

Governança em Projetos – estudo de caso das ações de desenvolvimento econômico do Projeto INOVAMFRI

Project governance – case study of actions regarding the economic development of the project INOVAMFRI

Jeferson Kerbes¹

Ovídio Felipe Pereira
da Silva Junior²

Resumo

Impulsionadas pelo novo pensamento de desenvolvimento econômico e pela retração da atividade econômica, as regiões no interior dos países vêm mostrando um movimento de endogeneização (Amaral Filho, 2009), onde a organização territorial passa a exercer um papel ativo diante da organização industrial. Neste contexto, o projeto INOVAMFRI, desenvolvido na Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI), concentrou esforços em técnicas adotadas para respaldar o crescimento regional, atuando no desenvolvimento econômico e na mobilidade urbana regional, bem como fortalecendo a qualificação da gestão pública. Estas técnicas buscaram oferecer condições para atrair ao Estado a instalação de empresas comprometidas com o desenvolvimento econômico sustentável e promover a geração de empregos de qualidade e melhoria na qualidade de vida do cidadão. Portanto, nesta pesquisa buscou-se estudar a metodologia utilizada, que garantiu o sucesso do projeto INOVAMFRI e a qualidade de suas entregas. A análise deste estudo de caso se deu seguindo uma abordagem qualitativa de forma explicativa, que para isso fez-se o uso de observação participante e o uso de pesquisa documental e bibliográficas relacionadas aos documentos do projeto e à gestão e governanças de projetos, bem como do projeto INOVAMFRI e desenvolvimento econômico. Este artigo contempla a metodologia utilizada para a gestão do projeto, a governança utilizada e os resultados obtidos por meio dela. Estes resultados referem-se à identificação das ações respectivas a cada eixo e o escopo e requisitos para cada uma destas ações, bem como a gestão dos terceiros e tomada de decisões durante o desenvolvimento do projeto. Desta forma, foi a governança que induziu a integração entre as etapas de todas as ações e garantiu a qualidade das entregas de acordo com o plano de gerenciamento do projeto. O projeto INOVAMFRI foi um dos primeiros passos realizados para a construção de uma região economicamente forte e sustentável e pode servir como referência para projetos com natureza similar.

Palavras-chave: Projeto INOVAMFRI; Governança em projetos; Desenvolvimento econômico.

Abstract

Driven by the new thinking of economic development and by the retraction of economic activity, the regions within the countries have been showing a movement of endogenization (Amaral Filho, 2009), where the territorial organization starts to play an active role in the industrial organization. In this context, the INOVAMFRI project, developed by the Association of Municipalities of Foz do Rio Itajaí (AMFRI), focused on techniques adopted to support regional growth, working on economic development and regional urban mobility, as well as strengthening the qualification of public management. These techniques sought to offer the conditions to attract the State the installation of companies committed to sustainable economic development and promote the generation of quality jobs and improvement in the quality of life of the citizen. Therefore, this research sought to study the methodology used, which ensured the success of the INOVAMFRI project and the quality of its deliveries. The analysis of this case study was followed by a qualitative approach in an explanatory way, which was done using participant observation and the use of documentary and bibliographic research related to project documents and project management and

1 Tecnólogo em Construção Naval, Engenharia de Produção e MBA em Gestão de Projetos. Áreas de competências: Construção Naval, Gerência de Projetos e Processos, Engenharia de Produção. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2652-4246> jefekerbes@hotmail.com

2 Administrador de empresas, Doutor em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. Áreas de competências: Gerência de Projetos, Coaching, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo e Inovação, Engenharia de Produção, Sistemas de Informação, Administrativa. Universidade do Vale do Itajaí; Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4682-1053> ofelippe@univali.br

governance, as well as of the INOVAMFRI project and economic development. This article contemplates the methodology used for project management, the governance used and the results obtained through it. These results refer to the identification of the respective actions to each axis and the scope and requirements for each of these actions, as well as the management of the third parties and decision making during the development of the project. In this way, it was the governance that induced the integration between the steps of all the actions and guaranteed the quality of the deliveries according to the project management plan. The INOVAMFRI project was one of the first steps taken to build an economically strong and sustainable region and can serve as a reference for projects of a similar nature.

Keywords: INOVAMFRI Project; Project Governance; Economic development.

1 Introdução

O desenvolvimento econômico é uma expressão utilizada nas ciências econômicas e está presente como fator de discussão social em toda nossa história, conforme relatado por Vieira e Santos (2012). Com o passar dos anos, diversas teorias e definições foram utilizadas para nortear as ações e comportamentos na busca do desenvolvimento econômico, cada uma refletindo a realidade histórica de seu período. Nos últimos anos, devido às discussões constantes sobre sustentabilidade, tem-se para o desenvolvimento econômico uma conotação mais voltada ao bem-estar social e ambiental.

Influenciada por este novo pensamento e pela retração da atividade econômica vivenciada no país nos últimos anos, que tem prognóstico de continuidade num cenário de médio prazo, a sociedade tem buscado desenvolver e implementar iniciativas que possibilitem a reorganização sustentável da economia. Algumas das ações realizadas tratam de intervenções nacionais, enquanto outras são locais ou regionais.

No contexto regional, segundo Amaral Filho (2009), as regiões vêm mostrando um movimento de endogeneização, tanto das decisões relacionadas ao seu destino quanto do uso dos meios e dos recursos utilizados no processo econômico, o que mostra que a organização territorial deixou de ter um papel passivo para exercer um papel ativo diante da organização industrial. Corroborando neste sentido, Vieira (2017) relata que na concepção de François Perroux o crescimento e desenvolvimento econômico está intimamente ligado ao surgimento de indústrias e polos industriais.

Neste contexto regional é onde surge o projeto INOVAMFRI, que em um de seus eixos estratégicos concentrou esforços em técnicas adotadas para respaldar o crescimento regional, fortalecendo e melhorando a qualidade de vida do cidadão. Estas técnicas estão focadas no planejamento do Distrito de Inovação Regional de Itajaí, que busca oferecer as condições necessárias para atrair ao estado a instalação de empresas comprometidas com o desenvolvimento econômico sustentável da região, fomentando a geração de empregos de qualidade e consequentemente aumentando a renda do trabalhador e sua qualidade de vida.

