para influenciar a sobrevivência e o sucesso de uma *startup*. Considerando as argumentações acima, este estudo aborda a comunicação estratégica de uma forma mais ampla, considerando além das próprias *startups*, também o ecossistema em que estão inseridas.

## 2. Objetivos

A pesquisa em comunicação estratégica é identificada como um campo incipiente por Köhler e Zerfass (2019) e Wiesenbergs *et al.* (2020), sendo apontado pelos autores a necessidade de mais estudos aprofundados no tema, com foco nos seus diferentes aspectos. Köhler e Zerfass (2019) salientam ainda a importância do estudo da comunicação estratégica com foco no ambiente interno das organizações.

Considerando as lacunas identificadas, o objetivo geral da pesquisa é: Compreender como ocorre a comunicação estratégica em *startups*, a partir da sua perspectiva interna e do ecossistema ao qual pertencem. Para cumprir este objetivo geral, os objetivos específicos consideram a perspectiva interna da *startup* e a perspectiva do ecossistema em que a empresa está inserida. Portanto, os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar a comunicação estratégica das *startups* a partir da perspectiva de investidores;
- b) Captar a comunicação estratégica das *startups* sob a ótica de incubadoras e aceleradoras;
- c) Descrever a comunicação estratégica das *startups* na visão de fundadores;
- d) Detalhar a comunicação estratégica das *startups* pela lente dos gestores de comunicação;
- e) Detectar a comunicação estratégica das *startups* na visão de seus funcionários.

### **3. Metodologia**

Segundo um paradigma de pesquisa interpretativista, o estudo proposto caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Considera o ecossistema de startups de Santa Catarina como objeto de estudo, pela representatividade do estado no cenário brasileiro de inovação. De acordo com um mapeamento realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em parceria com a Accenture, o estado de Santa Catarina conta com a maior concentração de startups do Brasil por número de habitantes (Dias, 2022).

A pesquisa coletará dados primários, utilizando a técnica de entrevista semiestruturada. Será elaborado um roteiro de entrevista com seis blocos e questões abertas, levando em conta os objetivos propostos para esta pesquisa, assim como os fundamentos teóricos sobre o tema estudado. O primeiro bloco tem como foco descrever a *startup*, com perguntas relacionadas ao tempo e segmento de atuação no mercado, quantidade de funcionários, principais produtos e faturamento. O segundo bloco busca

coletar a percepção dos investidores (Kollmann e Kuckertz, 2006), o terceiro coleta as percepções sob a ótica de incubadoras e aceleradoras (Cohen, 2013), o quarto busca compreender a visão dos fundadores das startups, enquanto o quinto bloco é focado na percepção dos gestores de comunicação (Clark, 2008; Ulvenblad, 2008; Ulvenblad et al., 2013). O último bloco, por sua vez, teve como objetivo apanhar a percepção dos funcionários (Saini e Plowman, 2007).

As entrevistas serão realizadas de forma *on-line*, por meio do *software* Zoom. Todas as entrevistas serão gravadas em áudio e vídeo, seguindo as orientações de Godoy (1995). Antes da aplicação oficial do instrumento será realizada validação de compreensão do instrumento com pesquisadores do grupo de pesquisa PROFORME da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). A partir das percepções coletadas nestas etapas, será efetuado o aprimoramento do roteiro. Também será realizada uma validação do instrumento com pesquisadores do tema, via Formulário do Google.

Para interpretação e análise dos dados colhidos nesta pesquisa, as entrevistas serão transcritas na íntegra pelos pesquisadores. Para análise dos resultados será utilizada a técnica de análise de conteúdo. Será realizada a análise categorial (Bardin, 2011), desmembrando o texto em unidades e seguindo agrupamentos analógicos, assim como a partir da identificação dos conteúdos recorrentes no discurso dos entrevistados (Duarte, 2004).

Para suportar a análise, será utilizado o software MAXQDA que apresenta as funcionalidades necessárias para atender o projeto proposto e é referência para estudos qualitativos com mais de 30 anos no mercado (MAXQDA, 2022).

#### **4. Principais resultados e reflexões**

Como principais resultados desta pesquisa, espera-se ter visibilidade de como são considerados os elementos de comunicação para os perfis entrevistados, seja para a aquisição de recursos, para comunicação da marca, comunicação interna ou a comunicação no ambiente digital.

Ao compreender como ocorre a comunicação estratégica de *startups* por perspectivas internas e do ecossistema, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento do campo teórico-empírico da área, na perspectiva de Wiesenbergs *et al.* (2020), assim como para Köhler e Zerfass (2019) que sinalizaram, em sua pesquisa, que estudos aprofundados com diferentes aspectos da comunicação estratégica contribuem para o aprofundamento do tema na teoria e prática.

Além disso, analisando o ambiente interno e o ambiente do ecossistema em que as *startups* estão inseridas, de forma qualitativa, esta pesquisa visa agregar na compreensão do campo, trazendo uma visão mais abrangente do tema, contribuição apontada por Men (2021), Men *et al.* (2021), e vista como promissora por Wiesenbergs *et al.* (2020).

Do ponto de vista da gestão das organizações, a pesquisa apresenta contribuição para os empreendedores e profissionais que estão na gestão e liderança das *startups*, ao elucidar a importância da comunicação estratégica para o desenvolvimento do negócio, do mesmo modo que os resultados apurados servirão de subsídio para a gestão direta ou indireta deles.

## Referências

- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia*. Altas Books.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Cascudo, A. (2018, 15 agosto). A importância da comunicação para startups. *Agência Cuca*. <http://www.agenciacuca.com.br/a-importancia-da-comunicacao-para-startups/>.
- Clark, C. (2008). The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions. *Venture Capital*, 10(3), 257-279. <https://doi.org/10.1080/13691060802151945>.

- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8, 19-25. [https://doi.org/10.1162/inov\\_a\\_00184](https://doi.org/10.1162/inov_a_00184).
- Dias, M. C. (2022, 08 dezembro). Com Florianópolis na dianteira, Santa Catarina lidera entre os estados com maior número de startups. *Exame*. <https://exame.com/negocios/com-florianopolis-na-danteira-santa-catarina-lidera-entre-os-estados-com-maior-numero-de-startups/>.
- Dornelas, J. C. A. (2015). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (5th ed.). Empreende/LTC.
- Lourenci, M. (2017). *O plano de comunicação da startup é tão importante quanto o plano de negócios*. Recuperado em 15 de maio de 2021, de <https://www.inova.jor.br/2017/04/19/plano-comunicacao-startup/>.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar, Curitiba*, 24, 213-225.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3) 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.
- Kollmann, T., & Kuckertz, A. (2006). Investor relations for start-ups: an analysis of venture capital investors' communicative needs. *International Journal of Technology Management*, 34(1/2), 47-62. <https://ssrn.com/abstract=1880908>.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3) 347-357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>.
- Köhler, K., & Zerfass, A. (2019). Communicating the corporate strategy: An international benchmark study in the UK, the USA, and Germany. *Journal of Communication Management*, 23(4), 348-374. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2018-0106>.

MAXQDA. (2021). Software de análise qualitativa.

<https://www.maxqda.com/brasil/software-analise-qualitativa>.

Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4).

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>.

Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating "Vision, Passion, and Care". *International Journal of Business Communication*.

<https://doi.org/10.1177/23294884211020488>.

Ries, E. (2012). *A Startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Lua de Papel. 274 p.

Sandhu, S. (2009). Strategic communication: an institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.  
<https://doi.org/10.1080/15531180902805429>.

Saini, S., & Plowman, K. (2007). Effective communications in growing pre-IPO start-ups. *Journal of Promotion Management*, 13(3-4), 203-232.  
<https://doi.org/10.1080/10496490802308547>.

Ulvenblad, P. (2008). The challenge of communication (choc): communicative skills in the start-up phase of a business. *Small Enterprise Research*, 16(1), 2-15.  
<https://doi.org/10.5172/ser.16.1.2>.

Ulvenblad, P., Berggren, E., & Winborg, J. (2013). The role of entrepreneurship education and start-up experience for handling communication and liability of newness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 19(2), 187-209. <https://doi.org/10.1108/13552551311310374>

Wiesenbergs, M. (2019). *Strategische Kommunikation Deutscher Großkirchen* [Strategic Communication of the German Mainline Churches]. Springer VS.

Wiesenbergs, M., Godulla, A., Tengler, K., Noelle, I., Kloss, J., Klein, N., & Eeckhout, D. (2020). Key challenges in strategic start-up communication: A systematic literature review and an explorative study. *Journal of Communication Management*, 24(1), 49-64. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0129>.

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0059>.

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 24(4), 397-415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018) Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.

## ***Economia Circular e Capacidade Absortiva: Revisando Conceitos e Convergências para Estudos Futuros***

Daiane Johann A<sup>1</sup>; Carlos Ricardo Rossetto(a) B<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI ([daianejohann@yahoo.com.br](mailto:daianejohann@yahoo.com.br)); <sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI ([rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br)).

### **Resumo**

A relação entre economia circular e teoria da capacidade absorptiva permanece em grande parte inexplorada. Este estudo tem como objetivo mapear a produção acadêmica sobre a interseção entre economia circular e capacidade absorptiva no período de 2012 a 2022, utilizando as bases de dados Web of Science e Scopus. A intenção é desenvolver uma agenda de pesquisa para estudos futuros nesse campo. Essa pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como estratégia o estudo bibliométrico. Visando maior rigor e relevância utilizou-se o método Prisma. Dentre os principais resultados destaca-se a relação entre economia circular e teoria da capacidade absorptiva permanece em grande parte inexplorada. Apesar das conexões robustas entre esses dois temas, a pesquisa nessa área ainda não atingiu uma avaliação abrangente. Investigar a influência da capacidade absorptiva na adoção e implementação de práticas de economia circular, bem como testar exaustivamente a relação entre esses conceitos, é fundamental para avançar nosso entendimento nesse campo interdisciplinar.

**Palavras-chave:** Economia circular; Capacidade absorptiva; Estudos futuros.

### **Abstract**

The relationship between circular economy and absorptive capacity theory remains largely unexplored. This study aims to map the academic production on the intersection between circular economy and absorptive capacity in the period

from 2012 to 2022, using the databases Web of Science and Scopus. The intention is to develop a research agenda for future studies in this field. This research is classified as exploratory and descriptive, with a qualitative approach, having as a strategy the bibliometric study. Aiming at greater rigor and relevance, the Prisma method was used. Among the main results, the relationship between circular economy and absorptive capacity theory remains largely unexplored. Despite the robust connections between these two themes, research in this area has not yet reached a comprehensive evaluation. Investigating the influence of absorptive capacity on the adoption and implementation of circular economy practices, as well as exhaustively testing the relationship between these concepts, is key to advancing our understanding in this interdisciplinary field.