Portanto, ao considerar a complexidade em que o projeto está inserido e das ações de desenvolvimento econômico regional, cabe responder a seguinte pergunta: qual a metodologia mais adequada para garantir o sucesso do projeto e a qualidade de suas entregas? Este artigo tem como objetivo discutir sobre as ações realizadas pela governança do projeto e os resultados objetivos por ela, bem como apresentar a metodologia utilizada a fim de responder tal questionamento.

Ao que se refere à metodologia de pesquisa deste estudo de caso, a abordagem classifica-se como qualitativa e explicativa sendo que como métodos fez-se o uso de observação participante, pesquisa documental e bibliográficas relacionadas aos documentos do projeto e à gestão e governanças de projetos, bem como do projeto INOVAMFRI e desenvolvimento econômico.

2 Referencial teórico

Esta seção está composta pelas seguintes subseções: Gestão de projetos – o que são projetos, a gestão dos projetos e uma abordagem sobre portfólio; Governança – o que é governança, suas estruturas e comitê de gestão; Desenvolvimento Econômico – definição, desenvolvimento econômico regional, crescimento econômico e polos de crescimento.

2.1 Gestão de projetos

Define-se projeto de acordo com PMI (2017), Heldman (2006) e Vargas (2005) como um esforço

temporário, com início e fim bem definidos e que busca desenvolver um produto ou serviço único ou exclusivo e que está concluído quando seus objetivos e metas forem alcançados e aprovados. Corroborando com os autores, Dinsmore (2003) complementa que o projeto deve necessariamente integrar-se com a visão da empresa e os demais projetos em andamento para ser bem-sucedido, desta forma, necessita de coordenação entre as estratégias corporativas e alinhamento geral entre os demais projetos em execução ou em implementação.

PMI (2017) define gestão de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender os seus requisitos. Complementando, Siedschlag (2016, p. 5) afirma que a gestão do projeto tem como escopo alcançar um resultado predefinido, baseado na contribuição do projeto a um determinado objetivo e, segundo Valeriano (2005), ocorre por uma visão que considera o contexto organizacional, onde envolve diferentes projetos, quesitos organizacionais e estratégias do negócio. Para Kerzner (2002) o gerenciamento de projetos abrange o planejamento, a programação e o controle de tarefas, onde o intuito é alcançar os objetivos com sucesso de forma que beneficie as partes envolvidas no projeto.

Tão significativa quanto a gestão de projetos, tem-se a gestão de portfólios, que por sua vez é definido por PMI (2017) como a gestão de um grupo de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações. Por tal contexto, idealiza-se para a gestão do projeto um grupo multidisciplinar de recursos que estejam envolvidos e familiarizados com os assuntos pertinentes ao escopo do projeto, bem como uma governança apropriada.

2.2 Governança

A governança do projeto é determinada quando a estrutura para sua gestão está bem definida e, portanto, tem-se evidente qual a autoridade do projeto. Esta autoridade, nas palavras de PMI (2017), representa a estrutura de governança e normalmente destina-se ao gerente do projeto, que é o responsável pelo projeto como um todo e, segundo Vargas (2005), concentra os processos de comunicação.

Quanto à responsabilidade da governança, Peters (2013) afirma que é a descoberta de meios de identificar metas e meios para alcançar essas metas, assim, conforme afirma Vanni (2005), a governança direciona e controla a organização para o alcance dos seus objetivos. Kerbes et al. (2017) complementam afirmando que cada nível da governança possui atribuições e responsabilidades específicas de gestão e manipulam informações diferenciadas, consumindo e produzindo comunicação com os demais níveis em periodicidades e formatos distintos. Neste sentido, a governança proporciona ao projeto um controle abrangente e consistente de suas ações, assegurando maior probabilidade de sucesso (PMI, 2017).

A governança pode ser desempenhada por um comitê que pode ser composto por representantes das organizações ou partes interessadas (Kerzner, 2016). O comitê, além de ser formado pelos *stakeholders*, tem função principal para o fornecimento de opinião especializada para quaisquer detalhes técnicos e gerenciais durante o projeto (PMI, 2017). Por este motivo Montes (2017) afirma que a existência de um comitê é fundamental para o sucesso de um projeto. O autor ainda complementa sustentando que um comitê é composto por pessoas com poder de decisão e o objetivo pode ser de transparência e alinhamento, bem como definir, decidir, priorizar e autorizar ações ou atividades.

2.3 Desenvolvimento Econômico

Amaral Filho (2009) afirma que o desenvolvimento econômico é um processo de crescimento que como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região. Já para Vieira (2017) pode ser considerado como o aumento da renda durante um longo período ou o crescimento da renda per capita por certo período, bem como pode ser considerado o crescimento da renda e sua relação com o bem-estar social. Vieira (2017) informa ainda que a geração de emprego, controle de preços e inflação, fatores tecnológicos, inovação e empreendedorismo proporcionados pelo desenvolvimento econômico, permitem uma melhor distribuição de renda, ou seja, maior igualdade. Sachs (2004) complementa que a igualdade, equidade e solidariedade estão embutidas no conceito de desenvolvimento.

No âmbito regional o desenvolvimento econômico consiste na implantação simultânea de uma série de projetos que fomentam a atenção aos aspectos estratégicos do processo de desenvolvimento regional, a procura de mecanismos que possam despertar o espírito empreendedor e definir o potencial da região, a busca de recursos e a união de interesses públicos e privados em busca de soluções (Willers, 2006). Corroborando neste sentido, Porter (2004) afirma que o objetivo de crescimento econômico necessariamente se associa à mobilização cívica, à cooperação, à valorização das identidades locais e regionais e à inclusão participativa de amplos setores da sociedade.

Complementando, Sorgi (2009) afirma que o crescimento econômico regional inicia quando a região começa a definir uma sequência de ações, procura encontrar uma estrutura de atuação, propor metas e encontrar uma identificação da especificidade da realidade regional, assim modificando a economia regional. Para Souza (1994) a economia regional compreende a estrutura dos parques industriais locais e regionais; os meios de comunicação entre dois ou mais centros urbanos; o problema do emprego rural e urbano; as finanças municipais e regionais; o aproveitamento racional dos recursos naturais locais; os impactos de investimentos em determinadas indústrias sobre o emprego, atividades industriais, finanças públicas, etc.

Segundo Andrade (1987), conforme citado por Sorgi (2009), relacionado com o desenvolvimento econômico existe a teoria dos polos de crescimento, os quais estão associados ao surgimento de uma indústria motriz, qual tem como função principal gerar ou produzir economias externas, tecnológicas ou pecuniárias, que atraem as atividades econômicas. O autor afirma que empresas menores se instalam em torno da indústria motriz com intuito de atender a nova demanda que surge, com isso são realizados investimentos que visam ampliar a infraestrutura local, gerando novas economias externas e propicia o escoamento de bens, serviços e informações.

3 Procedimentos metodológicos

O estudo ocorreu em uma associação de municípios no estado de Santa Catarina e se deu durante a todo

o ciclo de vida do projeto, período este compreendido entre dezembro de 2015 e dezembro de 2017. Pelo fato de os autores terem participado do projeto desde a sua concepção até seu encerramento, permite que tenham amplo conhecimento da estrutura de gestão e processos, bem como dos objetivos e ações. A estratégia da pesquisa foi definida como um estudo de caso, pois esta, segundo Yin (2015), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real de forma empírica. Como objeto de coleta de dados foi adotada a observação participante, que é definida por Marconi e Lakatos (2004) como a participação real do pesquisador com o grupo ou objeto alvo da pesquisa, onde o pesquisador se envolve com a equipe foco do estudo e participa das atividades rotineiras.

A observação participante de ambos os autores ocorreu, principalmente, por serem membros do comitê gestor do projeto e participarem ativamente em todos os processos de iniciação, planejamento, monitoramento e controle e encerramento do projeto em reuniões semanais. Contudo, um dos autores participou não somente nas reuniões semanais, mas também dos processos diários do projeto e em apoio ao gerente do projeto nas demandas rotineiras.

A relevância da pesquisa é justificada por se tratar de um projeto desenvolvido em uma região com PIB anual por volta de 27 bilhões e é composta por 11 municípios (IBGE, 2010), que juntos comportam mais de meio milhão de habitantes e devido ao destaque de seu mercado de trabalho, atividades portuárias e suas características turísticas tem um crescimento populacional regional superior ao crescimento das demais regiões do estado.

Por conta da natureza do objeto de análise, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa e explicativa para atingir o objetivo da pesquisa. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como documental, pois se utilizou o plano de gerenciamento do projeto, por conter informações pertinentes ao projeto e o termo de referência utilizado no edital para contratação das prestadoras dos serviços relacionados as ações do eixo de desenvolvimento econômico regional. Merriam (1998) define a pesquisa qualitativa como aquela que busca entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações e é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

A pesquisa explicativa procura criar uma teoria aceitável para um fato ou fenômeno (Gil, 2007) e a pesquisa documental é definida por Sá-Silva, Almeida e Gindani (2009) como um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.

Para a fundamentação teórica e metodológica do trabalho fez-se o uso da pesquisa bibliográfica, o qual tinha como objetivo evidenciar os assuntos relacionados à: associação que gerenciou o projeto, gestão de projetos, governança de projetos, projeto INOVAMFRI e desenvolvimento econômico.

Para a apresentação dos resultados, objetivou-se sintetizar as informações obtidas por meio da observação participante e pelos documentos do projeto, de modo a viabilizar a apresentação das informações pertinentes e relevantes a esta pesquisa.

4 Apresentação dos resultados

Para melhor compreensão, a seção foi dividida de acordo com as ações correspondentes ao Eixo I (apresentado na Figura 3), onde cada qual teve suas respectivas etapas e fases de desenvolvimento. Com isso a estrutura desta seção é representada por: Ação 1 – Elaboração do plano diretor do distrito de inovação regional de Itajaí; Ação 2 – Estudo de modelagem ocupacional do centro de inovação regional de Itajaí; Ação 3 – Estudo de modelagem ocupacional do distrito de inovação regional de Itajaí; Ação 4 – Elaboração do EIA/RIMA do distrito de inovação regional de Itajaí; e Resultados.

4.1 AMFRI

A AMFRI é uma organização privada, sem fins lucrativos e desde 1975 presta assessoria técnica nas diversas áreas da administração municipal, agindo como fortalecedor e ampliador da capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a compõe, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços públicos. A associação é formada pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Porto

Belo e Penha, todos encontrados no litoral norte do estado de Santa Catarina (Figura 1) (AMFRI, 2018).



Figura 1: Região da AMFRI

Fonte: Adaptado de Inovamfri (2018).

A região da AMFRI, segundo IBGE (2010), tem população de 555.564 habitantes e a projeção para 2018 aponta para 698.912 habitantes, sendo que aproximadamente 80% dos domicílios estão localizados na área urbana, conforme Figura 2. A região forma a Região Turística Costa Verde & Mar, que possui área de 1519 km² e consiste também na segunda maior região portuária do Brasil e, por estes motivos, sua economia é alavancada em razão do segmento de serviços com ênfase para a área de logística e turismo.

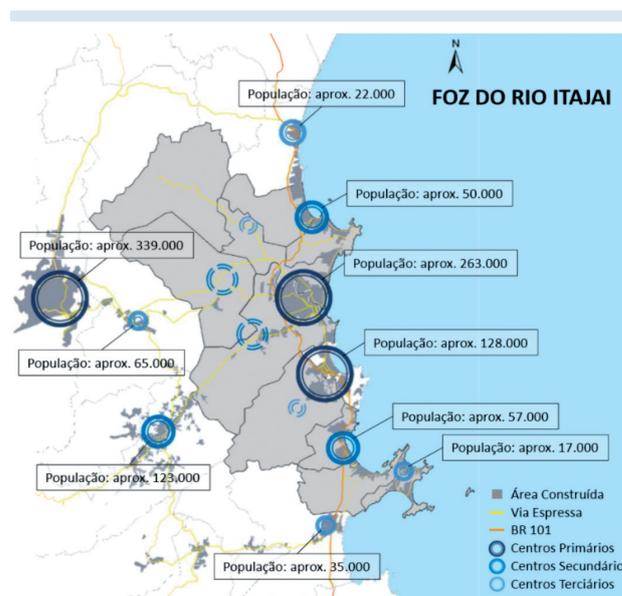


Figura 2: Região da AMFRI com vias, áreas construídas e população aproximada.

Fonte: Adaptado de Inovamfri (2018).

Ainda segundo o IBGE (2010), o PIB a valores correntes da região em 2012 superou a marca de 27 bilhões de reais, onde o Município de Itajaí se destaca por alcançar sozinho a marca de 19,75 bilhões de reais, sendo considerada a maior economia do estado em 2012.