**Keywords:** Circular economy; Absorptive capacity; Future studies.

## Introdução

O conceito de Economia Circular (EC) ganhou relevância significativa globalmente no século 21, abrangendo nações, organizações, formuladores de políticas, instituições acadêmicas, pesquisadores e empresas. Esta abordagem é cada vez mais considerada uma solução abrangente para desafios ecológicos e socioeconômicos, com seu objetivo fundamental de dissociar a criação de valor da geração de resíduos e do uso de recursos. Isso se materializa através da substituição da noção de "fim de vida" por ciclos de vida de produtos em circuito fechado (Camacho-Otero et al., 2018; Sassanelli et al., 2019).

O cerne da Economia Circular reside na transição de uma economia de malha aberta, caracterizada por padrões tradicionais de produção e consumo, para um sistema circular em circuito fechado. Nesse contexto, o valor dos produtos, materiais e serviços é preservado por meio dos princípios de reciclagem, redução

e reutilização, prolongando seu uso ativo (Goyal et al., 2016; Lieder; Rashid, 2016; Merli et al., 2018).

No entanto, é importante notar que a definição de Economia Circular é variável, refletindo uma diversidade de perspectivas e interpretações. Inicialmente associada à ecologia industrial, a EC evoluiu para se tornar uma área de pesquisa independente nos estudos de gestão e sustentabilidade ambiental (Merli et al., 2018). Diferentes definições enfatizam diversos aspectos, incluindo a extensão do ciclo de vida do produto, economia regenerativa, economia compartilhada, berço ao berço, ecologia industrial, o paradigma de reduzir-reciclar-reutilizar e sustentabilidade social e ambiental (Goyal et al., 2016; Geissdoerfer et al., 2017; Merli et al., 2018). A definição da Ellen MacArthur Foundation (EMF) é amplamente adotada, conceituando a EC como uma "economia que é restauradora ou regenerativa por intenção e design" (EMF, 2013, p.14).

O interesse acadêmico na Economia Circular tem crescido notavelmente, como evidenciado pelo aumento significativo nas publicações de pesquisa relacionadas a esse tema entre 2015 e 2019. Nesse período de expansão, torna-se fundamental analisar e sintetizar a pesquisa existente para compreender o panorama geral, descobertas e direções futuras. Como argumentado por Low e MacMillan (1988, p.139), à medida que um campo de estudo se desenvolve, é essencial fazer revisões periódicas para identificar novas áreas de pesquisa e desafios em evolução.

Essa análise de uma área de pesquisa em crescimento proporciona uma base sólida para orientar futuras investigações. Importante destacar que existem lacunas significativas a serem abordadas, áreas ainda não cobertas pelas revisões de literatura existentes (Merli et al., 2018). Portanto, o estudo da Economia Circular representa um campo fértil para o avanço do conhecimento e a busca por soluções para desafios ambientais e econômicos contemporâneos.

O conceito de Capacidade Absortiva (ACAP) desempenha um papel fundamental nas pesquisas relacionadas à Economia Circular e é amplamente discutido no

contexto da gestão do conhecimento e da inovação. ACAP é definida como o conjunto de habilidades de uma empresa para adquirir, assimilar, transformar e aplicar novos conhecimentos (Zahra & George, 2002). No entanto, a compreensão desse conceito tem sido objeto de debate e divergências na literatura (Duchek, 2013; Lane, Koka & Pathak, 2006; Todorova & Durisin, 2007; Zahra e George, 2002). Diferentes pesquisadores destacaram diferentes perspectivas da ACAP, incluindo a distinção entre ACAP potencial e realizada (Zahra & George, 2002), bem como sua relação com o aprendizado organizacional e a inovação (Todorova & Durisin, 2007). Essa falta de consenso na definição e aplicação da ACAP reflete a diversidade de abordagens e a heterogeneidade na pesquisa acadêmica, ampliando o desenvolvimento conceitual deste construto (Lane et al., 2006).

Essa diversidade e fragmentação na compreensão da ACAP podem ser comparadas com a crescente importância da Economia Circular, que busca redefinir a relação entre criação de valor, resíduos e recursos em um contexto global (Camacho-Otero et al., 2018; Sassanelli et al., 2019). Assim como a ACAP, a Economia Circular também envolve diferentes perspectivas e interpretações, tornando essencial a análise e a síntese das pesquisas existentes para orientar futuras investigações.

Ambos os campos de estudo compartilham o desafio de definir conceitos e direções de pesquisa em evolução, destacando a necessidade de uma abordagem crítica e reflexiva em suas respectivas literaturas. A falta de consenso na ACAP e a complexidade da Economia Circular são indicativos das complexidades inerentes à gestão contemporânea em um contexto globalmente interconectado.

## Objetivos

O objetivo geral deste estudo é mapear a produção acadêmica relacionada a Economia Circular e a Capacidade Absortiva no período de 2012 a 2023, utilizando

as bases de dados Web of Science e Scopus, com o propósito de desenvolver uma agenda de pesquisa para estudos futuros.

## Metodologia

Essa pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa tendo como estratégia o estudo bibliométrico. Visando maior rigor e relevância utilizou-se o método Prisma (Mohrer et al., 2009). As bases de dados utilizadas para a pesquisa serão *Web of Science* e *Scopus*, pois são bases indexadas e que permitem a exportação de metadados necessários para as análises das publicações. Os termos utilizados para as buscas serão “*circular economy*”, “*absorptive capacity*”, “*absorptive capability*”. Estes termos serão aplicados às bases com o filtro abarcando os tópicos: títulos, resumos e palavras-chave. A pesquisa nas bases de dados ocorreu em dezembro 2022.

Na sequência, realizou-se a aplicação de filtro relacionado ao tipo de documento, no qual selecionou-se somente artigos, uma vez que somente esses passam por processos de avaliação por pares na sua versão completa. Seguindo o processo de filtragem, definiu-se o período de análise, os anos de 2012 a 2022. A última etapa da contemplou a leitura e análise dos *abstracts*, nessa última etapa, selecionou-se documentos que tenham estrito alinhamento à questão objeto do estudo, resultando 18 documentos da Web of Science e 10 documentos da Scopus.

Para tal, a integração das bases de dados Web of Science e Scopus, por meio de ferramentas de análise de dados como, Sistema “R” e VOSviewer, softwares de mineração de texto que criam mapas de rede com o intuito de explorar a bibliometria de forma visual (Van Eck & Waltman, 2010), permitiu identificar os principais constructos que relacionam a Economia Circular com a Capacidade Absortiva. Para a revisão qualitativa da literatura, foram selecionados todos os artigos publicados nas bases de dados, após a exclusão dos duplicados. Para a

análise dos dados e elaboração da agenda de pesquisa, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2009).

## Principais resultados e reflexões

A relação entre economia circular e teoria da capacidade absorptiva permanece em grande parte inexplorada (Marucci et al., 2022). Apesar das conexões robustas entre esses dois temas, a pesquisa nessa área ainda não atingiu uma avaliação abrangente Sehnem et al., (2021). Investigar a influência da capacidade absorptiva na adoção e implementação de práticas de economia circular, bem como testar exaustivamente a relação entre esses conceitos, é fundamental para avançar nosso entendimento nesse campo interdisciplinar (Marucci, Daddi & Iraldo, 2022). A convergência desses pontos reforça a necessidade e a evolução, de pesquisas que explorem e aprofundem a relação abrangente das interações entre esses conceitos interligados.

Este estudo tem como objetivo mapear a produção acadêmica sobre a interseção entre economia circular e capacidade absorptiva no período de 2012 a 2022, utilizando as bases de dados Web of Science e Scopus. A intenção é desenvolver uma agenda de pesquisa para estudos futuros nesse campo. Para a análise, utilizando-se o VOSviewer, criou-se um conjunto de mapas de rede que expõem tal relação através das linhas e nós (laços) e a distância entre estes. Além da análise de co-citação apontar documentos, revistas e autores mais influentes, também é possível obter – através dos laços – um padrão de suas inter-relações (Župič & Čater, 2015).

Os principais constructos que emergiram das análises foram responsabilidade social corporativa, gestão da cadeia de suprimentos, sustentabilidade, eco-inovação, economia circular, gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas e absorptiva. Quanto aos componentes, antecedentes e resultados das pesquisas, destaca-se a interconexão entre finanças, capacidade absorptiva, ambidestria,

conscientização, big data analytics, economia circular, inovação e desempenho de negócios. O estudo também aponta a formação de quatro redes de pesquisa, evidenciando um crescente interesse na relação entre capacidade absorptiva e economia circular nos últimos anos.

Com a compilação dos artigos para este estudo, fica evidente que a proeminência dos principais periódicos internacionais nesta área de estudo, não pode ser simplesmente discernida com base na quantidade de publicações. Essa situação está diretamente relacionada ao fato de que as pesquisas que exploram a interconexão entre capacidade absorptiva e economia circular estão em estágios mais recentes de desenvolvimento. Essa tendência também se reflete na identificação dos autores mais influentes, que ainda não se destacaram de maneira definida. A pesquisa revela a formação de quatro redes distintas de pesquisa, sendo três delas intrinsecamente interligadas. No entanto, até o momento, não foi possível estabelecer de forma clara quais universidades estão liderando a pesquisa na intersecção entre capacidade absorptiva e economia circular.

Uma observação intrigante é o notável aumento nas publicações nessa área nos últimos dois anos (2022-2023), indicando um progresso constante nas investigações sobre a relação entre capacidade absorptiva e economia circular. A análise também mostra a formação de dois clusters de pesquisa: o primeiro foca na intersecção entre capacidade absorptiva, eco-inovação e economia; o segundo aborda a ligação entre economia circular, inovação e desenvolvimento sustentável. Esses clusters delineiam agrupamentos temáticos que surgem da análise dos artigos, apontando tendências e tópicos relevantes no estudo da capacidade absorptiva e economia circular.

## Conclusões

O estudo ressaltou as lacunas existentes na literatura e propôs diversas direções para futuras pesquisas. Esse encontro de lacunas ressalta o apelo por uma pesquisa

aprofundada para compreender e preencher esses vazios, contribuindo para a evolução do conhecimento nesse campo interdisciplinar. Existe uma convergência notável em várias áreas que demandam uma investigação mais aprofundada na intersecção entre capacidade absorptiva e economia circular.

Primeiramente, é crucial explorar os efeitos da capacidade absorptiva em várias dimensões da economia circular, incluindo a adoção e implementação de práticas sustentáveis. Além disso, a necessidade de estudos comparativos entre diferentes setores é evidente para compreender como a capacidade absorptiva impacta a relação com a economia circular em contextos variados. Uma lacuna significativa é a pouca exploração da relação entre capacidade absorptiva e sustentabilidade corporativa no contexto da economia circular. Essa lacuna implica a necessidade de investigar como a capacidade absorptiva pode influenciar a incorporação de práticas sustentáveis nas operações das empresas, contribuindo para uma economia mais circular.

Por outro lado, a relação entre economia circular e teoria da capacidade absorptiva permanece em grande parte inexplorada. Apesar das conexões robustas entre esses dois temas, a pesquisa nessa área ainda não atingiu uma avaliação abrangente. Investigar a influência da capacidade absorptiva na adoção e implementação de práticas de economia circular, bem como testar exaustivamente a relação entre esses conceitos, é fundamental para avançar nosso entendimento nesse campo interdisciplinar. Portanto, a convergência desses pontos reforça a urgência de pesquisas que explorem e aprofundem a relação entre capacidade absorptiva e economia circular em várias dimensões, desde a sustentabilidade corporativa até a compreensão abrangente das interações entre esses conceitos interligados.