4.2 Projeto INOVAMFRI

O projeto INOVAMFRI, nas palavras de Kerbes et al. (2017), buscou a implementação de ações que objetivam preparar a região para a nova economia mundial, tornando-a globalmente competitiva por meio de soluções inovadoras. Como ferramentas, fez-se o uso de técnicas modernas como o *design thinking* e dos processos de cocriação, que buscam as melhores soluções a partir do ponto de vista do usuário. Jones (2008) define *design thinking* como um novo olhar a ser adotado ao se endereçar a problemas complexos, com um ponto de vista mais empático que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que são mais desejáveis para elas. Ao mesmo tempo estes projetos são financeiramente interessantes e tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade. Já a cocriação é uma forma aberta e colaborativa que busca solucionar desafios reais reunindo empresa, clientes e fornecedores com foco na geração de valor e como meio de engajamento de pessoas para inovação em busca de novas soluções (Freire et al., 2017).

O projeto INOVAMFRI focou estrategicamente em três eixos de atuação, os quais possuem ações específicas (Figura 3) e são descritas a seguir conforme apresentado por Kerbes et al. (2017).

Foi visando este desenvolvimento econômico regional por meio de polos de crescimento que o projeto INOVAMFRI definiu ações específicas para o desenvolvimento do distrito de inovação regional de Itajaí,

conforme pode-se perceber no Eixo 1 da Figura 3. Este eixo compreende a elaboração do plano diretor do distrito, o estudo da modelagem ocupacional do centro e do distrito de inovação e o estudo de impacto ambiental.

As ações voltadas à qualificação da gestão pública municipal pretendem desenvolver, por meio de capacitações técnicas de gestão e liderança, uma equipe técnica de servidores de carreira especializada na gestão administrativa dos municípios. A fim de que eles sejam capazes de encontrar soluções adequadas para o enfrentamento de seus desafios, melhorando a gestão dos recursos públicos. Além disso, as ações deste eixo de atuação visam qualificar e alavancar o setor de turismo regional e melhorar o serviço de saúde à população por meio da disponibilidade de maiores informações aos cidadãos.

Por fim, o projeto INOVAMFRI buscou elaborar, por meio da realização de estudos e pesquisas, o desenvolvimento do distrito e do centro de inovação para a região. Este estudo objetivou desenvolver a integração entre o plano diretor do distrito de inovação, sua modelagem ocupacional e a modelagem do centro de inovação.

Por este contexto, no caso selecionado para este estudo, como citam Kerbes, Silva Jr e Rech (2017), o projeto INOVAMFRI trata de um conjunto de ações agru-

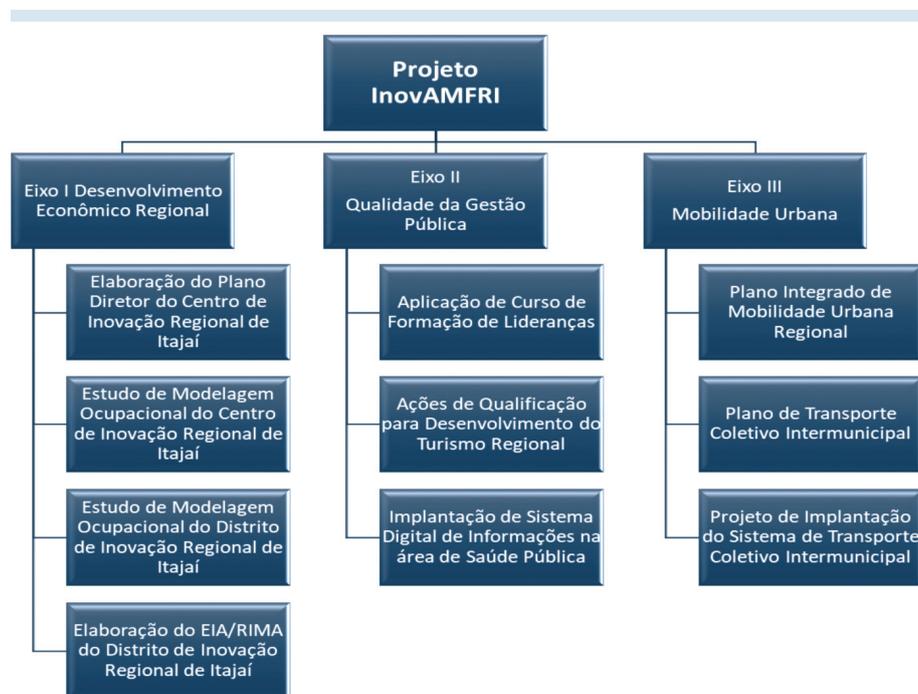


Figura 3: Estrutura de eixos e ações do projeto INOVAMFRI

Fonte: Adaptado de Kerbes et al. (2017).

padas com intuito de facilitar o gerenciamento de modo que atenda os objetivos estratégicos, e portanto pode-se afirmar que a gestão do projeto INOVAMFRI é uma gestão de portfólio.

O planejamento do projeto ocorreu durante aproximadamente seis meses, e isso se deu devido à complexidade do contexto em que está inserido e as muitas ações em que atua. No planejamento objetivou-se contemplar todas as ações necessárias para o projeto, inclusive sua governança, metodologia e pacotes de trabalho. As ações foram agrupadas em atividades que podem ser elaboradas de forma a atender conceitos de MVP (produto mínimo viável), a fim de oferecer valor agregado a cada entrega mínima parcial do projeto. Ainda, no plano de gerenciamento do projeto (PGP) foram previstas estruturas e métodos específicos para atuar na gestão das ações de desenvolvimento econômico, estas que são foco de estudo desta pesquisa.

4.3 Ação 1 – Elaboração do plano diretor do distrito de inovação regional de Itajaí

Esta ação visou desenvolver um plano estratégico e estrutural para a região da AMFRI e um plano estrutural para um parque tecnológico em uma área de 100 ha localizada no município de Itajaí, e conseqüentemente formular um plano de negócios para o desenvolvimento proposto, compreendendo as seguintes etapas: Etapa 1 – Plano estratégico de desenvolvimento; Etapa 2 – Plano geral de estrutura da região da AMFRI; e Etapa 3 – plano diretor do distrito de inovação de Itajaí. O plano diretor do distrito de inovação regional de Itajaí que é o documento que define a temática ocupacional e a implantação territorial do distrito de inovação, estabelece os índices urbanísticos admitidos, em conformidade com o plano diretor municipal, e define a estrutura física necessária para o completo funcionamento do distrito.

4.3.1 Etapa 1 – Plano estratégico de desenvolvimento

Inicialmente realizou-se a introdução da região e análise local, onde se deu a avaliação das dinâmicas de mercado do segmento industrial regional, por meio

de levantamento de informações realizado a partir de visitas próprias aos municípios. Posteriormente avaliou-se a dinâmica macroeconômica do Brasil, do estado de Santa Catarina e dos municípios da AMFRI para obter um panorama do cenário atual e do potencial de crescimento econômico existente na região. Como seguimento desta etapa, examinou-se o potencial industrial da região e do distrito de inovação, considerando grupos industriais importantes em nível global e regional.

Foi realizado também um *benchmarking* nas zonas industriais e de armazenagem dentro do estado de Santa Catarina para compreender os níveis de atividades, os tipos de instalações, tendências de preços, etc. e outro *benchmarking* em parques industriais relevantes no estado de Santa Catarina, correspondentes ao tamanho e estrutura do empreendimento proposto.

Tendo como base as informações obtidas nas seções anteriores, identificou-se os principais diferenciais para o estado e para a região e, posteriormente, formulou-se uma estratégia de posicionamento, com fins de alcançar os objetivos de maximizar os investimentos industriais e o crescimento econômico. Também foi concebida a estratégia de posicionamento para o distrito de inovação, onde identificaram-se seus possíveis segmentos alvo e importantes clusters de indústria de alta tecnologia. Houve a avaliação da demanda, que englobou realizar projeções de quantidade de demanda por áreas e as exigências de utilização de áreas para os segmentos industriais identificados para a região da AMFRI e para o distrito.

Na sequência formulou-se a proposta de venda e plano de empreendimento estratégico para a região com a inclusão de dados qualitativos sobre: identificação da indústria específica e clusters econômicos; recomendação de locais/regiões amplos para estabelecer os vários clusters industriais; recomendação de um plano de escalonamento envolvendo prazos para organizar a demanda dos clusters industriais propostos; entre outros. Neste mesmo sentido, elaborou-se uma perspectiva de *cluster* industrial para abranger os específicos para região e componentes de apoio identificados, contendo dados qualitativos da: recomendação sobre o perfil do distrito; recomendação sobre o plano de fases do empreendimento; correlações entre a diversidade de atividades industriais, de núcleo e de apoio, dentro dos clusters industriais específicos propostos; e outros dados gerais.

Por fim definiu-se a estratégia de preços para o distrito de inovação com as decisões sobre os preços de vários componentes, como a área, o espaço construído, etc. e realizou-se uma avaliação global de viabilidade financeira do empreendimento proposto, considerando o fluxo de caixa em nível macro de EBITDA, parâmetros de retorno do projeto, incluindo VPL (Valor Presente Líquido), TIR (Taxa Interna de Retorno) e análise *break-even*.

4.3.2 Etapa 2 – Plano geral de estrutura da região da AMFRI

Inicialmente definiu-se o plano por meio da visão do empreendimento para o local em termos de planejamento de espaços, ocupação, relações e conectividade e qualidade da área. Após esta etapa foi desenvolvido o plano de infraestrutura onde estimou-se a projeção de demanda ampla por serviços públicos, como o abastecimento de água, esgoto e saneamento, fornecimento de energia, abastecimento de gás, telecomunicações e de coleta de resíduos sólidos.

Ainda, foi desenvolvido o plano de transporte que incluiu as redes de transporte terrestre e sua conectividade com a infraestrutura de transporte principal, tais como o porto e aeroporto da região e dos grandes centros próximos à região. Como complemento elaborou-se o plano de estrutura final que contém recomendações de uso de área mais adequada e a justaposição apropriada dos clusters industriais alvos para o plano residencial, comercial e a rede de espaços verdes e plano de drenagem, com vistas à otimização da infraestrutura e de serviços públicos mantendo-se como princípio a preservação do meio ambiente.

4.3.3 Etapa 3 – Plano diretor conceitual do distrito de inovação de Itajaí

Nesta etapa foram considerados os *clusters* industriais identificados anteriormente e seus investimentos potenciais; demanda projetada por terreno industrial; emprego e população projetados; análise e avaliação das exigências de infraestrutura básica e de apoio para todo

o empreendimento; recomendação de uma estratégia de etapas para o período de desenvolvimento; estratégia de posicionamento para o empreendimento em alinhamento com atividades e setores econômicos existentes na região. Também foi analisado o terreno existente para desenvolvimento do plano de infraestrutura conceitual, onde formulou-se o plano preliminar de terraplanagem do local proposto, verificou-se as condições de serviços públicos existentes dentro do limite do projeto e projetaram-se as exigências de demanda estimada no que diz respeito a demanda por água, energia elétrica, telecomunicações e fornecimento de gás, geração prevista de esgoto e serviços de coleta de resíduos sólidos.

Por fim desenvolveu-se o plano de transporte conceitual por meio de análises relativas à revisão do sistema de transporte planejado e existente, bem como à integração do plano diretor proposto e o sistema de transporte em potencial.

4.4 Ação 2 – Estudo de modelagem ocupacional do centro de inovação regional de Itajaí

Com o objetivo de criação de zonas de desenvolvimento baseados em inovação, o governo do estado, por meio da secretaria de desenvolvimento econômico, investiu recursos na construção dos centros de inovação. Foram viabilizados 12 Prédios, em 12 regiões de Santa Catarina, que darão o primeiro passo para o desenvolvimento de ideias e nascimento de empresas que terão a inovação em sua visão.

Itajaí como cidade escolhida da região da AMFRI constrói seu centro anexo ao distrito de inovação e por ser uma estrutura fundamental para o desenvolvimento de novas atividades e tecnologias na região, deve operar de forma eficiente e ágil e acompanhar as necessidades de seus usuários. Por este motivo incluiu-se no projeto um estudo para o desenvolvimento da modelagem ocupacional do centro, que teve sua estrutura de atividades conforme as seguintes etapas: Etapa 1 – Definição do modelo de ocupação do centro de inovação de Itajaí; e Etapa 2 – Estudo jurídico para viabilização do modelo de ocupação do centro de inovação de Itajaí.