## Referências

- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. ed. rev. e atual. *Lisboa: Edições, 70.*
- Camacho-Otero, J., Boks, C., & Pettersen, I. N. (2018). Consumption in the circular economy: A literature review. *Sustainability, 10*(8), 2758.
- Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review, 65*, 312-329.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production, 143*, 757-768.
- Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2018). Circular economy business models in developing economies: lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review, 60*(5), 729-740.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review, 31*(4), 833-863.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management, 14*(2), 139-161.
- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2022). The circular economy, environmental performance and environmental management systems: the role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management, 26*(8), 2107-2132.
- Marrucci, L., Iannone, F., Daddi, T., & Iraldo, F. (2022). Antecedents of absorptive capacity in the development of circular economy business models of small and medium enterprises. *Business Strategy and the Environment, 31*(1), 532-544.
- Merli, R., Preziosi, M., & Acampora, A. (2018). How do scholars approach the circular economy? A systematic literature review. *Journal of cleaner production, 178*, 703-722.

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group\*. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.
- Sassanelli, C., Rosa, P., Rocca, R., & Terzi, S. (2019). Circular economy performance assessment methods: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 229, 440-453.
- Sehnem, S., de Queiroz, A. A. F. S., Pereira, S. C. F., dos Santos Correia, G., & Kuzma, E. (2022). Circular economy and innovation: A look from the perspective of organizational capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 236-250.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Župič, I., Budler, M., & Trkman, P. (2017). Characterization of Business Model Research: Bibliometric Analysis and the Future Agenda.

# A Contribuição da Psicologia da Religião e da Espiritualidade no Desenvolvimento da Sustentabilidade em Cidades Inteligentes

Gustavo Bianchini Porfírio<sup>1</sup>; Ronaldo Ferreira Maganhotto<sup>2</sup>; Silvio Roberto Stefan<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual do Centro-Oeste ([gpbporfario@unicento.br](mailto:gpbporfario@unicento.br)); <sup>2</sup>Universidade Estadual do Centro-Oeste ([rмаганhotto@unicento.br](mailto:rмаганhotto@unicento.br)); <sup>3</sup> Universidade Estadual do Centro-Oeste ([silviostefano@unicento.br](mailto:silviostefano@unicento.br)).

## Resumo

Considerando a religião e a espiritualidade como componentes essenciais da experiência humana e também associadas com melhor saúde mental, a pesquisa questiona sobre a sua importância para o desenvolvimento da sustentabilidade em Cidades Inteligentes. O objetivo do estudo é identificar a aplicação da Psicologia da Religião e da Espiritualidade neste campo e observar o alinhamento das áreas com a proposta da ODS-3 para as Cidades. Foi utilizada a metodologia de revisão integrativa em 23 estudos relevantes que promovem discussão sobre a Psicologia da Religião e da Espiritualidade no contexto de cidades inteligentes e sustentáveis. Esses estudos foram selecionados com base em critérios pré-definidos de inclusão e exclusão, com coleta de dados para posterior análise. Foi observado que aspectos como interconexão, os valores e a ética, e a saúde e o bem-estar são aspectos da religião e da espiritualidade que podem ser integrados na construção de cidades inteligentes. A religião e a espiritualidade possam desempenhar um papel crucial na formação de cidades inteligentes, e oferecem caminhos para que a sustentabilidade seja alcançada. Mais estudos sobre o tema e sua aplicação em projetos de desenvolvimento de cidades inteligentes podem explorar melhor essa interação.

**Palavras-chave:** Psicologia; Cidades sustentáveis; Cidades inteligentes; Saúde mental.

## Abstract

Considering religion and spirituality as essential components of the human experience and also associated with better mental health, the research asks about their importance for the development of sustainability in Smart Cities. The objective of the study is to identify the application of the Psychology of Religion and Spirituality in this field and observe the alignment of the areas with the SDG-3 proposal for Cities. The integrative review methodology was used in 23 relevant studies that promote discussion on the Psychology of Religion and Spirituality in the context of smart and sustainable cities. These studies were selected based on pre-defined inclusion and exclusion criteria, with data collected for subsequent analysis. It was observed that aspects such as interconnection, values and ethics, and health and well-being are aspects of religion and spirituality that can be integrated in the construction of smart cities. Religion and spirituality can play a crucial role in the formation of smart cities, and offer paths for sustainability to be achieved. Further studies on the topic and its application in smart city development projects can better explore this interaction.

**Keywords:** Psychology; Sustainable cities; Smart cities; Mental health.

## 1. Introdução

A Psicologia da Religião e da Espiritualidade é uma área reconhecida de pesquisa psicológica e psiquiátrica (Moreira-Almeida; Lucchetti & Koenig, 2014; Silva et al., 2022). A Organização Mundial de Saúde (OMS) reconhece a dimensão espiritual e religiosa do ser humano como um dos aspectos determinantes do conceito de qualidade de vida (Machado & Holanda, 2016; Plauto et al., 2022). Além de estar

associada com menor prevalência de depressão e ansiedade, também se encontra que a participação religiosa em instituições promove maiores conexões sociais e menor sentimento de isolamento e solidão (Moreira-Almeida e Lucchetti, 2016; Ronneberg et al., 2016; Monteiro et al., 2020).

A partir do modelo ISO - *International Organization for Standardization*, cidades inteligentes podem ser pensadas a partir de um certo número de indicadores, dentre eles: Mobilidade, segurança, saúde, habitação, entre outros (Bencke & Perez, 2018; Abreu & Marchiori, 2023). Dessa forma, consideramos aqui que um olhar integrativo sobre o conhecimento científico a respeito da Psicologia da Religião e da Espiritualidade com o desenvolvimento de Cidades Inteligentes é fundamental para se pensar na construção de Cidades Sustentáveis, visando a concretização da ODS 3 “Saúde e bem-estar” (Silvestre, 2016; Sá & Benevides, 2019).

## 2. Objetivos

O objetivo geral desse estudo é identificar a aplicação da Psicologia da Religião e da Espiritualidade neste campo e observar o alinhamento das áreas com a proposta da ODS-3 para as Cidades., buscando responder à pergunta: Pode a espiritualidade ser um caminho para o desenvolvimento de sustentabilidade em Cidades Inteligentes?

## 3. Metodologia

Para a realização do estudo, utilizaremos uma metodologia de pesquisa integrativa (Souza, Silva & Carvalho, 2010) que empregará os descritores a) "Psicologia da Religião e da Espiritualidade", b) "Cidades Inteligentes e Sustentáveis" e c) "Saúde e Bem-estar nas Cidades Inteligentes e Sustentáveis". Será pesquisado na literatura artigos que, independente do idioma ou período de publicação, abordem a relação entre religião e sociedade/comunidade, bem como

o papel de cidades inteligentes e sustentáveis no âmbito da saúde. Os critérios de inclusão englobarão textos que discutam essas temáticas de forma clara e substancial, que estabeleçam ou não uma conexão explícita entre os dois tópicos. Por outro lado, excluiremos trabalhos que, mesmo citando os temas de interesse, não ofereçam conhecimento específico sobre o tema de interesse ou faltem em rigor científico. Após a seleção dos estudos, realizaremos a leitura crítica, extração dos dados relevantes, e a subsequente análise e síntese dos resultados.

#### **4. Principais resultados e reflexões**

A pesquisa contou com a análise de 23 artigos científicos encontrados a partir dos descritores e que, quando avaliados a partir dos critérios de inclusão e exclusão, 15 estudos se mostraram compatíveis com a proposta de análise e com os objetivos da pesquisa. Dentre esses, 7 se adequaram ao descritor **a)** "Psicologia da Religião e da Espiritualidade"; 10 se adequaram ao descritor **b)** "Cidades Inteligentes e Sustentáveis" e 10 se alinharam com o descritor **c)** "Saúde e Bem-estar nas Cidades Inteligentes e Sustentáveis".

O artigo de Gilbert e Parkers (2011) evidencia o desejo de usuários de serviços de saúde mental de ter sua dimensão espiritual atendidas pelos profissionais. Na dimensão social, o impacto da espiritualidade é a criação de uma mobilidade potencial em que a existência de algo sagrado cria um espaço no qual diferentes pessoas podem se encontrar e se relacionar (Veer [org.], 2015). Nesse encontro, estes interlocutores sofrem influências na construção de seus sistemas de valores e repertório comportamental (Vlasenko & Ivanova, 2017; Ghonimi, 2021). Embora recursos da IoT (Internet das Coisas) possam promover saúde mental (Vahdat-Nejad et al., 2022), somente por meio de comunidades integradas é que a sustentabilidade pode se mostrar possível, não apenas pela integração de tecnologias (Zavratnik et al., 2020; Keshavarzi, Yildirim & Arefi, 2021).

Na Índia e na Ásia são desenhadas políticas perspicazes para manter alinhadas as propostas de desenvolvimento e planejamento urbano sustentável com os aspectos religiosos do território (Narayanan, 2014). Pensar o planejamento futuro sem considerar essa integração de propostas é impensável para Sandercock (2006), ao considerar ambos elementos indivisíveis, o sistema social e a arquitetura dessa forma são marcados pela dimensão religiosa / espiritual (Becci, Burchardt & Giorda, 2017; Mahdnejad, Azemati & Habibabad, 2019). Assim, se constrói um “Design sensível aos valores” (Helbing et al., 2021) que se mostra como um caminho para a construção da sustentabilidade em cidades, ao integrar ética, direito e cultura para uma revolução tecnológica sustentável e global. Uma possibilidade de fundamentação dessa ética são os valores oferecidos pela espiritualidade, que ao caminhar para uma gestão sustentável também se associam com profundo senso de responsabilidade social (Zsolnai, 2015). Ao considerar a ODS-3 “Saúde e bem-estar”, observa-se que cidades inteligentes caminham para maior qualidade de vida dos cidadãos e melhor empregam recursos em saúde para o controle de pandemias, como a de COVID-19 (Ferreira, 2021; Khayal & Farid, 2017; Müller & Silva, 2021). Portanto, cidades inteligentes possuem grande potencial de projeção e execução para o enfrentamento de problemas sociais e para o alcance de metas de sustentabilidade, criando ambientes mais equitativos e habitáveis (Trencher & Karvonen, 2019), compreendendo assim que para que essa transformação ocorra, é necessário um processo multiescalar nos setores da cidade, que possam atender à velocidade, forma e características de mudanças necessárias (Crane et al., 2021).

Destacamos assim três tópicos fundamentais em que a religião e a espiritualidade podem ser caminhos para o desenvolvimento da sustentabilidade em Cidades Inteligentes: 1) **Interconexão e Comunidade**, ao oferecer ambientes de aprendizado e construção de valores, além de interação social fundamental para a saúde mental. 2) **Valores e ética**, visto que muitas vezes a religião e a

espiritualidade fornecem um conjunto de valores e uma estrutura ética para os indivíduos, as quais se refletem em seus comportamentos, práticas e planejamentos futuros. 3) **Saúde e bem-estar (ODS-3)**, tema que é grande destaque da proposta das cidades inteligentes e fundamental para o alcance dos ODS-17 e que se associa com as práticas de religiosidade e espiritualidade na população.