4.4.1 Etapa 1 – Definição do modelo de ocupação do centro de inovação de Itajaí

Esta etapa buscou apresentar um estudo de modelo ocupacional de modo que apontou diferentes ferramentas que darão base ao funcionamento e uso da área do centro. De modo geral, o escopo da etapa definia-se por apresentar os modelos de gestão de centros de inovação em operação no Brasil e internacionais; apontar critérios de seleção do modelo ideal; indicar ambientes necessários para operação e dimensões mínimas para o bom funcionamento do centro; apontar as infraestruturas necessárias para operação com detalhamento, identificando equipamentos, acessórios, etc.; apresentar a estrutura de corpo técnico e qualificação dos gestores; comparar os modelos de gestão com apontamento do modelo mais qualificado à estrutura local; e descrever o modelo de gestão com detalhamento e cronograma para implantação do modelo

Portanto os estudos iniciaram com *benchmarking* e apresentação de modelos de ocupação dos centros de inovação que estão sendo utilizados em outras cidades do Brasil e do exterior. Com conhecimento das boas práticas em casos similares, estabeleceu-se os critérios de seleção do modelo ideal.

Como sequência, definiu-se o modelo a ser adotado com base nos critérios estabelecidos e por meio de atribuição de pontuação para classificação. Por fim, para complemento desta etapa, descreveu-se a gestão operacional do modelo adotado, segundo normas específicas e com práticas científicas consagradas.

4.4.2 Etapa 2 – Estudo jurídico para viabilização do modelo de ocupação do centro de inovação de Itajaí

Esta etapa objetivou apresentar o estudo jurídico que aponte o modelo legal de operação do centro de inovação de modo a reduzir mudanças legais, ou propô-las quando necessário. Os serviços desenvolvidos nessa etapa basearam-se em pesquisas da legislação vigente local e brasileira que possam servir para aplicação do estudo de ocupacional proposto; estruturação de proposta de lei, a ser aprovada pelo executivo e legislativo, que dê

subsídios ao modelo ocupacional; apontamento de riscos da legislação vigente e legislação proposta; acompanhamento no trâmite de aprovação da legislação; e análise do conteúdo coletado.

Neste sentido, foi elaborado o estudo da viabilidade legal do modelo a ser adotado, juntamente com as propostas de legislação federal, estadual e municipal para a viabilização da implantação do modelo.

4.5 Ação 3 – Estudo de modelagem ocupacional do distrito de inovação regional de Itajaí

Teve como objetivo a elaboração de um modelo de implantação do distrito de inovação, bem como a elaboração de material institucional do distrito voltado ao público empresarial com o objetivo de atrair investidores e usuários. Suas ações foram baseadas nas atividades desenvolvidas para a modelagem ocupacional do centro de inovação, portanto compreendem as seguintes etapas: Etapa 1 – Definição do modelo de implantação do distrito de inovação regional de Itajaí; Etapa 2 – Estudo jurídico para viabilização do modelo de implantação do distrito de inovação regional de Itajaí; e Etapa 3 – Criação de material de apoio institucional para apresentação e divulgação do distrito de inovação regional de Itajaí.

4.5.1 Etapa 1 – Definição do modelo de implantação do distrito de inovação regional de Itajaí

Esta fase buscou apresentar um estudo de modelo de implantação de modo a apontar estratégias diferenciadas para as fases de implantação da infraestrutura e de ocupação do distrito. Nesta etapa realizou-se um *benchmarking* e apresentação de modelos de gestão de distritos de inovação em operação no Brasil e internacionais; definiram-se critérios de seleção do modelo ideal a ser utilizado no distrito de inovação; comparou-se os modelos para definição do modelo mais qualificado à estrutura local; e descreveu-se o modelo de implantação com detalhamento e cronograma de implantação.

4.5.2 Etapa 2 – Estudo jurídico para viabilização do modelo de implantação do distrito de inovação regional de Itajaí

Teve como objetivo apresentar um estudo jurídico que aponte o modelo legal de implantação do distrito de inovação, de modo a viabilizar sua execução de acordo com o modelo obtido a partir dos estudos propostos na etapa anterior. Para atingir tal objetivo pesquisou-se a legislação vigente nas esferas municipal, estadual e federal relacionadas ao modelo de implantação definido; estruturou-se as propostas de legislação que viabilizem o modelo adotado para implantação; apontaram-se os riscos da legislação vigente e da legislação proposta; elaboraram-se as minutas de editais e de contratos necessários à viabilização do modelo; e as minutas complementares de acordo de acionistas, estatutos de constituição, dentre outros necessários.

4.5.3 Etapa 3 – Criação de material de apoio institucional para apresentação e divulgação do distrito de inovação regional de Itajaí

O objetivo foi criar um material institucional para a apresentação e divulgação do distrito de inovação regional de Itajaí para possíveis empreendedores que estejam compatíveis com o modelo de implantação adotado.

Nesta etapa realizou-se a criação e produção de apresentação institucional voltada ao público interessado na execução da infraestrutura do distrito de inovação; a criação e produção de apresentação institucional voltada ao público interessado na ocupação; treinamentos para a equipe responsável pela apresentação do distrito de inovação à potenciais investidores; a criação e produção de livro institucional voltado para atração de investidores; e a criação e produção de folder institucional voltado para a divulgação ao público interessado.

4.6 Ação 4 – Elaboração do EIA/RIMA do distrito de inovação regional de Itajaí

A última ação do Eixo I do projeto teve como objetivo a elaboração de Estudo de Impacto Ambiental

e Respectivo Relatório de Impacto Ambiental (EIA/RIMA) e assessoria no processo de licenciamento ambiental do distrito de inovação da AMFRI até emissão da Licença Ambiental Prévia (LAP). Os estudos ambientais foram elaborados por meio de análises integradas, multi e interdisciplinarmente, a partir de levantamentos de dados primários e secundários.

Os levantamentos de dados e informações foram realizados de acordo com a definição da área diretamente afetada (ADA) e de influência direta (AID) e indireta (AII) para cada um dos meios, tendo como base fontes primárias para a ADA e AID. Estas informações foram complementadas com o uso de fontes secundárias obtidas junto a órgãos públicos e agências governamentais especializadas, universidades e instituições de pesquisa.

Apresentaram-se mapas georreferenciados, com coordenadas geográficas ou UTM, em cores e em escala compatível com o nível de detalhamento dos elementos mapeados e adequados para a área de influência, bem como uma série de produtos cartográficos. De modo geral, os serviços realizados referem-se ao estudo de impacto ambiental (EIA), que é um estudo técnico e foi elaborado por equipe multidisciplinar, visando oferecer elementos para a análise da viabilidade ambiental e o relatório de impacto ambiental (RIMA), que se trata de um documento síntese do EIA, e contém as informações técnicas geradas por este estudo, entretanto, é redigido em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento e acessível ao público em geral.

O EIA abordou a interação entre elementos dos meios físico, biótico e socioeconômico, buscando a elaboração de um diagnóstico integrado das áreas de influência do empreendimento, possibilitando a avaliação dos impactos ambientais, positivos e adversos resultantes das atividades de instalação e posterior operação do empreendimento. Assim como a definição das medidas mitigadoras, de controle ambiental, e compensatórias, bem como os programas ambientais de monitoramento.

O EIA contém informações que permitem caracterizar a natureza e porte do empreendimento e, como objeto principal, os resultados dos levantamentos e estudos realizados na área de influência, os quais permitem identificar as não conformidades ambientais

e legais. Portanto, é o documento norteador das ações mitigadoras a serem propostas nos programas ambientais. Todos os resultados desta ação foram apresentados em audiência pública para participação e envolvimento da sociedade.

O projeto INOVAMFRI buscou definir uma estrutura de governança compatível com o contexto em que está inserido, pois conforme afirmação de Sorgi (2009), são inúmeras as dificuldades encontradas ao se elaborar um projeto objetivando um desenvolvimento econômico regional sustentado. Como exemplo do bom desempenho da governança, cita-se que em um dos processos de monitoramento e controle da comunicação, qual acompanhou as inserções de mídia nos veículos de comunicação da região, percebeu-se que de 186 inserções voluntárias realizadas, 77% foram com viés positivo e os outros 23% neutros, não havendo nenhuma veiculação negativa ao projeto. Também vale salientar que, como citado anteriormente, o projeto foi desenvolvido com recursos públicos, portanto requer a realização de prestação de contas e todas as sete prestações realizadas foram aprovadas sem ressalvas. Isto prova que todos os processos foram desenvolvidos com ética e a integridade que os recursos públicos necessitam.

Além disto, o projeto atendeu o orçamento autorizado em convênio e também os prazos, contudo ressalta-se que os prazos foram replanejados durante a execução das atividades devido a atrasos dos repasses financeiros por parte do Estado, obrigando a diminuição do ritmo de execução por parte dos parceiros terceirizados.

5 Discussão dos Resultados

Ainda, buscando encontrar a melhor estrutura de ações, pacotes de trabalho, atividades e metodologia para o eixo de desenvolvimento econômico regional, o comitê gestor do projeto concentrou esforços durante aproximadamente seis meses no planejamento do projeto. Estes esforços, combinados com pesquisas e opiniões especializadas, resultaram na estrutura de ações do eixo e suas respectivas etapas e foi isto que, em conjunto com o monitoramento e controle do projeto, garantiu os bons resultados obtidos.

Em virtude da estrutura de eixos e seus respectivos escopos definidos pelo comitê gestor no desenvolvimento das ações, que previu a necessidade de integração entre as etapas de todas as ações, propiciou ao projeto segurança quanto a qualidade dos serviços e garantiu, tecnicamente, a implantação do distrito. Além da competência na definição da metodologia e no planejamento do projeto, a atuação do comitê gestor no monitoramento e controle foi primordial, pois garantiu o correto desenvolvimento das atividades e gestão das prestadoras de serviços, bem como na identificação, implementação e controle de mudanças. A exemplo, tem-se a ação de modelagem de ocupação do distrito, que mesmo após o grande esforço de planejamento aplicado, surgiu durante a execução do projeto a necessidade da alteração de escopo para a inclusão deste estudo, que após avaliação de impactos da mudança, a mesma foi implementada.

Portanto, tão importante no sucesso das ações do eixo quanto a metodologia aplicada, foi a existência e o bom desempenho do comitê gestor. Este desempenho competente, segundo Kerbes et al. (2017) se deu devido a multidisciplinariedade do time, que foi composto por professores, advogados, economistas, engenheiros, especialistas em gestão de projetos, em turismo, em TI, em desenvolvimento econômico e inovação, em mobilidade e de entidades como o SEBRAE e UNIVALI.

Uma das ações foi o estudo do distrito de inovação, que será a porta de entrada para a instalação de grandes empresas na região e pretende ser a base do desenvolvimento econômico da AMFRI, impactando direta e imediatamente na qualidade de vida da população, gerando novas oportunidades de trabalho, assegurando uma economia sustentável a longo prazo e, ao mesmo tempo, preservando o patrimônio e o meio ambiente. Os estudos desenvolvidos nesta ação permitiram uma visão do posicionamento do distrito no âmbito global, nacional e regional, desta forma modelando sua estrutura baseado nas melhores práticas e tendências, tornando-o muito mais versátil. Isto ocorreu pela existência de especialistas envolvidos com a governança do projeto e, portanto, conduziram a definição do termo de referência para a contratação da empresa parceira responsável pela execução das atividades, o que aconteceu de forma similar nas demais ações.

Além da análise realizada para o distrito de inovação, o comitê gestor previu a necessidade de uma abordagem relacionada ao estudo de mercado e infraestrutura regional. Esta abordagem trouxe à região e aos municípios da AMFRI o conhecimento de suas vocações, bem como um plano conceitual para desenvolvimento da região por meio da descentralização dos centros em novos *clusters* de acordo com as vocações identificadas, criando potenciais corredores econômicos. O estudo apresentou também os prováveis sentidos de crescimento e desenvolvimento da infraestrutura regional, que tende a ligar-se com os grandes polos do estado.

A estrutura metodológica adotada para as ações de modelagem ocupacional também se mostrou muito eficaz, pois todas as entregas foram avaliadas e aprovadas pelo comitê gestor, o que permitiu uma maior garantia na qualidade dos produtos, visto a estrutura multidisciplinar deste comitê. Os estudos identificados para esta ação, bem como o monitoramento e controle das atividades deram ao centro de inovação de Itajaí condições de operação de referência em eficiência e sustentabilidade econômica e social, bem como embasamento jurídico para permitir ao gestor condições e agilidade para oferecer aos munícipes o máximo das possibilidades da estrutura física a ser finalizada.

Diferente das demais, a ação de modelagem ocupacional para o distrito de inovação surgiu como uma solicitação de mudança ao escopo do projeto devido a competência do comitê gestor em avaliar os cenários e demandas futuras, pois com a proximidade da conclusão das ações inicialmente previstas no Eixo I constatou a necessidade da definição do modelo de implantação do distrito, que foi desenvolvido nos mesmos moldes utilizados para o centro de inovação regional.