## 5. Conclusões

Os estudos analisados demonstram que a religião e a espiritualidade não apenas influenciam o comportamento e o bem-estar dos indivíduos, mas também têm o potencial de impactar a forma como as cidades inteligentes são projetadas e operadas, principalmente em busca da sustentabilidade. A interconexão e a comunidade, os valores e a ética, e a saúde e o bem-estar, são todos aspectos da religião e da espiritualidade que podem ser integrados na construção de cidades inteligentes. Cabe aos planejadores urbanos e aos pesquisadores considerar as diferenças regionais ao integrar a religião e a espiritualidade na construção de cidades inteligentes. Para o futuro, será necessário explorar quais práticas e planejamentos em religião e espiritualidade são importantes para o alcance da sustentabilidade em Cidades Inteligentes, concomitante à uma avaliação do impacto que a discussão sobre esses temas na formação de gestores e planejadores pode apresentar para suas futuras construções.

## Referências

- Abreu, J. P. M., & Marchiori, F. F. (2023). Ferramentas de avaliação de desempenho de cidades inteligentes: uma análise da norma ISO 37122: 2019. *PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção*, 14, e023002-e023002.
- Becci, I., Burchardt, M., & Giorda, M. (2017). Religious super-diversity and spatial strategies in two European cities. *Current sociology*, 65(1), 73-91.

- Bencke, L. R., & Perez, A. L. F. (2018). Análise dos principais modelos de indicadores para cidades sustentáveis e inteligentes. *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, 6(37).
- Crane, M., Lloyd, S., Haines, A., Ding, D., Hutchinson, E., Belesova, K., ... & Turcu, C. (2021). Transforming cities for sustainability: A health perspective. *Environment international*, 147, 106366.
- Ferreira, A. S. (2021). Citizens' quality of life and the conceptual relationship with smart cities: A literature review. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 8, 7.
- Ghonimi, I. G. (2021). Smart City: A Question of Social Sustainability in Urban Spaces? Assessing The Impacts of ICT on Changing Urban Behavioral Patterns in Urban Spaces of Madinaty, Egypt. *Journal of Urban Research*, 42(1), 70-96.
- Gilbert, P., & Parkes, M. (2011). Faith in one city: Exploring religion, spirituality and mental wellbeing in urban UK. *Ethnicity and Inequalities in Health and Social Care*, 4(1), 16-27.
- Helbing, D., Fanatabasi, F., Giannotti, F., Häggli, R., Hausladen, C. I., van den Hoven, J., ... & Pournaras, E. (2021). Ethics of smart cities: Towards value-sensitive design and co-evolving city life. *Sustainability*, 13(20), 11162.
- Khayal, I. S., & Farid, A. M. (2017, August). Designing smart cities for citizen health & well-being. In *2017 IEEE First Summer School on Smart Cities (S3C)* (pp. 120-125). IEEE.
- Keshavarzi, G., Yildirim, Y., & Arefi, M. (2021). Does scale matter? An overview of the "smart cities" literature. *Sustainable Cities and Society*, 74, 103151.
- Machado, J. L. C., & Holanda, A. F. (2016). Religiosidade e bem-estar psicológico no contexto da clínica psicoterápica: um estudo fenomenológico. In M. H. de Freitas, N. B. Zaneti, & S. H. N. Pereira (Eds.), *Psicologia, religião e espiritualidade*. Juruá.

- MahdiNejad, J. E. D., Azemati, H., & Sadeghi Habibabad, A. (2020). Religion and spirituality: mental health arbitrage in the body of mosques architecture. *Journal of Religion and Health*, 59, 1635-1651.
- Moreira-Almeida, A., Lucchetti, G., & Koenig, H. (2014). Clinical implications of spirituality to mental health: Review of evidence and practical guidelines. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 36(2), 176-182.
- Moreira-Almeida, A., & Lucchetti, G. (2016). Panorama das pesquisas em ciência, saúde e espiritualidade. *Ciência e Cultura*, 68(1), 54-57.
- Monteiro, D. D., Reichow, J. R. C., Sais, E. D. F., & Fernandes, F. D. S. (2020). Espiritualidade/religiosidade e saúde mental no Brasil: uma revisão. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 40(98), 129-139.
- Müller, L., & da Silva, T. L. (2021). Indicadores de Saúde de Cidades Inteligentes como aliados no enfrentamento da COVID-19: uma análise de Passo Fundo/RS. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 16(4), 173-186.
- Narayanan, Y. (2014). *Religion, heritage and the sustainable city: Hinduism and urbanisation in Jaipur*. Routledge.
- Plauto, M. S., de Carvalho, B., Cavalcanti, C. C. F., Jordán, A. D. P. W., & Barbosa, L. N. F. (2022). Espiritualidade e qualidade de vida em médicos que convivem com a finitude da vida. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 46.
- Ronneberg, C. R., Miller, E. A., Dugan, E., & Porell, F. (2016). The protective effects of religiosity on depression: A 2-year prospective study. *The Gerontologist*, 56(3), 421-431.
- Sá, E. B. D., & Benevides, R. P. D. S. (2019). ODS 3: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades: o que mostra o retrato do Brasil?. In *ODS 3: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades: o que mostra o retrato do Brasil?* (pp. 40-40).
- Sandercock, L. (2006). Spirituality and the urban professions: The paradox at the heart of planning.

- Silva, F. T. D. R., da Silveira, I. H., Guetter, R. M., Franco, R. S., & da Conceição Sanches, L. (2022). Espiritualidade no ensino em saúde: scoping review. *Espaço para a Saúde*, 23.
- Silvestre, M. L. (2016). A holistic vision of smart cities: An opportunity for a big change. In *Smart Cities Atlas: Western and Eastern Intelligent Communities* (pp. 249-256). Springer International Publishing.
- Souza, M. T. D., Silva, M. D. D., & Carvalho, R. D. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8, 102-106.
- Trencher, G., & Karvonen, A. (2019). Stretching “smart”: Advancing health and well-being through the smart city agenda. *Local Environment*, 24(7), 610-627.
- Vahdat-Nejad, H., Mansoor, W., Abbasi, S., Hajiabadi, M., Salmani, F., Azizi, F., ... & Khosravi-Farsani, H. (2022). Impact of the Internet of Things on Psychology: A Survey. *Smart Cities*, 5(3), 1193-1207.
- Veer, P. van der (Ed.). (2015). *Handbook of religion and the Asian city: Aspiration and urbanization in the twenty-first century*. Univ of California Press.
- Vlasenko, L., & Ivanova, I. (2017). Urbanization processes and practices of smart city as factors influencing youth's social values. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 106, p. 01020). EDP Sciences.
- Zavratnik, V., Podjed, D., Trilar, J., Hlebec, N., Kos, A., & Stojmenova Duh, E. (2020). Sustainable and community-centred development of smart cities and villages. *Sustainability*, 12(10), 3961.
- Zsolnai, L. (2015). Spirituality, Ethics and Sustainability. In L. Zsolnai (Ed.), *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management* (pp. 3-11). Springer.

## ODS e as Universidades Paranaenses no Contexto da Sustentabilidade

Priscila Meier de Andrade Tribeck<sup>1</sup>; Silvio Roberto Stefani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> UTFPR ([pmtribeck@utfpr.edu.br](mailto:pmtribeck@utfpr.edu.br)); <sup>2</sup>UNICENTRO ([silviostefano@unicentro.br](mailto:silviostefano@unicentro.br))

### Resumo

O presente estudo é acerca da Agenda 2030 nas universidades públicas paranaenses. O objetivo principal consiste na analisar as ações dos projetos de extensão e pesquisa das Instituições de Ensino Superior do Paraná em prol dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS Agenda 2030. A metodologia utilizada é predominantemente qualitativa, realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados já encontrados versam sobre a existência da preocupação institucional nos documentos oficiais embora ainda de maneira tímida.

**Palavras-chave:** ODS; Universidades; Sustentabilidade.

### Abstract

The present study is about the 2030 Agenda in public universities in Paraná. The main objective is to analyze the actions of the extension and research projects of the Higher Education Institutions of Paraná in favor of the Sustainable Development Goals – SDG Agenda 2030. The methodology used is predominantly qualitative, carried out through documentary research and semi-structured interviews. The results already found deal with the existence of institutional concern in official documents, although still in a timid manner.

**Keywords:** SDG; Universities; Sustainability.

## Introdução

A Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, surgiu em 2015 a partir da articulação entre a Organização das Nações Unidas (ONU) e os 192 países signatários do pacto global. Os objetivos agora em vigos, sucedem os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM) lançados no ano 2000 com metas a serem cumpridas entre 2000 e 2015. A Agenda 2030, por sua vez, ganha uma ampliação no seu escopo, ao se constituir como um projeto que visa promover um mundo socialmente mais justo, economicamente viável e ambientalmente sustentável (ONU, 2019).

No Brasil, a agenda foi decentralizada, atribuindo responsabilidades à União e aos governos estaduais e municipais. Seyfried (2019) aponta que os governos estão na linha de enfrentamento dos problemas que os ODS visam superar, sendo indispensável o comprometimento dos estados para transformação social, econômica e ambiental.

Nesse sentido, o Governo do Estado do Paraná vinculou as ações de implementação dos ODS ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social (CEDES) e criou um programa chamado “Paraná de Olho nos ODS” como uma estratégia de planejamento, execução e monitoramento das políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável. As universidades paranaenses, no contexto dos ODS, estão mobilizando esforços em ensino, pesquisa, extensão e governança para o atingimento dos objetivos.

Alm et al., (2021) reforça as discussões e ações no que tange a universidade e as ODS sejam pautadas sob o viés interdisciplinar e transdisciplinar e que as pesquisas sejam capazes de compreender e decidir sobre os impactos que as ações propostas pelas universidades possam causar na estrutura social (Alm et al., 2021). As autoras ainda defendem a necessidade de engajamento da comunidade acadêmica, bem

como a criação de ambientes que permitam que toda a comunidade acadêmica desenvolva novas competências de práticas mais sustentáveis.

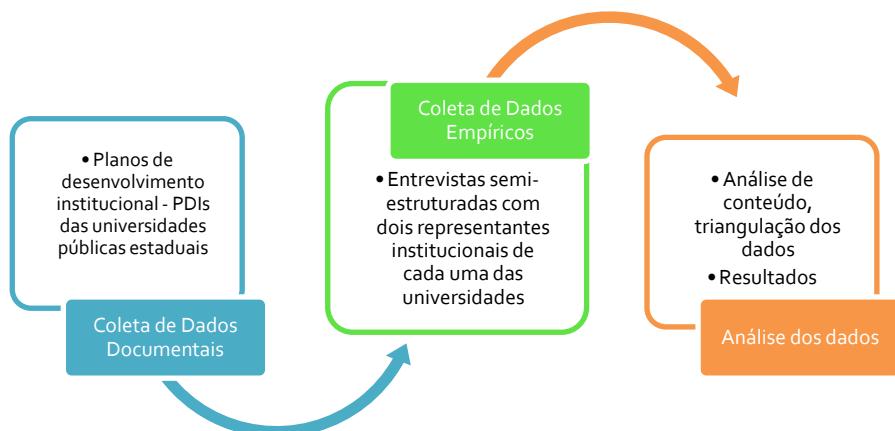
A sustentabilidade e os ODS, é um estudo que vem sendo realizado pelo Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Comunitário – PPGDC-UNICENTRO com a intenção de realizar uma análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucionais PDIs das universidades estaduais e verificar quais ações de ensino, pesquisa e extensão as universidades estão realizando em prol dos ODS.

## Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar as ações dos projetos de extensão e pesquisa das Instituições de Ensino Superior do Paraná em prol dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS Agenda 2030. Como objetivos específicos: a) Identificar as ações de ODS nos PDIs da IES Estaduais do PR; b) Relacionar as ações de ODS nos projetos de ensino, pesquisa, extensão e governança da IES Estaduais do PR.

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa documental analítica e de campo empírica que apresenta-se com um viés exploratório A pesquisa de empírica se dará em dois processos: pesquisa documental e entrevistas.



A leitura e análise dos PDIs serão subsídio para interpretações e inferências futuras. A pesquisa documental se caracteriza pela leitura e análise do documento pelo pesquisados, em que o mesmo se torna “meio de comunicação” com um propósito e finalidade (FLICK, 2009) Kripka et al., (2015) reforça que a pesquisa documental é um método importante de coleta de informações e que deve ser complementado com outras fontes de pesquisas. Segundo as autoras, a pesquisa documental tem por principal finalidade extrair elementos informativos fundamentais do assunto a fim de expressar o conteúdo. Desta maneira, serão criados indicadores para a análise das questões submetidas aos coordenadores, a vim de que os dados presentes neles sejam tratados.

## **Principais resultados e reflexões**

Com esta pesquisa espera-se encontrar ações positivas no que tange os ODS nas universidades. Pesquisas teóricas relacionadas ao tema encontraram importantes ações sendo realizadas no Brasil e em outros países como Cuba, Chile, Canadá, Nova Zelândia. Nos PDIs até agora catalogados e analisados verificou-se que há intenção e algumas ações das universidades.

Neste sentido, o desenvolvimento sustentável, proposto pelas ODS, liga-se a uma educação em sua completude, formulando assim uma perspectiva de que a universidade deve atender as necessidades humanas, melhorar a qualidade de vida, reduzir as desigualdades e ainda minimizar a destruição ambiental. Sklair (2019), ressalta a importância destas ações, justamente pela busca da superação da cultura ideológica do consumismo. Para o autor, “ninguém se beneficia da destruição da capacidade do planeta em suportar a vida humana” (SKLAIR, 2019, p. 305).

Leal Filho et al. (2018) reconhece o papel fundante das IES na produção e disseminação de conhecimentos sobre o desenvolvimento sustentável e o

compromisso institucional com a Agenda 2030 como um movimento de destaque na formulação de políticas públicas que possam ser implementadas no contexto educacional e também em outros contextos. Os autores ainda reforçam que o engajamento com a pesquisa científica e o cumprimento da agenda são complementares e não excludentes.

## 5. Conclusões

A pesquisa está sendo desenvolvida por uma equipe multidisciplinar e está empenhada na elaboração dos resultados encontrados nos PDIs e na visão dos representantes institucionais acerca da sustentabilidade e do atingimento dos ODS.

Algumas conclusões preliminares podem ser apresentadas como: I. Todos os PDIs apresentam em algum momento preocupação com a sustentabilidade ambiental; II. A preocupação com governança sustentável também é um ponto abordado nos documentos institucionais; III. As ações em prol do cumprimento da Agenda 2030 ainda é incipiente em termos macro, uma vez que houve um momento nacional de estagnação das ações e quem vem sendo retomado a nível federal gradativamente a partir do ano de 2023.

A pesquisa até agora realizada apresenta resultados positivos na concepção de universidade como espaço de educação por completo e como uma instituição potencialmente importante para a execução dos ODS e de exemplos de sustentabilidade.

## Referências

- Alm, K.; Melén, M.; Aggestam-Pontoppidan, C. (2021). Advancing SDG competencies in higher education: exploring an interdisciplinary pedagogical approach. *International journal of sustainability in higher education*, 22(6), 1450–1466.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed., Porto Alegre: Artmed.

Kripka, R.M.L.; Scheller, M.; Bonotto, D.L. (2015) Pequisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. In. *Investigação Qualitativa em Educação*. 2.

Leal Filho, W. et al. (2018). Reinvigorating the sustainable development research agenda: the role of the sustainable development goals (SDG). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, UK, 25(2), Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504509.2017.1342103?journalCode=tsdw20> Acesso em: 7 mai. 2023.

ONU. *Global Sustainable Development Report* (2019): The Future is Now- Science for Achieving Sustainable Development. United Nations, New York. Disponível em:

[https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR\\_report\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf) Acesso em: 7 mai. 2023.

Seyfried, M. F. (2019). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Internacionalização de Uberlândia*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais), Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.

Sklair, L. (2019). The corporate capture of sustainable development and its transformation into a 'good Anthropocene' historical bloc. *Civitas (Porto Alegre, Brazil)*, 19(2), 296–314.

## Sustentáveis e ISO 37120: Comparando as Percepções dos Municípios de Cidades Paranaenses de Diferentes Porte

Thiago SPIRI-FERREIRA<sup>1</sup>; Silvio Roberto STEFANI<sup>2</sup>; Ana Lívia Bobato PROCIDONIO<sup>3</sup>; Ronaldo

Ferreira MAGANHOTTO<sup>4</sup>; Saulo Fabiano Amâncio VIEIRA<sup>5</sup>

<sup>1</sup>UEL ([thiagospiri@uel.br](mailto:thiagospiri@uel.br)); <sup>2</sup>UNICENTRO ([silviostefano@unicentro.br](mailto:silviostefano@unicentro.br)), <sup>3</sup>UTFPR ([analiviaproci@gmail.com](mailto:analiviaproci@gmail.com)),

<sup>4</sup>UNICENTRO ([rmaganhotto@unicentro.br](mailto:rmaganhotto@unicentro.br)), <sup>5</sup>UEL ([saulo@uel.br](mailto:saulo@uel.br))

### Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as percepções dos municípios de duas cidades paranaenses quanto aos indicadores de cidades sustentáveis. Para tanto o estudo apresentou a relação dos temas cidades sustentáveis e ISO 37120. Foi realizado uma pesquisa com abordagem quantitativa, survey nos municípios de Londrina e Guarapuava, que continham indicadores relacionados a cidades sustentáveis. O levantamento foi realizado por meio de plataforma online com um formulário de 66 questões categorizadas em 13 temas mais 9 questões de perfil para apresentar de forma descritiva os dados. Utilizou-se a estatística descritiva bem como análise de correlação entre as questões e foram identificadas 13 correlações fortes e positivas entre as questões. Dentro as cidades de Guarapuava e Londrina as respostas foram convergentes quando as questões sobre as percepções dos municípios sobre questões de saúde, habitação, segurança, mobilidade, conectividade, finanças públicas entre outros temas questionados. A análise foi possível apresentar as discordâncias com as áreas de habitações para sem tetos e habitações em favelas assim como a área da segurança públicas nas cidades.

**Palavras-chave:** Cidades sustentáveis; ISO 37120; Indicadores; Guarapuava e Londrina.

### Abstract

The aim of this study was to analyse the perception of residents in two cities in Paraná regarding the indicators of sustainable cities. To this end, the study

presented the relationship between the themes of sustainable cities and ISO 37120. A quantitative survey was carried out in the municipalities of Londrina and Guarapuava, which contained indicators related to sustainable cities. The survey was carried out using an online platform with a form containing 66 questions categorised into 13 themes plus 9 profile questions to present the data descriptively. Descriptive statistics were used as well as correlation analysis between the questions and 13 strong, positive correlations were identified between the questions. Among the cities of Guarapuava and Londrina, the answers were convergent when it came to questions about the perception of residents on issues of health, housing, security, mobility, connectivity, public finances and other issues. The analysis showed disagreements in the areas of housing for the homeless and slum dwellings, as well as in the area of public safety in the cities.

**Keywords:** Sustainable cities; ISO 37120; Indicators; Guarapuava and Londrina.

## Introdução

Os dados recentes divulgados pelo IBGE (2022) a população brasileira tem aproximadamente 203 milhões de pessoas, crescendo 6,4% em comparação com os dados de 2010. E no estado do Paraná com 11.443.208, representando 5,6 % da população nacional, ficando como o quinto estado mais populoso, na ordem dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Bahia no Brasil. Ao se observar os dados das áreas rural e urbana, o Brasil possui aproximadamente 8,5 milhões de km<sup>2</sup> e destes 98,3% são áreas rurais e apenas 1,3% urbanas (106 mil km<sup>2</sup>). Nas áreas urbanas uma subdivisão entre áreas de alta densidade de edificações que representam 44,5% e 55,5% considerados de núcleos urbanos e baixa densidade de edificações (IBGE, 2022).

Em relação a densidade da população urbana em nível global, dados da ONU Habitat apresentam que em 2050 será de 68% a quantidade da população vivendo nas áreas urbanas, um crescimento de 12% comparando com os dados de 2021 que apresentavam 56% da população urbana. No Brasil com base no Censo 2010, 84,4% da população vivendo em áreas urbanas e 15,6%, em zonas rurais, estes dados foram atualizados em 2022 e apresentam resultados como semelhantes com aproximadamente 85% da população vivendo em áreas urbanas, e 15% em áreas rurais (IBGE, 2022). Nesse sentido, as alterações demográficas passam a ser analisadas a partir de novos olhares, sendo um deles as perspectivas das cidades sustentáveis.

As cidades sustentáveis, também conhecidas como cidades verdes ou cidades resilientes, são áreas urbanas projetadas e desenvolvidas com o objetivo de atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Essas cidades buscam equilibrar o crescimento econômico, a justiça social, a proteção ambiental e a qualidade de vida (Stefani et al, 2023). Por meio do grupo de estudos da UNICENTRO, que realiza pesquisas continuamente dentre algumas cidades do Paraná, foram realizadas pesquisas nas cidades de Guarapuava e de Londrina, cidades predominantemente de área urbana e com mais de 150 mil habitantes.

## Objetivos

A pesquisa justifica-se ainda pois está no bojo de um conjunto de pesquisas sobre a temática buscando compreender as percepções da população paranaense em relação a sustentabilidade de seus municípios onde pode-se destacar os estudos realizados: Prudentópolis (Zaias, Stefani, Kos, 2023), em Guarapuava (Stefani et al, 2023). Buscou-se apresentar os conceitos de cidades sustentáveis, a norma ISO 37120 para ampliar os conhecimentos e a compreensão para aplicação e novos (ISO, 2023).

## Principais resultados e reflexões

### 3.1 Panorama da Cidade de Guarapuava

Guarapuava é uma cidade situada no centro-sul do Estado do Paraná. Em relação ao último censo em 2022, a população de Guarapuava é de aproximadamente 182.093 habitantes. A presença de várias instituições de ensino superior em Guarapuava, acaba contribuindo significativamente para a economia local (GUARAPUAVA, 2020).

### 3.2 Panorama da Cidade de Londrina

No último CENSO de 2022 a cidade de Londrina registrou 555.937 habitantes, a cidade concentra diferentes atividades econômicas as principais atividades desenvolvidas na cidade são a indústria, o comércio e a prestação de serviços, com destaque na área de saúde e educação (LONDRINA, 2023).

### 3.3 Análise dos Dados Comparativos

Nas próximas páginas foram realizados os cruzamentos dos dados comparativos entre as cidades com os resultados da coleta de dados tanto na cidade de Guarapuava quanto de Londrina, e a apresentação de forma comparativa buscando identificar semelhanças ou diferenças entre as respostas dos municípios de cada localidade.

Tabela 01 – índice de correlação entre as questões

Questão	Questão	Coef. de correlação
Bloco 5 Q1 Oferece um serviço de internet de qualidade	Bloco 5 Q2 Oferece um serviço de telefonia móvel de qualidade	0,822
Bloco 1 Q7 Uma educação de qualidade no Ensino Fundamental	Bloco 1 Q8 Uma educação de qualidade no Ensino Médio	0,806
Bloco 3 Q6 Possui um satisfatório número de médicos	Bloco 3 Q7 Possui um satisfatório número de médicos obstetras	0,805
Bloco 5 Q6 Possui um grande número de automóveis	Bloco 5 Q7 Possui um grande número de motocicletas	0,795

<i>Bloco 5 Q2</i>	Oferece um serviço de telefonia móvel de qualidade	<i>Bloco 5 Q3</i>	Oferece um serviço de telefonia fixa de qualidade	0,778
<i>Bloco 4 Q2</i>	Não possui crimes contra a vida	<i>Bloco 4 Q3</i>	Não possui crimes contra a propriedade	0,749
<i>Bloco 3 Q7</i>	Possui um satisfatório número de médicos obstetras	<i>Bloco 3 Q8</i>	Possui um satisfatório número de enfermeiros(as)	0,740

Fonte: autores (2023).

Dentre as correlações entre as questões não ocorreu correlações negativas com nível de moderada, apresenta-se na tabela a ordem das correlações iniciando pela questão de Conectividade onde as duas cidades apresentaram uma forte relação que as cidades oferecem um serviço de internet de qualidade assim como oferecem um serviço de telefonia móvel de qualidade, o coeficiente, o maior deles, positivo apresentado foi de 0,822, considerado como uma correlação positiva e forte. A conectividade também apresentou outras relações como oferece um serviço de telefonia móvel de qualidade e oferece um serviço de telefonia fixa de qualidade com 0,778 e de 0,727 entre o serviço de internet de qualidade com um serviço de telefonia fixa.

Na categoria educação, ambas cidades, na percepção dos respondentes apresentam uma educação de qualidade no Ensino Fundamental e uma educação de qualidade no Ensino Médio, o coeficiente demonstrou que as respostas estão correlacionadas com 0,806.

Foram apresentados também questões relacionadas a espaços de lazer e ar livre assim como parques e áreas verdes nas maiores concordâncias, a qualidade da educação superior, serviço de energia elétrica e oportunidade de empregos como fatores relevantes e perceptíveis pelos pesquisados.

## Conclusões

Foi possível apresentar **uma das** percepções das 13 categorias e destas categorias evidenciado as correlações positivas e fortes em 9 das 13 categorias, estas

correlações demonstrando a visão crítica dos cidadãos quanto a vivência na cidade e a busca de uma cidade sustentável. Dentre os resultados evidencias da percepção das entrevistas das duas cidades que as questões relacionadas ao trânsito são vistas em ambas as cidades assim como foram valorizados com as maiores médias de concordância que possui as áreas verdes e espaços de lazer e uma educação de qualidade do ensino superior, corroborando que as cidades são polos educacionais.

## Referências

- Guarapuava (2020). Referência nacional em inovação, guarapuava sedia o 1º smartcity, prefeitura de GUARAPUAVA, link <https://www.guarapuava.pr.gov.br/noticias/referencia-nacional-em-inovacao-guarapuava-sedia-do-1o-smartcity/>, acesso disponível em 30 de julho de 2023.
- ISO-Standard 37120:2017 (2023). Sustainable Development of Communities Indicators for City Services and Quality of Life; ISO: Geneva, Switzerland.
- Stefani, R. S.; Procidonio, A. L. B; Raifur, I.; Chiusoli, C. L. (2023). Sustainable Cities And Iso 37120: The Vision Of Citizens. *Boletim de conjuntura (BOCA)*, 15(43), 452–478.
- Londrina (2023). Site da prefeitura de Londrina— link <https://portal.londrina.pr.gov.br/>, acesso disponível em 30 de julho de 2023.
- Zaias, L. J. da L; Stefani, S. R; Kos, S. R. (2023). ISO 37120 e agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável em uma cidade da região centro sul do Paraná: a visão dos municíipes. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 21(1), <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7190/o>

## O Conhecimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) entre Policiais Militares do Paraná

Paulo Cesar Marcondes<sup>1</sup>; Erivelton Fontana de Laat<sup>2</sup>; Silvio Roberto Stefani<sup>3</sup>; Ronaldo Ferreira Maganhotto<sup>4</sup>

<sup>1</sup>UNICENTRO ([pvmarcondes73@gmail.com](mailto:pvmarcondes73@gmail.com)); <sup>2</sup>UNICENTRO ([eriveltonlaat@hotmail.com](mailto:eriveltonlaat@hotmail.com));

<sup>3</sup>UNICENTRO ([silviostefano@unicentro.br](mailto:silviostefano@unicentro.br)); <sup>4</sup>UNICENTRO ([rmaganhotto@unicentro.br](mailto:rmaganhotto@unicentro.br))

### Resumo

No Brasil a segurança pública é um tema desafiador para toda a sociedade. Um dos órgãos responsáveis são as Polícias Militares dos Estados, as quais compõem o maior efetivo de trabalhadores da segurança pública no país, aproximadamente 400 mil policiais. Diversos dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU se relacionam diretamente com a segurança pública, dentre eles os ODS 3, 4, 5, 8, 11 e 16. Foi realizada uma pesquisa por meio de questionário respondido por policiais militares já formados e policiais militares em formação, com objetivo de se identificar o conhecimento que possuem sobre os ODS e seus desafios. Foram 142 respostas coletadas. Os principais resultados indicam que individualmente os ODS são pouco conhecidos, mas que os profissionais concordam com sua importância. Conclui-se que é necessário maior divulgação das ODS junto aos militares estaduais, com a inserção da temática de forma transversal nos currículos de formação e também na formação continuada, visando uma prática profissional contribuindo com os ODS.

**Palavras-chave:** Objetivos de desenvolvimento sustentável; Segurança pública; Polícia militar.

### Abstract

In Brazil, public security is a challenging issue for the entire society. One of the responsible bodies is the State Military Police, which make up the largest number of public security workers in the country, approximately 400,000 police officers. Several of the sustainable development goals of the UN 2030 Agenda are directly

related to public security, including SDGs 3, 4, 5, 8, 11, and 16. A survey was conducted through a questionnaire answered by trained and in-training military police officers, with the aim of identifying their knowledge of SDGs and their challenges. 142 responses were collected. The main results indicate that the SDGs are not well known individually, but that professionals agree with their importance. It is concluded that greater dissemination of the SDGs is necessary among state military personnel, with the insertion of the theme in a transversal way in the training curricula and also in continuing education, aiming at a professional practice that contributes to the SDGs.

**Keywords:** Sustainable development goals; Public security; Military police.

## 1. Introdução

Os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) fazem parte de uma agenda global para o desenvolvimento sustentável, adotada pelos Estados-Membros das Nações Unidas em 2015, compostos por 17 objetivos e 169 metas, que devem ser alcançados até 2030, por meio do esforço de toda a sociedade (ODS, 2023). O Estado do Paraná, no Brasil, teve iniciativas como a elaboração e divulgação pela Secretaria do Desenvolv. Urbano e de Obras Públicas (SEDU) e Parancidade de um guia de implantação dos ODS junto a uma campanha de sensibilização no ano de 2020 direcionada às Prefeituras e instituições públicas e privadas do Estado (Paranacidade, 2020).

Ao analisar o Plano Estratégico da Polícia Militar do Paraná, vigente de 2022 a 2035 (Polícia Militar do Paraná [PMPR], 2022), realizada busca pelo termo “desenvolvimento sustentável”, observou-se que este aparece na visão institucional, definida como “Ser uma instituição militar estadual de excelência na prestação de serviços de segurança pública e proteção da sociedade, contribuindo para o **desenvolvimento sustentável** do Paraná” (grifo nosso).

## 2. Objetivos

O objetivo deste estudo é identificar o conhecimento que policiais militares da Polícia Militar do Paraná possuem sobre os ODS e seus desafios.

## 3. Metodologia

Utilizou-se da pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas. Para realizar as entrevistas, foi elaborado questionário contendo 12 questões acerca dos ODS, em formulário do Google forms, o qual foi divulgado por meio de aplicativo de mensagem em grupos de policiais militares, dentre eles policiais já formados e policiais militares em formação, tendo o total de 142 respostas, coletadas entre 30/06/2023 e 22/07/2023. Dois grupos de policiais em formação responderam ao questionário: 56 no Curso de Formação de Oficiais (CFO), que é o curso de formação dos gestores da instituição, curso de nível superior, de três anos de duração, realizado na Academia Policial Militar do Guatupê, considerada um campus da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) e 55 do Curso de Formação de Praças (CFP), que é o curso de nível técnico, para formação dos operadores de primeira linha da instituição, na graduação de Soldados, com duração aproximada de um ano. Foram 31 policiais militares já formados que responderam ao questionário.

## 4. Principais resultados e reflexões

A primeira pergunta relacionada diretamente aos ODS: “Qual seu conhecimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU - Agenda 2030?”. Dos respondentes, 59,9% (85) responderam “já ouvi falar, mas não tenho conhecimento sobre o assunto; 23,9% (34) responderam “tenho algum conhecimento sobre o assunto”; 14,8% (21) responderam “nunca ouvi falar sobre os ODS” e 1,4% (2) responderam “tenho bastante conhecimento sobre o assunto”.

Verifica-se que 74,7% (106), a maioria dos entrevistados, não têm conhecimento sobre os ODS.

A segunda pergunta “quanto aos grupos temáticos dos ODS, que totalizam 17, qual seu conhecimento?”, 50,7% (72) responderam “conheço parcialmente”; 45,1% (64) responderam “desconheço totalmente”, 2,8% (4) responderam “conheço totalmente” e 1,4% (2) responderam “conheço”.

A terceira pergunta “Quais ODS você conhece?”, o mais citado foi “erradicação da pobreza”, com 67 citações (47,2%), seguido da “redução de desigualdades” com 51 citações (35,9%). “Educação de qualidade” apresentou 46 citações (32,4%), “Saúde e bem-estar” teve 37 citações (26,1%), “igualdade de gênero” com 48 citações (33,8%), “Paz, justiça e instituições eficazes” com 24 citações (16,9%), os quais têm maior relação com temas da instituição e da segurança pública. Por fim, 45 citações (31,7%) indicaram “Desconheço totalmente”.

A quarta pergunta listou sete serviços essenciais, questionando aos respondentes “Dentre os serviços essenciais listados, qual você acredita que traria mais benefício para o Brasil?”, sendo possível somente a escolha de uma alternativa. O serviço “Educação de qualidade: assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”, foi apontado por 59,2% (84), seguido do serviço “Saúde e bem-estar: assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”, com 13,4% (19) e “Trabalho decente e crescimento econômico”, com 10,6% (15).

A quinta pergunta “No que se refere aos serviços essenciais (listados na questão anterior), estaria disposto a colaborar para promover melhora para a sua corporação?”, 138 respondentes (97,2%) assinalaram afirmativamente. A sexta questão “Na sua opinião, quais instituições devem ter maior responsabilidade para implementação dos ODS?”, os mais citados foram as três esferas de governo, o Federal com 76 citações (53,5%), o estadual com 63 citações (44,4%) e o municipal

(prefeitura), com 53 citações (37,3%), mas também indicaram a instituição policial militar (18,3%) como uma das responsáveis para implementação dos ODS.

Sobre a questão “você concorda que a sua corporação deveria abordar os ODS durante o período de formação?”, 41,5% (59) responderam “concordo”, 23,2% (33) responderam “concordo totalmente”, 28,2% (40) responderam “neutro”, 5,6% (8) responderam “não concordo” e 1,4% (2) responderam “discordo totalmente”. A maioria concorda que a instituição deveria abordar os ODS durante o período de formação.

## 5. Conclusões

A implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável exige a reflexão sobre temas relacionados à segurança pública, pois estão diretamente relacionados aos desafios que se enfrentam nas cidades e nas instituições.

Como sugestões à instituição podem-se citar a importância da formação continuada dos profissionais abrangendo a temática dos ODS e a adoção de práticas institucionalizadas de desenvolvimento sustentável em suas unidades, desde o cuidado com a reciclagem de resíduos diários até o uso de tecnologias sustentáveis para o desempenho das atividades de policiamento que possam exigir maiores investimentos.

O estudo possui limitações no que se refere à pequena quantidade de pessoas que responderam ao questionário, abrangendo três tipos de profissionais da instituição: policiais em formação no Curso de Praças, policiais em formação no Curso de Oficiais e policiais já formados. Neste sentido, outros estudos podem ser realizados com uma amostra maior que represente melhor a instituição e que busquem identificar quais ODS e em que medida estes se relacionam com a atividade profissional desempenhada pela instituição policial militar em suas particularidades.

## Referências

- ODS -Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável AGENDA 2030.* ([s.d.]). Gov.br.
- Paranacidade. (2020). *Guia de Implantação de Campanha de Sensibilização sobre a Agenda 2030 e os seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.* <https://www.boaspraticasods.pr.gov.br/Iniciativa/Guia-de-Implantacao-de-Campanha-de-Sensibilizacao-sobre-Agenda-2030-e-os-seus-Objetivos>
- Polícia Militar do Paraná. (2022). *Plano Estratégico 2022-2035.*

# Tomada de Decisão em Ambientes Disruptivos: Análise das Emoções e Regulação Emocional para Construção de Capacidades Dinâmicas

Jorge Cunha<sup>1</sup>; Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí ([jorge.cunha@ifsc.edu.br](mailto:jorge.cunha@ifsc.edu.br)); <sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí ([rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br))

## Resumo

A abordagem se dará sob os pressupostos teóricos da estratégia comportamental de Powell, Lovallo e Fox (2011) e das capacidades dinâmicas de Teece (2007) para estudar a tomada de decisão em ambientes disruptivos. Diante do contexto da Pandemia do Covid-19 é levantada a seguinte pergunta de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring* e os desafios psicológicos de emoção e regulação emocional da estratégia comportamental podem explicar o processo de tomada de decisão em ambientes disruptivos? Tem por objetivo geral analisar o processo de tomada de decisão sob a lente teórica da estratégia comportamental e das capacidades dinâmicas em ambientes disruptivo. E como objetivos específicos: analisar a emoção e regulação emocional no desenvolvimento da capacidade de *Sensing*, *Seizing*, *Reconfiguring* e explicar o processo de tomada de decisão a partir do ambiente disruptivo da pandemia de Covid-19. Trata-se de um estudo de caso operacionalizado por meio de entrevista com CEO's dos hospitais de referência no tratamento pandêmico e os dados serão abordados por análise de conteúdo. A pesquisa procurará contribuir de forma empírica com a exploração do ambiente disruptivo da Covid-19, entender a dinâmica deste ambiente diante de problemas concretos de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; Ambiente disruptivo; Emoções; Regulação emocional; Capacidades dinâmicas.

## Abstract

The approach will be based on the theoretical assumptions of the behavioral strategy of Powell, Lovallo and Fox (2011) and the dynamic capabilities of Teece (2007) to study decision-making in disruptive environments. In the context of the Covid-19 Pandemic, the following research question is raised: How can the dynamic capabilities of *Sensing*, *Seizing* and *Reconfiguring* and the psychological challenges of emotion and emotional regulation of behavioral strategy explain the decision-making process in disruptive environments? Its general objective is to analyze the decision-making process under the theoretical lens of behavioral strategy and dynamic capabilities in disruptive environments. And as specific objectives: to analyze emotion and emotional regulation in the development of the *Sensing*, *Seizing*, *Reconfiguring capacity* and explain the decision-making process based on the disruptive environment of the Covid-19 pandemic. This is a case study carried out through interviews with CEOs of reference hospitals in pandemic treatment and the data will be analyzed using content analysis. The research will seek to contribute empirically to the exploration of the disruptive environment of Covid-19, understanding the dynamics of this environment in the face of concrete decision-making problems.

**Keywords:** Decision making; Disruptive environment; Emotions; Emotional regulation; Dynamic capabilities.

## Introdução

Esta comunicação apresenta uma visão geral do estudo que está sendo desenvolvido em tese de doutoramento. Procura esclarecer que a abordagem se dará sob os pressupostos teóricos da estratégia comportamental de Powell, Lovallo e Fox (2011) e das capacidades dinâmicas de Teece (2007) para estudar a tomada de decisão em ambientes disruptivos.

O contexto apresentado para o desenvolvimento desta dá-se a partir de um cenário em que as organizações estão sujeitas às influências do ambiente externo o qual é disruptivo, complexo, dinâmico que necessitam de respostas às mudanças.

Hodgkinson e Healey (2011) utilizam a estrutura influente de Teece; Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007), para demonstrar como as capacidades fundamentais de detectar (*Sensing*), apreender (*Seizing*) e transformar (*reconfiguring*) exigem que as empresas aproveitem elementos cognitivos e emocionais de indivíduos e grupos para mesclar formas de análise com a utilização qualificada de processos deliberativos e intuitivos.

Em se tratando de capacidades cognitivas e emocionais, Powell, Lovallo e Fox (2011) identificam a estratégia comportamental como aplicação da psicologia cognitiva e social à teoria e prática de gestão estratégica. Tal conceito fundamenta-se em possibilidades realistas sobre cognição humana, emoção e interação social com a intenção de enriquecer a teoria da estratégia, pesquisa empírica e prática do mundo real.

Nesta direção, ambientes dinâmicos foram tratados por Foss (2020) como ambientes disruptivos, salientando o quanto a pesquisa em gestão estratégica pode interpretar as interrupções causadas pela Covid-19 e suas implicações para o campo da estratégia.

Este estudo seguirá a pesquisa em ambientes disruptivos, inicialmente em organizações hospitalares, sob os fundamentos das capacidades dinâmicas e da estratégia comportamental.

Diante do contexto apresentado para o desenvolvimento deste estudo, é levantada a seguinte pergunta de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas de *Sensing*, *Seizing* e *Reconfiguring* e os desafios psicológicos de emoção e regulação emocional da estratégia comportamental podem explicar o processo de tomada de decisão em ambientes disruptivos?

## Objetivos

Esta tese tem por objetivo geral analisar o processo de tomada de decisão sob a lente teóricas da estratégia comportamental e das capacidades dinâmicas em ambientes disruptivo.

Como objetivos específicos salientamos:

- Analisar a emoção e regulação emocional no desenvolvimento da capacidade de *Sensing*;
- Analisar a emoção e regulação emocional no desenvolvimento da capacidade de *Seizing*;
- Analisar a emoção e regulação emocional no desenvolvimento da capacidade de *Reconfiguring*;
- Explicar o processo de tomada de decisão em ambiente da pandemia de Covid-19.

## Metodologia

O estudo de caso é a metodologia empírica escolhida para compreender a estratégia comportamental das emoções e de regulação emocional no processo atuação das capacidades de Sensing, Seizing e Reconfiguring.

A figura 01 procura ilustrar o início de um processo disruptivo por meio de um evento perturbador do ambiente, por exemplo – pandemia do Covid-19. Em nosso estudo, observaremos as emoções causadas pelo evento nos diretores de hospitais. Na atividade de detecção (Sensing) dos problemas os CEOs estarão sujeitos as emoções e necessitaram de mecanismos de regulação emocional.

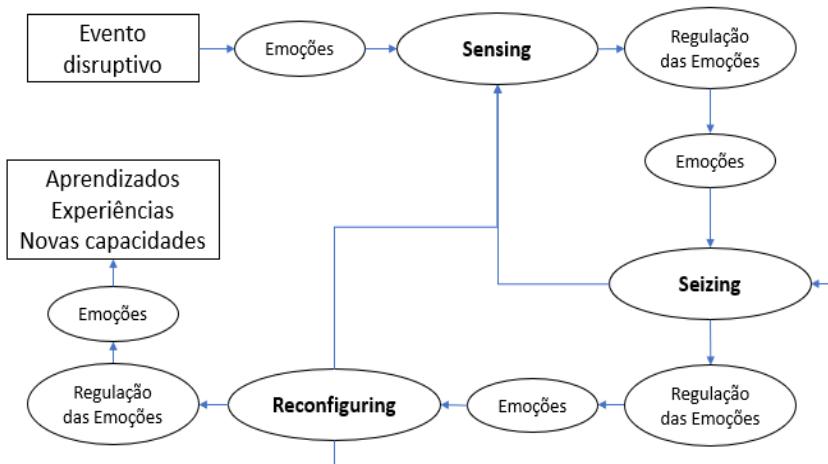


Figura 1. Processo de análise do evento (os autores, 2023)

A regulação modula as reações físicas, psicológicas e cognitivas para ações necessárias ao gerenciamento. Da mesma forma o mecanismo atua nas atividades de tomada de decisão (Seizing) e de transformação organizacional (reconfiguring) levando ao aprendizado, experiências e novas capacidades.

A escolha dos entrevistados se dá por circunstâncias relacionadas à Pandemia do COVID-19. - serão entrevistados CEO's dos hospitais de referência no tratamento pandêmico que são atores ligados diretamente ao fenômeno. Os dados passarão por análise de conteúdo.

## Principais resultados e reflexões

Buscando observar a intersecção dos constructos de estratégia comportamental e capacidades dinâmicas, encontramos no trabalho de Hodgkinson e Healey (2011) a abordagem dos fundamentos psicológicos das capacidades dinâmicas. Os autores salientam que um movimento de identificação das bases comportamentais procurou sustentar a aptidão evolutiva e econômica dos empreendimentos. Todavia, apresentam críticas a respeito das teorias e pesquisas baseadas em uma lógica de cognição insensível, a qual minimiza a importância dos

processos cognitivos emocionais e afetivos e não conscientes para a adaptação estratégica.

Reside na integração em trabalhar na estratégia comportamental as emoções e regulação emocional que possibilitará ganhos nas capacidades dinâmicas de Sensing, Seizing e reconfiguring.

## Conclusões

Concluímos que a pesquisa contribuirá de forma empírica a partir da exploração do ambiente disruptivo da Covid-19. Entender a dinâmica destes ambientes, com seus fatores determinantes, diante de problemas concretos de tomada de decisão apresenta-se um contexto propício para tal investigação.

As contribuições gerenciais serão possíveis na medida em que este trabalho procura mitigar um problema comportamental para tomada de decisão em ambiente de pressão, podendo causar danos à saúde coletiva e dos colaboradores e, consequentemente, perdas organizacionais.

Sendo assim, esta tese contribuirá para a gestão estratégica, iluminando pesquisas de tomada de decisão em ambientes disruptivos a partir da estratégia comportamental e das capacidades dinâmicas, buscando o aprendizado, experiência e novas capacidades.

## Referências

- Bromiley, P. (2005). *The behavioral foundations of strategic management*. Blackwell Publishing. Oxford, UK.
- Bromiley, D. A. (2011). A behavioral approach to strategy-what's the alternative? *Strategic Management Journal*, 32(13): 1517-1523.
- Powell, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12(3), 200-207.
- Foss, N. J. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. Editorial Commentary, *Journal of Management*. 46(8), 1322-1329.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.

- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making Strategy Hot. *California Management Review*, 59(3), 109–134.
- Hodgkinson, Gerard P.; Healey, Mark P. (2008). *Cognition in Organizations. Annual Review of Psychology*, 59(1), 387–417.
- Powell, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1484–1499.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386.
- Powell, T. C. (2017). Strategy as Diligence: Putting Behavioral Strategy into Practice. *California Management Review*, 59(3), 162–190.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Healey, M. P., & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *California Management Review*, 59(3), 109–134.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D.J. (2023). The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. In: Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A., Volkmann, C. (eds) Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. FGF Studies in Small Business and Entrepreneurship. Springer, Cham.

## Atores Organizacionais no Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas pela Lente da Estratégia-Como-Pratica: Uma Visão sobre a Sustentabilidade

Fernando Eduardo Cardoso<sup>1</sup>; Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI ([fernandoecardoso@hotmail.com](mailto:fernandoecardoso@hotmail.com)); Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI ([rossetto@univali.br](mailto:rossetto@univali.br))

### Resumo

O principal objetivo deste estudo foi analisar as atividades do cotidiano dos atores organizacionais, na perspectiva dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, por meio da lente da estratégia-como-prática. Este estudo está centrado em como duas perspectivas diferentes, uma social (estratégia-como-prática) e outra financeira/econômica (capacidades dinâmicas) se complementam contribuindo para a construção da estratégia organizacional. O estudo dos microfundamentos das capacidades dinâmicas pela lente da estratégia-como-prática indica um caminho promissor para identificar suas origens. Através de uma metodologia qualitativa foi realizado um método de estudo de caso em uma indústria têxtil de grande porte. As técnicas de coleta de dados compreenderam entrevistas com todos os níveis organizacionais, observação participante e análise documental. A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de correspondência de padrões, geração de explicações e análise de narrativas. Os resultados indicam que o ambiente dinâmico onde as associações estão inseridas funciona como um gatilho para a construção de recursos dinâmicos e que os atores organizacionais são atores-chave no processo estratégico de construção de capacidades dinâmicas.

**Palavras-chave:** Estratégias de sustentabilidade empresarial; Empreendedorismo social em contexto territorial; Microfundamentos: sensing, seizing e transforming; Capacidades dinâmicas; Estratégia-como-Prática.

## Abstract

The main objective of this study was to analyze the daily activities of organizational actors, from the perspective of the microfoundations of dynamic capabilities, through the lens of strategy-as-practice. This study is focused on how two different perspectives, one social (strategy-as-practice) and the other financial/economic (dynamic capabilities) complement each other, contributing to the construction of organizational strategy. Studying the microfoundations of dynamic capabilities through the lens of strategy-as-practice indicates a promising path to identifying their origins. Using a qualitative methodology, a case study method was carried out in a large textile industry. Data collection techniques included interviews at all organizational levels, participant observation and document analysis. Data analysis was carried out using pattern matching techniques, generation of explanations and narrative analysis. The results indicate that the dynamic environment in which the associations are inserted works as a trigger for the construction of dynamic resources and that organizational actors are key players in the strategic process of building dynamic capabilities.

**Keywords:** Business sustainability strategies; Social entrepreneurship in a territorial context; Microfoundations: sensing, seizing and transforming; Dynamic capabilities; Strategy-as-Practice.

## Introdução

A teoria da prática e outras abordagens relacionadas podem ajudar os profissionais a superar as dicotomias e paradoxos que enfrentam em seus esforços para abordam os desafios sociais atuais, como social versus financeiro, longo prazo versus curto prazo, comunidade versus indivíduo e assim por diante. Este estudo está centrado em como duas perspectivas diferentes, uma social (estratégia-como-prática) e outra financeira /econômica (capacidades dinâmicas) se complementam contribuindo para a construção da estratégia organizacional.

Desde os trabalhos de Teece, Pisano e Shuen (1997), os estudos sobre capacidades dinâmicas têm se concentrado no nível macro, englobando pesquisas sobre desempenho, institucionalidade e governança nas organizações.

A operacionalização das capacidades dinâmicas proporciona a implementação prática das estratégias organizacionais, gerando vantagem competitiva. A pesquisa envolvendo capacidades dinâmicas é operacionalizada por meio de três categorias: Sensing, Seizing e transforming (Teece, 2007).

Por sua vez, a estratégia é conhecida como um fluxo de atividades da organização em que pensar e agir, formulação e implementação são absorvidas pela prática estratégica (Jarzabkowski, 2005). Jarzabkowski (2005) investiga as dimensões da análise da estratégia-como-prática, revelando três elementos de estudo: práticas, práxis e praticantes.

Estes estudos mostraram que a abordagem dos microfundamentos das capacidades dinâmicas e seu inerente enraizamento social e cultural fornecem uma contribuição potencialmente significativa para questões críticas na gestão estratégica. Este argumento traz à tona uma reflexão sobre duas perspectivas opostas, a primeira derivada das disciplinas econômicas (capacidades dinâmicas) e a segunda derivada das disciplinas sociais (estratégia-como-prática) (Jarzabkowski 2005).

## Objetivos

Analizar as atividades do cotidiano dos atores organizacionais, na perspectiva dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, por meio da lente da estratégia-como-prática.

## Metodologia

No presente estudo optou-se por uma abordagem qualitativa, proveniente da perspectiva epistemológica mais adequada ao problema de pesquisa. Recorreu-se ao método de estudo de caso, seguindo a orientação de Eisenhardt (1989), onde estudos de caso são adequados para a compreensão da dinâmica presente em ambientes singulares e a amostragem teórica deve primar por casos suscetíveis de replicar ou incrementar a literatura existente. As técnicas de coleta de dados compreenderam entrevistas com todos os níveis organizacionais, observação participante e análise documental. A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de correspondência de padrões, geração de explicações e análise de narrativas. O estudo de caso foi realizado em uma indústria têxtil de grande porte, localizada no Brasil. É uma entidade centenária, com 140 anos de existência, que foi fundada em 1880 por dois imigrantes alemães na cidade de Blumenau, sul do Brasil.

## Principais resultados e reflexões

Este estudo contribui para a identificação de que o ambiente dinâmico onde as organizações estão inseridas funciona como um gatilho para a construção de recursos dinâmicos e que os atores organizacionais são peças-chave no processo estratégico de construção de capacidades dinâmicas.

A contribuição do presente estudo é que a perspectiva da estratégia como prática e sua visão social e cultural lança luz sobre a pesquisa das capacidades dinâmicas, preenchendo algumas de suas lacunas, tanto no campo acadêmico quanto no gerencial. Assim, nossa contribuição mais importante reside no cumprimento de uma reivindicação do cotidiano organizacional por meio de investigações detalhadas e das práticas que constituem a vida interna dos processos organizacionais (Feldman e Pentland , 2003).

A abordagem aqui adotada também aproxima as perspectivas das capacidades dinâmicas e da estratégia como prática (Cardoso et al., 2020, 2023; Regnér, 2008, 2015). Nesse sentido, destacamos como a estratégia como prática contribui para a identificação dos microfundamentos que originam as capacidades dinâmicas, relacionando ambas as perspectivas. Além disso, apresentamos o processo de identificação das capacidades dinâmicas por meio da análise das atividades e práticas sociais que compõem o cotidiano da organização.

## Conclusões

A conclusão deste estudo indica que a estratégia como prática, através da lente dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, possibilita a análise do seu desenvolvimento, identificando atividades estratégicas que constroem capacidades heterogêneas, que contribuem para manter as capacidades dinâmicas no longo prazo.

## Referências

- Cardoso, F. E.; Rossetto, C. R.; Silva, J. R.; Lavarda, R. B. . Strategy-as-Practice Activities through the Lens of Microfoundations of Dynamic Capabilities. In: 80th Annual Meeting of the Academy of Management, 2020, NY. **Annual Meeting of the Academy of Management Proceedings**. v. 2020.
- Cardoso, F. E.; Rossetto, C. R. ; Silva, J. R.. The strategy-as-practice through the lens of the microfoundations of dynamic capabilities. **READ**, v. 29, p. 1-32, 2023.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 14(4):532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities:What are they?. **Strategic Management Journal**, Special Issue, 21:1105–1121.

- Feldman, M.S., & Pentland, B.T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 39(1):484–510.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. *Dynamic capabilities. Resource-based change in organizations*. Cambridge, MA:Blackwell.
- Jarzabkowski, P. 2005. *An Activity-Based Approach*. London, UK: Thousand Oaks.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. 2013. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12):1389–1410.
- Regnér P. 2015. Relating Strategy-as-Practice to the resource-based view, capabilities perspectives and the micro-foundations approach. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*: 301-316.Cambridge, UK: Cambridge University.
- Regnér, P. 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4):565–588.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable)enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(1):1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(7):509–533.