Os estudos realizados nesta ação identificaram, entre modelos usuais, o modelo de ocupação para implantação no distrito de inovação em acordo com a realidade da região da AMFRI e ao estudo de viabilidade econômica. Também forneceu embasamento jurídico que permite a completa viabilização da implantação do modelo adotado e materiais de apresentação e divulgação do distrito criado em sintonia com o modelo de implantação a fim de atrair empreendedores para executar a fase de infraestrutura da implantação e empresas para a efetiva ocupação do distrito de inovação.

A análise de todo e qualquer empreendimento que possa provocar impactos diretos ou indiretos sobre o meio ambiente, representa um procedimento previsto na legislação brasileira, por este motivo constou nas ações do projeto os estudos pertinentes à viabilidade ambiental do distrito de inovação, a fim de, se comprovada sua viabilidade, tornar certa a sua implantação.

Para a efetivação dos estudos aplicados, houve a realização da audiência pública, cuja finalidade foi expor à comunidade interessada o empreendimento em questão. Sua realização não é obrigatória, porém foi um mecanismo adotado pelo projeto por sua importância para a democratização das decisões ambientais, já que a sociedade é titular do bem objeto da intervenção. A abordagem metodológica da ação de licenciamento ambiental permitiu, até o momento, assegurar a implantação do distrito de inovação.

6 Considerações finais

Ao incluir dentre suas ações o eixo de ações de desenvolvimento econômico regional, o projeto buscou concentrar esforços no planejamento do distrito de inovação regional de Itajaí, oferecendo as condições necessárias para atrair ao estado a instalação de empresas comprometidas com o desenvolvimento econômico sustentável da região fomentando a geração de empregos de qualidade e consequentemente aumentando a renda do trabalhador, melhorando a qualidade de vida da sociedade. Além disso, o distrito de inovação objetiva a instalação de um complexo que contempla instalações universitárias, incubadoras tecnológicas, unidades corporativas, instalações para um polo farmacêutico e distrito industrial.

O INOVAMFRI foi o primeiro passo para a construção de uma região economicamente forte e sustentável voltada para o bem-estar da população, priorizando as ações de interesse coletivo e respeitando as necessidades e direitos individuais de cada cidadão. Os passos seguintes devem buscar a implantação dos estudos realizados pelo projeto, bem com fomentar novas propostas de soluções eficazes e inovadoras.

Para casos similares, este estudo pode ser considerado como referência, tendo em vista a complexidade

proporcionada pelo contexto em que o projeto está inserido, os objetivos e resultados alcançados por meio da metodologia aplicada.

Como limitantes da pesquisa pode-se considerar o próprio método de estudo de caso, pois este impossibilita a generalização para um universo ou população. Outra limitação está relacionada com o viés puramente subjetivo dos pesquisadores, principalmente pela natureza da pesquisa ser qualitativa e explicativa. Por fim, propõe-se para estudos futuros explorar as atividades e resultados de cada ação do Eixo I separadamente, para compreender de modo mais profundo e detalhado como foram obtidas as entregas do respectivo eixo do projeto.

Referências

- AMFRI (2018). Associação dos municípios da foz do rio Itajaí. Recuperado em 21 de julho, 2018 de <http://www.amfri.org.br>.
- Amaral Filho, J. do. (2009). A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. Planejamento e políticas públicas, (23).
- Andrade, M. C. de. (1987). Espaço, Polarização & Desenvolvimento. Uma introdução à economia regional. São Paulo: Atlas.
- Dinsmore, P. C. (2003). Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência pop projeto. Campos, RJ.
- Freire, J. D. S., Soares, C., Pinhe, M. D. F., de Oliveira, F. F., Biscola, P., & Tanure, J. (2017). Programa de Desenvolvimento de Gestores Líderes - um caso prático de gestão de pessoas da Embrapa Gado de Corte. Embrapa Gado de Corte-Documents (INFOTECA-E).
- Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Heldman, K. (2006). Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Gulf Professional Publishing.
- IBGE (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010. Recuperado em 21 de julho, 2018 de <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>.
- Inovamfri (2018). Desenvolvimento econômico – Plano diretor. Recuperado em 21 de julho, 2018 de www.amfri.org.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/92672.
- Jones, A. (2008). The innovation acid test.
- Kerbes, J. Silva Jr, O. F. P. da. & Rech, P. J. (2017). Governança em projetos – Estudo de caso do Projeto INOVAMFRI. Conbrepro.
- Kerzner, H. (2002). Gestão de Projetos: as melhores práticas. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba.
- Kerzner, H. (2016). Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Bookman Editora.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2004). Metodologia científica (Vol. 4). São Paulo: Atlas.
- Merriam, S. B. (1998). Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Montes, E. (2017). Comitê de Projetos. Recuperado em 21 de julho, 2018 de <https://escritoriodeprojetos.com.br/comite-de-projetos>.
- Peters, B. G. (2013). O que é Governança?. Revista do TCU, (127), 28-33.
- PMI. Project Management Institute, Inc (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). Sexta Edição.
- Porter, M. (2004). Estratégia competitiva. Elsevier Brasil.
- SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D. & GUINDANI, J.F. (2009) Pesquisa Documental: Pistas Teóricas e Metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Ano I, Número I, ISSN: 2175-3423
- Sachs, I. (2004). Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado. Editora Garamond.
- Siedschlag, D., Junior, O. F. P. D. S., & Alves, C. S. R. (2016). A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos–EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. Revista de Gestão e Projetos-GeP, 7(3), 01-19.
- Sorgi, F. A. (2009). Desenvolvimento econômico regional. UFP.
- Souza, N. D. J. de. (1994). Desenvolvimento econômico. Revista de Economia Política, 14(2), 54.
- Valeriano, D. L. (2005). Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron.
- Vanni, R. M. P. (2005). Governança de TI na Universidade de São Paulo. São Paulo: USP.
- Vargas, R. V. (2005). Gerenciamento de Projetos (6a edição). Brasport.

Vieira, A. N. C. (2017). Teoria do desenvolvimento econômico. Recuperado em 28 de julho, 2018 de <https://andersonvieiranunes.jusbrasil.com.br/artigos/447763946/teoria-do-desenvolvimento-economico>.

Vieira, E. T., & Santos, M. J. (2012). Desenvolvimento econômico regional—uma revisão histórica e teórica. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8(2).

Willers, E. (2006). Estratégia de desenvolvimento econômico local: o caso do município de Terra Roxa-PR. 200 f. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio – Universidade Estadual do Oeste do Paraná).

YIN, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora.